

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів**

**Ю. Є. ПЕТРУНЯ, В. Ю. ПЕТРУНЯ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум**

*Навчальний посібник*

**Дніпро  
2019**

УДК 65.012.32

П 31

*Рекомендовано до друку  
вченою радою Університету митної справи та фінансів  
(протокол № 10 від 11 березня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

**Г. Я. Глуха**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля;

**Д. П. Дубицький**, кандидат економічних наук, доцент, начальник навчально-методичного відділу Університету митної справи та фінансів

**Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю.**

П 31 Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с.  
ISBN 978-966-328-146-8

Навчальний посібник призначений для використання на практичних заняттях у студентських групах, для самостійної роботи студентів та контролю знань. Він містить три групи завдань до кожної теми: тестові завдання, завдання на правильне визначення термінів і понять, задачі та ситуаційні завдання.

Рекомендовано для студентів, які вивчають дисципліну “Менеджмент”.

**УДК 65.012.32**

ISBN 978-966-328-146-8

© Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, 2019

© Університет митної справи та фінансів, 2019

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Тема 1. Сутність, основні складові та концепції менеджменту .....	5
Тема 2. Організація та середовище її діяльності .....	15
Тема 3. Комунікації в менеджменті .....	27
Тема 4. Процес прийняття управлінських рішень .....	44
Тема 5. Стратегічні рішення та планування в менеджменті .....	54
Тема 6. Функція організації в менеджменті .....	65
Тема 7. Функція мотивації в менеджменті .....	72
Тема 8. Функція контролю в менеджменті .....	82
Тема 9. Групова динаміка, керівництво, конфлікти .....	91
Використана література .....	103

## ВСТУП

Управління як певний різновид людської діяльності має багатовікову історію. В рамках цивілізаційного економічного розвитку фундаментальним поштовхом для появи управління як окремого різновиду діяльності стало широке використання принципу поділу праці між людьми, принципу їх спеціалізації.

У сучасних умовах практично будь-яка організація прагне доводити своє “право на життя”, свою конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Безумовно, найбільш рельєфно це виявляється у сфері економічної діяльності, насамперед у ринкових умовах.

Кінцевий результат діяльності будь-якої організації залежить від багатьох факторів. Один із ключових серед них – управлінський. Очевидно, що досягнення високих цілей та результатів діяльності організації більшою мірою зумовлено ефективністю системи менеджменту, яка так само залежить від рівня підготовки, кваліфікації тих людей, які займаються управлінською роботою.

В університетах навчальна дисципліна “Менеджмент” викладається, як правило, не тільки тим студентам, які навчаються саме за цією спеціальністю. Отримання базових знань з менеджменту життєво необхідне студентам практично будь-якої спеціальності.

Пропонований навчальний посібник підготовлено відповідно до програми дисципліни “Менеджмент”, розробленої на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів. Автори посібника використали власні матеріали, які використовуються під час лекційних та практичних занять із вищезгаданих дисциплін, проаналізували та узагальнили сучасні підходи до управління відомих вітчизняних і зарубіжних учених.

Головна мета навчального посібника – формування системного управлінського мислення у майбутніх фахівців, розуміння процесів побудови управління в організаціях, основних функцій менеджменту.

Навчальний посібник орієнтований для використання на практичних заняттях у студентських групах, для самостійної роботи студентів і контролю знань.

У навчальному посібнику подано матеріали, спрямовані на структуроване закріплення знань, отриманих у ході лекційних занять та самостійного вивчення теоретичного та практичного матеріалу. Зокрема, кожен розділ містить тестові та ситуаційні завдання, перелік основних термінів і понять, оволодіння якими сприяє глибшому засвоєнню теоретичних знань.

Навчальний посібник призначено для студентів вищих навчальних закладів, які вивчають менеджмент.



## ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1. Поняття організації, походження та сутність управлінської праці.
2. Особливості змісту управлінської праці, управлінські ролі, завдання і навички менеджерів.
3. Функції менеджменту.
4. Загальні правила (закони) та принципи менеджменту.
5. Основні концепції менеджменту.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення до відповідних термінів та понять:**

- 1) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей;
- 2) діяльність з планування, організації, мотивації та контролю;
- 3) набір певних стандартів (правил) поведінки, що відповідають певній управлінській посаді;
- 4) пізнавальні здібності, здатність бачити організацію як єдине ціле та розуміти взаємодію її частин;
- 5) здатність ефективно працювати з людьми, взаємодіяти в команді;
- 6) спеціальні знання та навички, необхідні для виконання виробничих завдань, організації правильного використання ресурсів;
- 7) школа, яка акцентувала увагу на розробці стандартних методів виконання операцій, на доборі та навчанні працівників, на їх матеріальному стимулюванні;
- 8) школа, яка розглядала управління як універсальний процес, що складається із взаємопов'язаних п'яти функцій;
- 9) школа, яка акцентувала увагу на міжлюдських відносинах в організаціях;
- 10) школа, яка акцентувала увагу на потребах та мотиваційних факторах;
- 11) школа, яка акцентувала увагу на інформаційному забезпеченні роботи менеджерів.

## Терміни

- *Технічні навички менеджерів*
- *Класична школа в управлінні*
- *Організація*
- *Школа поведінкового напрямку в менеджменті*
- *Школа людських відносин в менеджменті*
- *Концептуальні навички менеджерів*
- *Функції менеджменту*
- *Управлінські ролі*
- *Людські (соціальні) навички менеджерів*
- *Школа наукового управління в менеджменті*
- *Школа кількісних методів у менеджменті*

### 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. До ознак організації не належать:
  - а) наявність щонайменше двох людей, які вважають себе частиною групи;
  - б) наявність щонайменше однієї цілі, що сприймається як спільна;
  - в) наявність членів групи, які свідомо працюють разом заради досягнення цілі;
  - г) наявність спільних мотиваційних усвідомлень у процесі функціонування;
  - д) правильна відповідь не вказана.
2. До основних типів організацій в менеджменті не належать:
  - а) відкрита організація;
  - б) закрита організація;
  - в) формальна організація;
  - г) комбінована організація;
  - д) правильна відповідь не вказана.
3. До економічних вигод спеціалізації належать:
  - а) краще використання ресурсів організації, зростання продуктивності, зростання якості продукції, створення умов конкурентоспроможності організації;
  - б) збільшення ресурсного потенціалу компанії, зростання продуктивності, зростання якості продукції, збільшення кількості власників;
  - в) краще використання ресурсів організації, зростання продуктивності, зростання якості, зменшення амортизаційних витрат, збільшення кількості потенційних інвесторів;

г) зростання продуктивності, підвищення рівня технологій виробництва, зростання якості, інноваційний розвиток, спрощення контрольних процедур.

4. “Начальник фінансового відділу, начальник технічного відділу, начальник відділу по роботі з персоналом, начальник відділу маркетингу, начальник відділу логістики”. Це є практичним прикладом:

- а) горизонтального поділу праці;
- б) вертикального поділу праці;
- в) комбінованого поділу праці;
- г) вертикальної інтеграції.

5. До особливостей змісту управлінської праці належать:

- а) ординарність операцій, виконання певних ролей, виконання певного набору функцій;
- б) нетиповість дій, виконання певних ролей, виконання певного набору функцій;
- в) нетиповість дій, ординарність операцій, виконання певного набору функцій;
- г) нетиповість дій, ординарність операцій, виконання певних ролей.

6. До основних функцій менеджера не належать:

- а) планування;
- б) мотивація;
- в) контроль;
- г) організація;
- д) просування.

7. Технічні навички менеджерів домінують на:

- а) топ-рівні;
- б) середньому рівні управління;
- в) низовому рівні управління;
- г) усіх рівнях управління.

8. Концептуальні навички менеджера особливо важливі на:

- а) топ-рівні;
- б) середньому рівні управління;
- в) низовому рівні управління;
- г) усіх рівнях управління.

9. У менеджменті прийнято виділяти такі рівні управління:

- а) інсайдерський, інституційний, управлінський, технічний;
- б) інституційний, управлінський, технічний;
- в) інсайдерський, інституційний, технічний;
- г) спеціалізований, загальний, інституційний.

10. Хто був засновником школи наукового управління:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;
- г) Г. Гант?

11. Хто з цих осіб не належить до представників школи наукового управління:

- а) Д. Мак-Грегор;
- б) Г. Емерсон;
- в) Г. Гант;
- г) Ф. Тейлор?

12. Хто був засновником класичної школи управління:

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;
- г) Г. Гант?

13. Яка з нижченаведених груп представників управлінських шкіл належить до школи людських відносин:

- а) Д. Марч, Р. Акофф, Ф. Тейлор;
- б) Е. Мейо, М. Паркер Фоллет;
- в) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд, Г. Емерсон;
- г) А. Файоль, Г. Форд, А. Маслоу?

14. Представники якої школи надавали важливого значення саме “людському чинникові”:

- а) школи наукового управління;
- б) класичної (адміністративної) школи;
- в) школи людських відносин;
- г) представники усіх шкіл рівнозначно приділяли увагу цьому “чинникові”?

15. Хто автор(и) розробки “піраміда потреб”:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Грегор;
- в) Л. Гілбрет;
- г) представники кількісної школи.

16. Хто автор двох підходів до організації управління, а саме через “батіг і пряник” та через створення умов мотивації ініціативи:

- а) Л. Гілбрет;



- б) М. Паркер Фоллет;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) А. Маслоу?

17. Яка з нижченаведених груп представників управлінських шкіл належить до прихильників кількісної школи:

- а) Д. Марч, Р. Акофф, Г. Саймон;
- б) Е. Мейо, М. Паркер Фоллет, Д. Мак-Грегор;
- в) Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Емерсон;
- г) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік?

18. Сфера знань і практичної діяльності, що має на меті залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання це:

- а) інвестиційний менеджмент;
- б) логістичний менеджмент;
- в) HR менеджмент;
- г) виробничий менеджмент;
- д) правильної відповіді немає.

19. Забезпечення виконання планів необхідними ресурсами та організація відповідних процесів це:

- а) контроль на підприємстві;
- б) мотивація;
- в) організація;
- г) планування;
- д) правильної відповіді немає.

20. До основних управлінських шкіл не зараховують:

- а) школу людських відносин і школу кількісних методів;
- б) адміністративну школу та школу поведінкового напрямку;
- в) інституціональну школу та школу раціоналістів;
- в) школу наукового управління та класичну школу.

21. Що притаманно системному підходу в управлінні:

- а) системне планування організаційної структури організації;
- б) виділення окремих систем і підсистем в організації та їх детальне опрацювання;
- в) підлаштування під загальноприйнятну систему бачень та інструментів;
- г) бачення організації в системі, єднанні її частин?

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>

### Ситуація 1

Генрі Форд був видатним підприємцем та менеджером. Компанія “Ford Motor Company” була заснована 1903 р.

Напевно, Г. Форд першим у світі створив підприємство з виробництва автомобілів з використанням класичного конвеєра для складання автомобілів. Завдяки цьому було по суті створено масовий ринок автомобілів.

Справа Г. Форда живе й нині: майже в кожній країні світу, в тому числі в Україні, ми можемо зустріти автомобілі з емблемою “Ford”.

Компанія “Ford” продає щорічно приблизно 6 млн легкових автомобілів у різних країнах світу. За результатами 2018 р. компанії належатиме третя позиція у світовому рейтингу продажів, поступаючись тільки Toyota та Volkswagen.

Звернімося до деяких висловлювань і думок засновника відомої компанії Г. Форда:

1. Г. Форд зазначав, що його “підприємства не знають ніякої організації, ніяких постів з особливими обов’язками, ніякої відпрацьованої адміністративної системи”.

2. Г. Форд запевняв, що у нього будь-яка людина береться за ту роботу, яку бажає, і потрапляє на ту посаду, яка найбільше для неї підходить за її здібностями. Тобто існує нібито природний професійний відбір. Його думка: “У грандіозному процесі відбору на нашій фабриці кожний, зрештою, потрапляє туди, куди заслуговує”.

3. Г. Форд стверджував, що організація справи продумана “до дрібниць, і різні відділи заводу так узгоджені один з одним, що зовсім виключається можливість дати робітникам хоча б якусь волю робити те, що їм хочеться. Без суворої дисципліни у нас панував би повний хаос. Кому не подобається наш метод роботи, той звільняється”.

#### **Запитання:**

1. Як ви вважаєте, чи не є висловлювання Г. Форда занадто емоційними? Чи не розраховані вони переважно “на публіку”? Чи може бути в реальній бізнес-практиці (навіть на той час) те, про що зазначає Г. Форд?

2. Які з висловлювань Г. Форда можна вважати найбільш актуальними для сучасного менеджменту?

---

<sup>1</sup> У цій темі, а також у деяких інших темах, частково використано ситуації та завдання з книги: Менеджмент. Практикум : навч. посібн. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Б. В. Літовченко та ін. [2-ге вид., доп. та переробл.] – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 133 с.

## Ситуація 2

Будівництво залізниць відіграло дуже суттєву роль в економічному та суспільному розвитку. Але початковий етап будівництва залізниць характеризувався наявністю серйозних проблем щодо ефективності.

*Приклад 1.* Англійські інженери встановили такі високі норми підйомів, заокруглень і двоколійних ділянок і водночас такі низькі норми місткості габариту, що суттєво вплинуло на собівартість та провозоспроможність.

*Приклад 2.* Король баварський Людвіг I проїхався новенькою, першою у своєму королівстві, залізницею. Він був дуже розчарований тим фактом, що на всьому шляху не було жодного тунелю. В результаті будівельникам довелося змістити полотно таким чином, щоб упертися в гору й прорити тунель.

*Приклад 3.* Будівництво залізниці від Петербурга до Москви. Інженери прибули до імператора Миколи I й запитали його, якими місцями вести колію. Імператор узяв олівця та лінійку, провів пряму лінію між містами й сказав: “Ось вам, панове, й напрям”. Але виявилось, що “пряма лінія” та “економічна ефективність” не завжди однакові.

### **Запитання:**

1. Знайдіть в Інтернеті дванадцять принципів продуктивності Г. Емерсона та спробуйте виявити, які з них порушені в наведених вище ситуаціях?
2. Як ви вважаєте, наскільки строго мають пов’язуватися управлінські рішення та досягнення економічної ефективності?

## Ситуація 3

На вулиці Володимира Вернадського в м. Дніпрі напроти центрального корпусу Університету митної справи та фінансів розміщено підрозділи двох бізнес-організацій:

- комерційного банку “Приватбанк”;
- торговельної мережі “АТБ”.

Кожна із зазначених організацій має свої особливі напрями ведення бізнесу. Для “Приватбанку” – це надання банківських послуг фізичним та юридичним особам. Для “АТБ” – це надання торговельних (посередницьких) послуг для фізичних осіб. Зазначимо, що серед відвідувачів цих організацій ми можемо постійно бачити, зокрема, й студентів, викладачів та співробітників Університету митної справи та фінансів.

Зрозуміло, що в цих організаціях працює чимало людей, які щодня виконують важливі управлінські функції. Для звичайних відвідувачів цих організацій повсякденна робота їх менеджерів, імовірніше за все, залишається малопомітною.

### **Завдання:**

1. Вам необхідно визначити, до якого типу організацій – відкритого чи закритого – належить “Приватбанк”. Ваша думка має бути представлена в розгорнутому вигляді з наведенням відповідної аргументації практичного характеру.

2. Вам необхідно визначити, до якого типу організацій – відкритого чи закритого – належить “АТБ”. Ваша думка має бути представлена в розгорнутому вигляді з наведенням відповідної аргументації практичного характеру.

3. Чи згодні ви з тим, що для звичайних відвідувачів зазначених організацій роль їхніх менеджерів залишається “малопомітною”? Як ви вважаєте, чим займаються щодня менеджери підрозділів цих організацій, які розміщені по вул. Володимира Вернадського?

4. Наскільки важливим у практичному плані управління є питання міри відкритості чи закритості тієї чи іншої бізнес-організації? Якби ви входили до топ-менеджменту вищезазначених організацій, до якої стратегії ви б прагнули?

## **Ситуація 4**

Практика управління налічує багато тисячоліть. Поява спільної праці людей, використання принципу поділу праці привели до виділення людей, обов’язковою спеціалізацією яких стала організація управління.

Свого часу П. Друкер заявив, що кращі менеджери в історії – люди, які відповідали за будівництво пірамід у Єгипті. Вони були обмежені в часі (піраміди потрібно було збудувати в період життя “замовника” – фараона), у засобах праці та наукових ресурсах, однак створили одне з чудес світу.

Наприклад, піраміда Хеопса, яка сягає 146,6 м заввишки і займає площу 5 га, складена з 2 млн 300 тис. кам’яних блоків, кожен із яких важить у середньому півтори тонни.

За приблизними розрахунками дослідників, для будівництва піраміди була необхідна праця більш ніж 100 тис. робітників протягом 20 років. За сучасними масштабами це означає управління 100-тисячним колективом будівельників, включаючи планування, організацію та контроль роботи й такі додаткові проблеми, як харчування, проживання тощо.

### **Завдання:**

1. Спробуйте проаналізувати, завдяки чому вдалося створити досить ефективну систему управління будівництвом у Стародавньому Єгипті?

2. Чи підтримуєте ви думку П. Друкера, що найкращими менеджерами в історії були люди, відповідальні за будівництво пірамід у Стародавньому Єгипті?

## Ситуація 5

Гарольд Кунц видав статтю з досить провокаційною назвою “Джунглі теорій управління”. В ній він запропонував свою класифікацію теорій управління:

1. *Підхід до управління як до процесу.* Ці теорії розглядають управління як засіб організації практичного досвіду управління. Практичне управління можна вдосконалювати на основі теоретичних досліджень та емпіричної перевірки його принципів. Його можна розвивати також шляхом формального навчання процесу управління.

2. *Емпірична школа* виходить із необхідності навчання управлінню відповідно до конкретних ситуацій. Розглядаючи досвід управління в реальних обставинах, майбутні управлінці можуть сприймати поняття й методику, яка використовується в конкретних ситуаціях.

3. *Школа людської поведінки.* Тут увага зосереджується на психологічних та соціологічних аспектах управління людьми в організаціях. Висновки ґрунтуються на теоретичних матеріалах різних дисциплін, таких як антропологія та економіка, оскільки вони вивчають вплив людського фактора на професійне управління та продуктивність праці.

4. *Школа соціальних систем.* Увага цих теорій зосереджується на групах людей та їхній поведінці. Школа досліджує групові фактори, які впливають на сукупність продуктивності праці організації.

5. *Школа теорії прийняття рішень* вивчає процес прийняття рішень та різні підходи, які використовують менеджери. Процес прийняття рішень розглядається як з кількісного, так і з якісного погляду. Управлінець прагне зібрати якомога більше потрібної інформації та ефективно її опрацювати, щоб приймати раціональні рішення.

6. *Математична школа.* Теорії цієї школи намагаються звести процеси управління, організації, планування та прийняття рішень до їх вихідних принципів, які можна виразити математично. Часто подібності й розбіжності систем можна визначити тільки на абстрактному математичному рівні.

### **Завдання:**

1. У чому, на вашу думку, може полягати “провокаційність” назви статті Г. Кунца?

2. Спробуйте з достатньою мірою конкретності пояснити кожен із зазначених шести пунктів. Намагайтесь при цьому прив’язувати свої пояснення до практики сучасного менеджменту?

## Ситуація 6

Книга О. Гастєва “Як треба працювати” присвячена питанням організації праці. Автор запропонував 16 правил, якими, на його думку, потрібно керуватися в процесі будь-якої праці:

1. Спочатку продумай усю роботу досконально	План
2. Підготуй увесь потрібний інструмент і пристосування	Підготовка
3. Прибери з робочого місця все зайве, витри бруд	Чистота
4. Інструмент розкладай у чіткому порядку	Порядок
5. Під час роботи знайди зручне положення тіла: стеж за своєю поставою, за можливості сідай; якщо стоїш, та ноги став так, щоб була економна опора	Постава
6. 7. Не берися за роботу зразу, входи у роботу поступово. Якщо потрібно докласти зусилля, то спочатку прилаштуйся, спробуй упівсили, а вже потім берися на повну силу	Входження в роботу
8. Не працюй до повної втоми. Роби рівномірні перерви	
9. Під час роботи не їж, не пий, не пали	Режим
10. Роби це під час перерви. Не слід відволікатися під час роботи для іншої справи	
11. Працюй рівномірно; робота нападами, зопалу псує справу і твій характер	
12. Якщо робота не вдається, не хвилюйся. Слід зробити паузу, заспокоїтися – і знову до роботи	Витримка
13. Корисно у разі невдачі роботу припинити, навести порядок, прибрати робоче місце і знову – до роботи	
14. Якщо робота виконана вдало, не намагайся її показувати, вихвалитися, краще потерпи	Витримка
15. У разі повної невдачі треба легше ставитися до справи, спробуй стримати себе й знову розпочати роботу	
16. Закінчивши роботу, прибери старанно робоче місце	І ще раз чистота й порядок

**Завдання:**

1. Як ви вважаєте, чи всі з цих 16 правил актуальні для сучасного менеджменту?
2. Які із зазначених правил ви могли означити як пріоритетні й чому?
3. Чи є зазначений набір правил досить повним з погляду роботи менеджерів щодо організації діяльності працівників? Що б ви могли запропонувати як доповнення?



## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА СЕРЕДОВИЩЕ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1. Сутність, структура та основні види організацій.
2. Характеристика зовнішнього середовища організації.
3. Межі аналізу бізнес-середовища та джерела інформації.
4. SWOT-аналіз середовища діяльності організації.
5. Портфельний аналіз з використанням матриці BCG.
6. Аналіз у рамках “моделі 5 сил” М. Портера.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення до відповідних термінів і понять:**

- 1) соціальне утворення, яке має певну структуру та цілі діяльності;
- 2) група людей, яка сформувалася в організації без використання формальних процедур;
- 3) організація, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та суттєво залежить від нього;
- 4) відокремлена економічна організація, яка займається виробництвом та реалізацією певних товарів;
- 5) підприємство, в якому особи домовляються про володіння та управління підприємством для здійснення спільної діяльності;
- 6) сукупність суб'єктів і факторів, що знаходяться поза межами організації та впливають на її діяльність;
- 7) аналітична управлінська робота, спрямована на виявлення можливостей та ризиків у зовнішньому середовищі організації, її сильних і слабких сторін;
- 8) методика портфельного аналізу, яка передбачає оцінку складових бізнес-портфеля за параметрами відносної частки ринку й темпів його зростання.

#### Терміни

- Підприємство
- Господарське товариство
- Відкрита організація
- BCG-матриця

- *Організація*
- *Неформальна група*
- *Зовнішнє середовище організації*
- *SWOT-аналіз*

### **3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. Поняття “підприємство” є:
  - а) альтернативним до поняття “організація”;
  - б) більш широким, ніж поняття “організація”;
  - в) різновидом організації;
  - г) еквівалентом поняття “організація”.
  
2. До основних способів класифікації підприємств не належить:
  - а) за ознакою наявності формальних та неформальних структурних одиниць;
  - б) за розміром;
  - в) за сферою діяльності;
  - г) за організаційно-правовою формою.
  
3. Господарське товариство є:
  - а) одним із видів неформальної організації;
  - б) прикладом організації закритого типу;
  - в) різновидом організації;
  - г) закритою організацією з обмеженою відповідальністю.
  
4. Акціонерне товариство є:
  - а) приватною організацією;
  - б) організацією з обмеженою відповідальністю учасників;
  - в) корпоративною організацією закритого типу;
  - г) юридично публічним товариством.
  
5. До факторів внутрішнього середовища організації належать:
  - а) цілі, комунікації зі споживачами, технології, персонал;
  - б) організаційна структура організації, технології, контактні аудиторії;
  - в) цілі, завдання та структура організації, технології, персонал;
  - г) цілі, завдання та структура організації, технології, податки.
  
6. До яких факторів зовнішнього середовища організації належать тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічних процесів:
  - а) соціально-культурних;
  - б) економічних;
  - в) політико-правових;



- г) технологічних;
- д) природно-географічних?

7. Зміна валового внутрішнього продукту належить до таких факторів зовнішнього середовища організації:

- а) ринкових;
- б) економічних;
- в) політико-правових;
- г) демографічних;
- д) технологічних.

8. Рівень зайнятості населення належить до такої групи факторів зовнішнього середовища організації:

- а) поведінка споживачів;
- б) вплив контактних аудиторій;
- в) соціально-культурних;
- г) макроекономічних.

9. Визначте фактори прямої дії у зовнішньому середовищі організації:

- а) політико-правові, соціокультурні, економічні, споживчі;
- б) конкуренти, споживачі, збутові посередники, постачальники;
- в) конкуренти, технологічні, персонал організації, контактні аудиторії;
- г) споживачі, постачальники, посередники, споживачі.

10. Цілі, структура, завдання, технологія, персонал організації є складовими:

- а) макросередовища організації прямого впливу;
- б) мікросередовища організації;
- в) внутрішнього середовища організації;
- г) макросередовища непрямого впливу.

11. Зовнішнє середовище організації – це:

- а) сукупність таких складових, як цілі, структура, завдання, технологія, персона організації;
- б) поєднання кваліфікації персоналу, інфраструктури, технологій та інформаційних систем;
- в) сукупність наявних і потенційних споживачів;
- г) сукупність суб'єктів і факторів, що діють за межами організації та не підвладні їй менеджерам.

12. Валютний курс належить до факторів:

- а) мікросередовища організації;
- б) взаємодії контактних аудиторій і постачальників;
- в) макроекономічного порядку;
- г) взаємодії всіх компонентів внутрішнього середовища організації.

13. На визначення меж аналізу середовища діяльності організації не впливають такі фактори:

- а) організаційна структура компанії;
- б) стратегічні цілі компанії;
- в) сфера діяльності компанії;
- г) управлінські традиції компанії.

14. “Польові дослідження” є прикладом:

- а) внутрішньої інформації;
- б) статистичної інформації;
- в) зовнішньої інформації;
- г) вторинної інформації.

15. Менеджери в аналітичній роботі поділяють середовище організації на:

- а) глобалізаційне і внутрішнє;
- б) внутрішнє середовище і макросередовище;
- в) внутрішнє і зовнішнє, мікро- й макросередовище;
- г) зовнішнє, мікро-, макро- та глобалізаційне середовище.

16. До економічних факторів зовнішнього середовища організації не належить:

- а) валютний курс;
- б) динаміка ВВП;
- в) рівень інфляції;
- г) правильної відповіді немає.

17. До політико-правових факторів зовнішнього середовища організації належать:

- а) законодавчі вимоги;
- б) діяльність регіональної влади;
- в) нормативні вимоги органів державного управління;
- г) усі відповіді правильні.

18. До соціально-культурних факторів зовнішнього середовища організації належать:

- а) демографічні, інформаційні, щільність населення, рівень освіти, традиції;
- б) демографічні, етнічні, рівень освіти;
- в) демографічні, етнічні, щільність населення, рівень освіти, традиції;
- г) демографічні, етнічні, щільність населення, гендерні.

19. В аналітичній роботі менеджерів межі аналізу залежать від:

- а) сфери діяльності організації;

- б) стратегічних амбіцій (цілей) організації;
- в) традицій організації;
- г) усі відповіді правильні.

20. Основними джерелами інформації про внутрішнє середовище організації менеджери не можуть розглядати:

- а) баланс організації;
- б) дані управлінського обліку організації;
- в) галузеві аналітичні огляди;
- г) правильної відповіді немає.

21. Темп зростання ринку – це:

- а) позитивна зміна ринкової кон'юнктури за певний період часу;
- б) зміна місткості ринку за певний період часу в %;
- в) зміна частки ринку компанії за певний період часу в %;
- г) зміна сумарної частки ринку за певний період часу компаній-лідерів.

22. Матриця BCG – це:

- а) методика портфельного аналізу бізнесів компанії;
- б) математична модель ринкової конкурентної ситуації;
- в) методика аналізу сильних та слабких сторін компанії;
- г) правильної відповіді немає.

23. Відносна частка ринку компанії – це:

- а) зміна частки ринку компанії за певний період часу;
- б) ринкова частка компанії на певний момент часу;
- в) відношення частки ринку компанії до частки ринку компанії-лідера;
- г) максимальна частка ринку, яку потенційно може мати компанія.

24. Модель п'яти сил М. Портера дає можливість менеджерам проаналізувати:

- а) основні компоненти внутрішнього середовища організації;
- б) основні складові мікросередовища організації;
- в) пріоритетні фактори макросередовища організації;
- г) вплив держави на компанії за основними напрямками.

25. Методика SWOT-аналізу дає можливість менеджерам з'ясувати:

- а) сильні сторони організації;
- б) слабкі сторони організації;
- в) зовнішні загрози та можливості;
- г) усі відповіді правильні.

26. У системі координат матриці BCG використовуються такі осі:

- а) період присутності на ринку – обсяг інвестицій;

- б) обсяг інвестицій – частка ринку;
- в) обсяг продажів – обсяг інвестицій;
- г) темпи зростання ринку – відносна частка ринку.

27. SWOT-аналіз стосується такого рівня планування:

- а) встановлення місії;
- б) визначення стратегії;
- в) складання оперативних планів;
- г) складання цільових планів.

28. SWOT-аналіз передбачає:

- а) виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей організації;
- б) аналіз портфеля й фінансів організації;
- в) аналіз конкурентів й ринків організації;
- г) аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

29. Якщо компанія планує залишити певний ринок, то це означає перебування в такій стратегічній зоні господарювання (матриця BCG):

- а) “дитина”;
- б) “зірка”;
- в) “грошовий мішок”;
- г) “собака”.

30. Технологічні фактори зовнішнього середовища аналізуються тільки:

- а) менеджерами великих підприємств;
- б) менеджерами високотехнологічних компаній;
- в) власниками малого та середнього бізнесу;
- г) правильної відповіді немає.

31. Менеджери не можуть розглядати як джерело інформації про зовнішнє середовище:

- а) баланс організації;
- б) статистичну звітність організації;
- в) фінансову звітність організації;
- г) усі відповіді правильні.

### **3. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ**

#### **Ситуація 1**

Менеджери компанії аналізують зовнішнє середовище компанії в контексті визначення майбутніх бізнес-шансів та бізнес-ризиків. Поступово вони діходять думки про те, що компанія ймовірно за все не зможе розвиватися, якщо залишиться працювати тільки на даному ринку.

Виникає ідея розглянути можливість диверсифікації діяльності компанії, виходу на нові ринки.

Для виконання завдання вам необхідно самостійно:

- а) обрати ринок, на якому працює компанія в даний період часу;
- б) обрати новий ринок, на який компанія могла б увійти в майбутньому.

### **Завдання:**

1. Визначити, які взагалі причини, пов'язані з середовищем діяльності компанії, можуть спонукати до диверсифікації її бізнес-діяльності? Якою має бути аналітична робота менеджерів у цьому плані?

2. Відносно обраної вами компанії визначте основні несприятливі фактори в її зовнішньому середовищі, які спонукають менеджерів до диверсифікації діяльності. Зазначте, яка інформація вам потрібна для якісної аналітичної роботи, якими джерелами інформації ви будете користуватися.

3. Аргументуйте свій вибір на пряму диверсифікації компанії, необхідності її виходу на новий ринок.

4. Проаналізуйте особливості зовнішнього середовища на новому ринку, виділіть пріоритетні фактори. Зазначте, яка інформація вам потрібна для якісної аналітичної роботи, якими джерелами інформації ви будете користуватися.

## **Ситуація 2**

Початок вулиці Володимира Вернадського в місті Дніпрі. Права сторона вулиці – навчальні корпуси Університету митної справи та фінансів, студентські гуртожитки університету, житловий будинок.

Зазначений житловий будинок становить певний інтерес для бізнесу. Чим саме? Очевидно, насамперед тим, що виходить на так звану “червону лінію”.

“Червона лінія” – це певний людський потік, певний трафік потенційних клієнтів. Це важливий фактор у прийнятті бізнес-рішень щодо територіального розміщення об'єкта.

Чи бачимо ми якісь бізнес-об'єкти в зазначеному будинку? Так, бачимо об'єкти:

- бутік дорогого одягу;
- ресторан “Єгипет”.

Бутік працює.

Ресторан тривалий час не працює.

Спробуємо на гіпотетичному рівні з'ясувати, чому не працює ресторан “Єгипет”?

Можливі причини поділимо на дві групи:

- а) внутрішні;
- б) зовнішні.

Із внутрішніми причинами без допомоги власників цього бізнесу ми не зможемо розібратися. Тому залишимо їх осторонь, тим паче, що проблематика даної теми – зовнішнє середовище.

Отже, наша увага в аналітичній роботі – на зовнішніх аспектах.

### ***Завдання:***

1. Чи вважаєте ви взагалі вдалою бізнес-ідеєю відкриття “єгипетського ресторану” в Дніпрі?
2. Що ви можете зарахувати з погляду аналізу компонентів зовнішнього середовища до розділу “Шанси”, тобто до привабливих моментів у цьому бізнес-проекті?
3. Що можна зарахувати з погляду аналізу компонентів зовнішнього середовища до розділу “Ризики”, тобто до несприятливих моментів у цьому бізнес-проекті?
4. Спробуйте надати аргументи щодо доцільності відновлення чи не відновлення діяльності зазначеного ресторану.
5. Якість управлінських рішень багато в чому залежить від якості аналітичної роботи. Яка інформація вам потрібна, якими джерелами інформації доцільно скористатися для того, щоб на досить якісному рівні виконати завдання 1–4?

### **Ситуація 3**

У компанії “Бізнес-перспективи”, яка працює в формі товариства з обмеженою відповідальністю, великі проблеми на ринку.

В комерційній діяльності – суттєве зниження обсягів продажів та скорочення частки ринку, збитки. Кадрова ситуація – звільнення співробітників, переведення співробітників на меншу заробітну плату. Відбуваються зміни в організаційній структурі компанії. Накопичується кредиторська заборгованість. У цілому в компанії спостерігається явна кризова ситуація.

Власники та менеджери компанії на підставі проведеного SWOT-аналізу діходять висновку, що ринкове середовище, в якому працює компанія, несприятливе для неї. порушено питання про вихід компанії з даного ринку.

Разом із питанням про вихід з ринку власники та менеджери мають вирішити питання про альтернативу – віднаходження нового ринку для компанії.

На загальних зборах учасників товариства з обмеженою відповідальністю правління презентує своє бачення виходу компанії на новий ринок. Саме на цих зборах має бути прийняте дуже важливе для подальших перспектив компанії рішення.

### ***Завдання:***

1. Які, на вашу думку, можуть відбутися зміни в організаційній структурі компанії в зв'язку з кризовим становищем? Якими тут можуть бути ризики, на які доцільно звернути увагу менеджером компанії?
2. Якими можуть бути підходи керівництва щодо звільнення співробітників та скорочення заробітної плати? Якими тут можуть бути ризики, на які доцільно звернути увагу менеджером компанії?

3. Самостійно визначте гіпотетичний ринок, на якому на цей час працює компанія “Бізнес-перспективи”, та проведіть для нього SWOT-аналіз.

4. Самостійно визначте гіпотетичний перспективний ринок, на який доцільно увійти компанії “Бізнес-перспективи”, та проведіть для нього SWOT-аналіз.

#### **Ситуація 4**

Корпорація “Оболонь” – досить відоме підприємство в Україні. В її складі – 10 підприємств у 7 регіонах України.

На сайті компанії “Оболонь” ви можете ознайомитися з товарним асортиментом компанії, який поділено на певні групи (бізнес-одиниці, бізнес-напрями).

Менеджмент компанії “Оболонь” контролює та намагається вдосконалити бізнес-портфель компанії. Ця управлінська робота досить складна, далеко не все в її результатах залежить від власне менеджерів компанії. Але для того, щоб бути конкурентоспроможною компанією на ринку в поточний та перспективний періоди часу, потрібно приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення.

У кожного бізнес-напрямку є своя група відповідальних осіб, які приймають важливі управлінські рішення.

Постановці завдань для бізнес-напрямків має передувати якісна аналітична робота.

Використання методики, що базується на матриці BCG, може допомогти у проведенні якісного аналізу ринкової ситуації.

#### ***Завдання:***

1. Визначте сукупність бізнес-одиниць у компанії “Оболонь” та дайте їм коротку характеристику.

2. Визначте, яка необхідна інформація для побудови матриці BCG з метою проведення портфельного аналізу для компанії “Оболонь”.

3. Які можуть бути використані джерела для отримання тієї інформації, що зазначена в завданні 2?

4. Спробуйте побудувати гіпотетичну модель матриці BCG для компанії “Оболонь” і визначити можливі напрями вдосконалення бізнес-портфеля цієї компанії.

#### **Ситуація 5**

Акціонерне товариство є великим підприємством з виробництва промислового обладнання.

На засіданні спостережної ради було визнано наявність ряду проблем у діяльності товариства. Головна з них, на думку членів спостережної ради, – стійка тенденція (протягом двох років) зменшення прибутку, хоча обсяги

збуту продукції не скорочувалися. Акціонери дійшли висновку, що менеджмент підприємства втратив ефективний контроль над собівартістю продукції.

Промисловий характер підприємства, робота з обмеженою кількістю замовників наклали певний відбиток на стиль, характер, звички у роботі менеджерів.

Серед управлінців підприємства домінують люди з інженерною освітою. Технічна компетентність управлінців – “у великій пошані” на підприємстві. Менеджерам подобається вирішувати технічні, технологічні питання, розробляти варіанти вдосконалення власне виробничих процесів на підприємстві.

### ***Завдання:***

1. Як ви вважаєте, чи впливає інженерна освіта менеджерів на ефективність реалізації ними чотирьох функцій менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль?

2. Чи викликає у вас сумнівів доцільність домінуючого використання на даному підприємстві менеджерів з інженерною освітою?

3. Чи не повинні акціонери підприємства подумати про суттєве оновлення складу управлінців за рахунок зовнішнього залучення?

## **Ситуація 6**

У компанії призначили нового керівника підрозділу низового рівня.

На співбесідах під процедури узгодження кандидатури нового керівника зверталася увага на незадовільні результати роботи даного підрозділу.

Новий керівник заступив на посаду. Певний час він більшою мірою спостерігав за тим, як працюють підлеглі. За результатами спостереження він зробив висновок про те, що підлеглі працюють недостатньо старанно та якісно.

Наступним кроком нового керівника стало проведення робочих зборів з колективом підрозділу. На цих зборах він виступив з досить “гарячою” промовою, багато критикував підлеглих, попередив про встановлення надалі “суворої дисципліни”. Керівник також назвав ті проблеми, які в нього виникають під час керівництва колективом. Як підсумок він зазначив, що не збирається “умовляти працювати”, “займатися патерналізмом”. Керівник попередив, що спостерігатиме за роботою, а до тих, хто її погано виконує, застосовуватиме дисциплінарні заходи.

### ***Завдання:***

1. Спробуйте на основі цього прикладу проаналізувати використання керівником основних функцій менеджменту.

2. Які, на вашу думку, управлінські ролі бере на себе зазначений менеджер?

3. Чи бачите ви якісь помилки, недоліки в зазначеній поведінці менеджера? Якщо вони є, то який може бути їх негативний вплив?

4. Чи можете ви запропонувати щось інше для покращання роботи підрозділу?



## Ситуація 7

Нижче подано перелік окремих посад в Університеті митної справи та фінансів:

- завідувач кафедри менеджменту ЗЕД;
- ректор;
- проректор з навчальної роботи;
- декан факультету управління;
- начальник відділу кадрової роботи;
- головний бухгалтер;
- начальник господарського відділу;
- начальник експлуатаційного відділу;
- завідувач міжкафедральної лабораторії факультету управління;
- проректор з наукової роботи;
- декан факультету інноваційних технологій;
- директор навчально-наукового інституту;
- начальник навчально-методичного відділу.

**Завдання:** необхідно правильно розподілити зазначені посади за рівнями управління.

### Завдання 1

Нижче наведено один із варіантів тестів на визначення відповідності індивідуальних здібностей людини професії менеджера (за Р. Дафтом).

Оцінювання відповідей здійснюється таким чином:

- 5 балів – Я завжди так роблю;
- 4 бали – Я так часто роблю;
- 3 бали – Я іноді так роблю;
- 2 бали – Я рідко так роблю;
- 1 бал – Я ніколи так не роблю.

Відповіді потрібно заносити у відповідний рядок таблиці.

Тип здібностей	Кількість балів за кожне питання	Загальна кількість балів
У (управлінські)		
К (комунікативні)		
Т (технічні)		

1. Якщо мені необхідно виконати декілька доручень, я розставляю пріоритети та організую роботу відповідно до терміну виконання (У).

2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що вмію добре слухати (К).

3. Коли я обираю конкретне завдання, то, як правило, розглядаю довгострокові наслідки і результати (У).

4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками навчальним дисциплінам, а не гуманітарним наукам (Т).
5. Якщо я з чимось не згоден, то завжди відстоюю свою позицію (К).
6. Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому і тільки потім вникаю в деталі (У).
7. Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомим, а не роботі з комп'ютером (Т).
8. Якщо я щось роблю, то намагаюся залучати до цього процесу інших людей (К).
9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то співвідношу отриману інформацію з відомими даними й концепціями з інших предметів (У).
10. Якщо хтось допускає помилку, в мене не виникає бажання виправити його або підказати правильну відповідь чи рішення (К).
11. Коли я з кимось розмовляю, мені шкода мого часу, який може бути використаний більш раціонально (Т).
12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго й ретельно їх обираю (У).
13. Коли я шукаю розв'язання якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (Т).
14. Якщо я працюю в команді, і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям (К).
15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї (У).
16. Навчальний курс із психології – це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства (Т).
17. Я вважаю, що кожен з нас повинен поводитися чемно, зважаючи на почуття інших (К).
18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди (Т).

Автори тестів припускають, що “ідеальний менеджер” має отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії.

***Не засмучуйтесь, якщо у вас виявляться невисокі оцінки! По-перше, “ідеальних менеджерів” у реальному житті не буває. По-друге, пам'ятайте про те, що це всього-навсього суб'єктивно побудований тест.***

***Завдання:***

1. Проведіть власне тестування, підсумуйте результати за кожною категорією.
2. Які ви бачите сильні та слабкі сторони даного тесту?
3. Як ви вважаєте, наскільки близькі до реальності подібні тести?



## ТЕМА 3. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1. Комунікаційний процес у менеджменті: сутність, цілі, основні елементи.
2. Зовнішній комунікаційний процес бізнес-організації.
3. Зовнішній комунікаційний процес бюджетної організації.
4. Внутрішній комунікаційний процес в організації.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення для відповідних термінів:**

- 1) обмін інформацією між двома й більше людьми;
- 2) комунікації, передбачені організаційною структурою;
- 3) обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та для взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища;
- 4) сукупність інструментів, що забезпечують створення й підтримку постійних зв'язків між організацією та споживачами для досягнення цілей організації;
- 5) комунікації, що здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні організаційної ієрархії;
- 6) довільна форма неперсональної презентації та просування товару (послуги, ідеї);
- 7) комунікації, що передбачають взаємодію керівників певних підрозділів та співробітників інших підрозділів, що містяться на різних рівнях організаційної ієрархії;
- 8) комунікації, що не передбачені організаційною структурою;
- 9) встановлення відносин з громадськістю, спрямованих на просування товарів, формування та підтримку іміджу організації;
- 10) сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених інформаційних каналів, що функціонують;
- 11) комунікації, що здійснюються зверху вниз і знизу вгору.

### Терміни

- *Вертикальні комунікації*
- *Маркетингові комунікації*
- *Діагональні комунікації*

- *Комунікації в менеджменті*
- *Реклама*
- *PR*
- *Горизонтальні комунікації*
- *Формальні комунікації*
- *Комунікаційний процес*
- *Неформальні комунікації*
- *Суб'єкти комунікаційного процесу*

### 3. ТЕСТИ

#### **Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. Основою менеджменту як процесу, що забезпечує виконання людьми певних дій, є:
  - а) комунікаційні канали;
  - б) комунікаційна мережа;
  - в) комунікаційний процес;
  - г) правильної відповіді немає.
  
2. Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, має назву:
  - а) комунікаційні канали;
  - б) комунікаційна мережа;
  - в) комунікаційний процес;
  - г) правильної відповіді немає.
  
3. Особа, яка генерує повідомлення, це:
  - а) отримувач;
  - б) відправник;
  - в) посередник;
  - г) представник каналу інформації.
  
4. Інформація, що закодована певним чином за допомогою символів, має назву:
  - а) код;
  - б) повідомлення;
  - в) шифр;
  - г) реклама;
  - д) правильної відповіді немає.
  
5. Комунікації, передбачені організаційною структурою, мають назву:
  - а) вербальні комунікації;
  - б) неформальні комунікації;
  - в) формальні комунікації;
  - г) правильної відповіді немає.

6. Комунікації, не заплановані організаційною структурою, що передаються за допомогою не запланованих керівництвом способів, мають назву:

- а) невербальні;
- б) неформальні;
- в) формальні;
- г) правильної відповіді немає.

7. Комунікації, що передаються зверху вниз та знизу вгору і допомагають пов'язувати різні рівні організації та координувати їхню діяльність, називаються:

- а) інтегровані;
- б) горизонтальні;
- в) вертикальні;
- г) формальні.

8. Комунікації, що здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії, називаються:

- а) деінтегровані;
- б) горизонтальні;
- в) інтегровані;
- г) неформальні.

9. Назва процесу, в результаті якого ідея трансформується в повідомлення, має назву:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) правильної відповіді немає.

10. Переклад символів відправника на текст для отримувача називається:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) правильної відповіді немає.

11. Якщо керівник покаже підлеглому рукою на двері, то це:

- а) вербальна комунікація;
- б) невербальна комунікація;
- в) паравербальна комунікація;
- г) неформальна комунікація.

12. Словесний компонент будь-якого людського повідомлення має назву:

- а) вербальний комунікаційний елемент;
- б) невербальний комунікаційний елемент;

- в) паравербальний комунікаційний елемент;
- г) неформальний комунікаційний елемент.

13. Розробка ідеї, кодування, вибір каналу, передача і декодування – це:

- а) основні елементи комунікаційного процесу;
- б) компоненти стратегії комунікаційного процесу;
- в) маркетингова інформаційна система організації;
- г) основні суб'єкти комунікаційного процесу;
- д) правильної відповіді немає.

14. Кодування інформаційного повідомлення – це:

- а) система або окремі елементи захисту найбільш важливої інформації від посягань конкурентів;
- б) система штрих-кодів, що використовується компанією, виходячи з певних нормативних установ держави;
- в) процес перетворення комунікаційної ідеї відправника в певний набір комунікаційних символів;
- г) використання виключно вербальних символів для інформаційної взаємодії з суб'єктами ринку;
- д) правильної відповіді немає.

15. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі є:

- а) побічним елементом, який не цікавий для відправника повідомлення;
- б) перешкодою в комунікаційному процесі, пов'язаною з неможливістю абсолютно точного донесення до отримувача повідомлення основної його ідеї;
- в) безпосереднім наслідком неправильного кодування повідомлень;
- г) реакцією державних контролюючих органів на певні порушення з боку суб'єктів маркетингової діяльності;
- д) правильної відповіді немає.

16. Декодування інформаційного повідомлення – це:

- а) процес перетворення комунікаційних символів як складових повідомлення на певну думку;
- б) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім відправником;
- в) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім замовником;
- г) узгоджена інтерпретація маркетингового повідомлення його відправником та замовником;
- д) відмова від кодування інформаційного повідомлення його безпосереднім ініціатором.

17. Кодування інформаційного повідомлення за допомогою вербальних символів означає використання:

- а) певного рисунку з привабливою кольоровою гамою;
- б) слів як певного набору комунікаційних символів;
- в) рисунків, слів та інших національних символів;
- г) рисунків, слів, фотографій, відеороликів та інших зрозумілих для сприйняття символів;
- д) правильної відповіді немає.

18. Яке визначення найбільш точно передає сутність реклами:

- а) персоніфіковане та масове інформування споживачів про відповідну ринкову пропозицію;
- б) персональна презентація та просування певного товару, торговельної марки, ідеї тощо;
- в) неперсональна форма презентації та просування товарів;
- г) комунікаційний захід, який спрямовується на масову аудиторію як цільових, так і нецільових споживачів;
- д) короткострокова масова акція, яка пов'язана з необхідністю збільшення обсягу продажу товарів у найкоротший термін.

19. До можливих складових рекламного звернення не належать:

- а) вербальна;
- б) ілюстративна;
- в) графічна;
- г) ілюстративна, вербальна;
- д) правильної відповіді немає.

20. До основних факторів, що впливають на ступінь переконливості для споживачів тих доведень, які містяться в рекламному зверненні, належать:

- а) використання ефектної кольорової гами;
- б) поєднання вербальних та невербальних сигналів;
- в) контрольованість доводів (можливість перевірити);
- г) оперативність надання;
- д) правильно все зазначене.

21. До зовнішньої реклами не належить:

- а) реклама на вітринах магазинів;
- б) реклама на транспорті;
- в) реклама на біг-бордах;
- г) реклама на телебаченні;
- д) правильної відповіді немає.

22. Рекламодавець – це насамперед особа, яка:

- а) виготовляє рекламну продукцію;
- б) розробляє ідею рекламного звернення;

- в) забезпечує розміщення рекламного повідомлення;
- г) купує рекламний час на телебаченні;
- д) замовляє створення, виготовлення або розміщення реклами.

23. До основних функцій PR можна зарахувати:

- а) забезпечення відомості торговельної марки;
- б) забезпечення відомості компанії;
- в) формування лояльного або дружнього ставлення до компанії з боку засобів масової інформації;
- г) забезпечення відомості товарів компанії;
- д) правильно все зазначене.

24. Реакція отримувача, що показує його ставлення до отриманого повідомлення, має назву:

- а) комунікаційний шум;
- б) комунікаційні перешкоди;
- в) зворотний зв'язок;
- г) комунікаційні емоції.

25. Все, що спотворює зміст під час обміну інформацією, називається:

- а) шум;
- б) зворотний зв'язок;
- в) вербальні перепони;
- г) інтернет-боти.

26. Процес, у результаті якого ідея перетворюється на повідомлення – це:

- а) шифрування;
- б) декодування;
- в) кодування;
- г) відтворення.

27. Внутрішній комунікаційний процес поділяється на:

- а) міжрівневий та міжособистісний;
- б) інтегрований та деінтегрований;
- в) корпоративний та міжкорпоративний;
- г) технологічний та малотехнологічний.

28. Комунікаційний процес “керівник – підлеглий” є різновидом:

- а) міжрівневого комунікаційного процесу;
- б) міжкорпоративного комунікаційного процесу;
- в) міжособистісного комунікаційного процесу;
- г) горизонтального комунікаційного процесу.



29. До перешкод у міжособистісному комунікаційному процесі не належить:

- а) різниця в компетенції;
- б) семантичні бар'єри;
- в) поганий зворотний зв'язок;
- г) невміння слухати;
- д) правильної відповіді немає.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

Людські ресурси та інформація – основні складові організації будь-якої сфери діяльності. Виробництво, продаж товарів або надання послуг: чим би ви не займались, співробітники, керівники та підлеглі постійно діляться різною інформацією.

Але як оцінити ефективність внутрішніх комунікацій у компанії? У чому її слабкі місця? Що потрібно зробити для їх подолання? Відповісти на ці запитання можуть лише ваші співробітники. А ось, як ефективно зібрати їхні думки й зробити правильні висновки, ми спробуємо розібратись.

Будь-яка інформація, що зберігається в компанії, а також способи її передачі – це важлива складова менеджменту, а саме управління комунікаціями.

Зовнішні комунікації – взаємодія компанії з партнерами, постачальниками, конкурентами, клієнтами, та внутрішні комунікації. Зазвичай зовнішніми комунікаціями займається PR-відділ компанії, якщо він є, а також сам керівник і працівники, наділені цими функціями. В зовнішніх комунікаціях беруть участь усі працівники без винятку.

Внутрішні комунікації компанії можуть бути вертикальними (передача інформації від керівників підлеглим і навпаки) та горизонтальними (передача інформації у відділах, серед колег або між відділами). Це формальні внутрішні комунікації, які зазвичай спираються на офіційні документи, наприклад “Положення про структурні підрозділи”. Окремо можна виділити неформальні комунікації – за обідом або в коридорі інформація поширюється досить активно й швидко, що не може не впливати на всю систему комунікації в цілому.

Які заходи зазвичай використовуються для корпоративних комунікацій? Це, звичайно, електронна пошта, Skype, телефон, корпоративні інформаційні системи, корпоративні газети й дошки, “планерки” та наради, загальні збори, індивідуальні бесіди.

Стан справ у компанії, цілі, завдання, проблеми керівників відділів і окремих співробітників, відомості про нові послуги, продукти, клієнтів, регламенти й ціни, розпорядження, форми звітів, дані про успіхи та невдачі – вся ця інформація, важлива чи не дуже, термінова або та, що може зачекати, переходить від працівника працівникові. Звичайно, коли компа-

нія велика, а інформації багато, можуть виникати помилки й недоліки за умов недосконалої системи внутрішніх комунікацій. “Не сказали”, “Повідомили не все”, “Не повністю пояснили”, “Не зрозумів”, “Не був присутнім” – вартість усіх цих помилок може бути досить суттєвою для організації.

Простий приклад. У компанії, що торгує промисловою технікою, змінились ціни на супутні послуги з її встановлення. Керівники відділів інформацію зафіксували, але не довели до підлеглих. Клієнтам виставили рахунки за старими цінами, а потім постала потреба у внесенні термінових змін в угодах та виставленні нових рахунків. Усе це, звичайно, не найкращим чином відобразилось на репутації компанії, відгуках клієнтів і, як наслідок, прибутку.

За таких умов, здається, для директора найлогічніше було б “відчитати” керівників відділів і проконтролювати доведення інформації до кожного з підлеглих. Однак розумніше задуматись над проведенням аудиту внутрішніх комунікацій в компанії, для чого корисно поставити собі декілька питань. Наскільки ефективно інформація поширюється вертикально та горизонтально в кожному відділі і компанії в цілому? Якої інформації недостатньо? Які канали працюють гірше? Як це виправити? Чим чіткіше буде картина комунікацій компанії, тим більше ефективних рекомендацій щодо поширення інформації можна буде розробити та впровадити.

Таким чином, мета аудиту (дослідження/діагностики) системи внутрішніх комунікацій компанії – виявити слабкі та сильні місця в передачі інформації серед працівників. Для проведення аудиту зручніше за все використовувати матрицю-опитування, яку можна скласти за типовим прикладом. У рядках матриці можна розташувати основні характеристики інформації (її сутність), на шпальтах – основні джерела, або канали поширення інформації. Нижче подано приклад такої таблиці.

Таблиця

**Матриця-опитування для виявлення сильних та слабких місць у передачі інформації серед працівників**

Інформація	Джерела					
	Безпосередній керівник	Керівники інших відділів	Колеги	Корпоративні інформаційні системи	Наради	Чутки
1	2	3	4	5	6	7
Про зміст власної роботи						
Про цілі роботи (власної, відділу, компанії)						

1	2	3	4	5	6	7
Про економічну ситуації в компанії						
Про організаційні зміни						
Про зміни в товарах, послугах, цінах						
Про вакансії в компанії						
Про успіхи і проблеми свого відділу						
Про успіхи і проблеми інших відділів						
Про пільги і бонуси для працівників						
Про тренінги та навчання працівників						

Заповнюючи матрицю, можна використовувати прості визначення (“Поставте хрестик”) або ввести спеціальну шкалу “Оцініть від 1 до 5, де 1 – інформація поширюється вкрай погано, а 5 – дуже добре”.

Окрім матриці можна використовувати низку додаткових питань, наприклад: “Наскільки ви задоволені ситуацією з поширенням/просуванням інформації в компанії?”, “Яку ще інформацію ви хотіли б отримувати?”. Відповідати на питання можна за допомогою шкали, або, що більш інформативно, використовуючи форму вільного тексту (відкриті питання)<sup>1</sup>.

### **Завдання:**

1. Сформулюйте основну мету діагностики внутрішніх комунікацій компанії. За яких умов наведене дослідження внутрішньофірмових комунікацій буде достовірним? Чому?

2. Чи важливою умовою є анонімність? Чи має значення фактор часу та тривалість заходів?

<sup>1</sup> Використано матеріали: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/02/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii-provodim-pravilnyj-audit>

3. Якою повинна бути регулярність проведення діагностики?

4. Які можуть виникнути бар'єри/труднощі/помилки при проведенні аудиту (дослідження) комунікацій всередині організації? Як мінімізувати їх вплив на загальну репрезентативність дослідження?

## Ситуація 2

Компанія “Норд” придбала товариство з обмеженою відповідальністю “Офіс-про”, що виготовляє офісне обладнання й володіє 10 збутовими центрами. Ці центри мали дуже значну автономію у своїй ринковій діяльності.

“Офіс-про” мав статус фактичного аутсайдера на своєму ринку. Але за два роки ситуація докорінно змінилася. Торговельні центри досягли відчутного прогресу в обсягах збуту.

Є підстави пов'язувати ринковий успіх зі змінами підходів до обміну інформацією в компанії. Цей новий підхід було запропоновано директором зі збуту компанії “Норд”.

Установлено, що бракує механізму систематичного обміну ідеями між торговельними центрами та їхніми менеджерами. Ці люди дуже рідко зустрічалися. Вони спілкувалися між собою, але поза рамками якоїсь системи.

Директор зі збуту вирішив створити механізм систематичного інформування торговельних агентів про роботу їх колег, придатний також для обміну ідеями й пропозиціями та одержання необхідної інформації. На його думку, дуже важливо, щоб усі збутові агенти отримували своєчасну та уніфіковану інформацію про нову продукцію, заходи щодо просування продукції на ринок і різні програми стимулювання збуту.

Почали проводитися щомісячні наради з питань збуту продукції фірми, щоб налагодити двосторонній обмін інформацією між головним офісом та збутовими центрами, сприяти обміну інформацією між торговельними агентами, генерувати нову інформацію й забезпечувати певною мірою навчання персоналу. Місцем проведення нарад стали збутові центри. Формуванням плану нарад займається головний офіс за участю керівників збутових центрів.

Зворотний зв'язок – одна з головних переваг подібних нарад. Зворотний зв'язок убудований у систему за допомогою інформації, яку через тиждень після кожної чергової наради регіональні менеджери надсилають директору зі збуту. Це інформація про те, наскільки ефективною була нарада, наскільки це позначилося на роботі, у чому потрібна додаткова підтримка з боку головного офісу. Директор зі збуту намагається швидко відповідати на питання й реагувати на пропозиції, що надходять із регіонів, щоб встигнути до наступної наради.

Регіональні менеджери спочатку дещо скептично сприйняли нові ідеї, але поступово стали надсилати до головного офісу все більше й більше пропозицій. Торговельні агенти все активніше втягуються у щомісячні наради, оскільки там обговорюються вдалі варіанти комерційних дій і відбувається

обмін корисною інформацією та ідеями. Вони почали обслуговувати споживачів і постачальників із більшими ентузіазмом і професіоналізмом. Нова комунікаційна атмосфера сприяла правильній розстановці акцентів. Менеджери регіонального рівня позитивно оцінили управлінські новації. Вони вважають, що всі регіональні підрозділи тепер зібрані в єдине ціле й дійсно становлять частину компанії, що вдало координує свою діяльність і визначає правильні пріоритети.

### **Запитання:**

1. Як ви вважаєте, чи дійсно інформаційна система старого зразка була безперспективною? Чи, можливо, досить було б внести якісь поточні вдосконалення?
2. Чи доцільно в умовах сучасних інформаційних технологій проводити щомісячні наради в режимі офф-лайн?
3. Спробуйте максимально конкретно визначити переваги новації, запровадженої директором зі збуту.
4. Чи могли би ви запропонувати новий, відмінний від ідеї директора зі збуту, варіант удосконалення інформаційного обміну в компанії?

### **Завдання 3**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку рівня потреби людини у спілкуванні.

Якщо респондент згоден із запропонованим твердженням, ставиться знак +, якщо ні – знак –.

1. Я залюбки беру участь у різних урочистостях.
2. Я не можу перемогти свої бажання, навіть якщо вони суперечать бажанням моїх товаришів.
3. Мені подобається висловлювати кому-небудь свою прихильність.
4. Я більше зосереджений на завоюванні впливу, ніж дружби.
5. Я відчуваю, що стосовно друзів маю більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи свого товариша, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен кому-небудь у чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають, коли я перебуваю серед товаришів.
9. Мої друзі мені вже добряче набридли.
10. Коли я виконую важку роботу, присутність людей мене дратує.
11. Загнаний у глухий кут, я кажу лише ту частку правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям та знайомим.
12. У важкій ситуації я думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.
13. Неприємності у друзів викликають у мене таке співпереживання, що я можу захворіти.

14. Мені приємно допомагати іншим, навіть коли це завдає труднощів.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він і не має рації.
16. Мені більше подобається пригодницька література, аніж література про кохання.
17. Сцени насильства у фільмах викликають у мене відразу.
18. На самоті я відчуваю більшу тривогу і напруженість, ніж тоді, коли перебуваю серед людей.
19. Я вважаю, що головна радість у житті – спілкування.
20. Мені шкода бездомних котів і собак.
21. Я вважаю, що краще мати менше друзів, зате близьких.
22. Я люблю бути серед людей.
23. Я довго хвилююся після суперечки з близькими.
24. У мене, мабуть, більше близьких друзів, аніж у багатьох інших.
25. Я більше прагну досягнень, аніж дружби.
26. Я більше довіряю власній інтуїції та уяві, думаючи про людей, ніж судженням про них інших.
27. Для мене важливіше матеріальне забезпечення й добробут, ніж радість спілкування з приємними мені людьми.
28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
29. Люди часто невдячні щодо мене.
30. Я люблю оповідання про безкорисливу дружбу.
31. Заради друга я можу пожертвувати своїми інтересами.
32. У дитинстві я належав до компанії, яка завжди трималася вкупі.
33. Якби я був журналістом, то із задоволенням писав би про силу дружби.

#### **Завдання:**

*Підрахуйте кількість відповідей з мінусом на запитання 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 21, 25, 29 і відповідей з плюсом на всі інші запитання.*

Якщо одержана сума **менше 23 балів** – потреба у спілкуванні дуже низька, **23–26** – низька, **27–28** – середня, **29–30** – висока, **31 і більше** – дуже висока.

#### **Завдання 4**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку людиною себе як співрозмовника.

Респонденту необхідно відзначити ситуації, за яких він відчуває лють і роздратування:

1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитись.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник дивиться мені в очі під час розмови.
4. Співрозмовник постійно чимось зайнятий: олівець та папір хвилюють його більше, ніж мої слова.

5. Співрозмовник не посміхається в потрібний момент.
6. Співрозмовник відволікає мене запитаннями та коментарями.
7. Співрозмовник намагається заперечувати мені моїми ж словами.
8. Співрозмовник змінює суть моїх слів, вкладаючи в них інший зміст.
9. Співрозмовник перепитує, роблячи вигляд, що недочув.
10. Співрозмовник, не дослухавши, перебиває мене, щоб погодитись.
11. Співрозмовник грається сигаретою, протирає скельця окулярів, уважно вивчає нігті на руках, намагається почухати спину та ін.
12. Співрозмовник робить висновки за мене.
13. Співрозмовник вставляє слова у мою розповідь.
14. Співрозмовник дивиться на мене дуже пильно не кліпаючи.
15. Співрозмовник дивиться на мене оцінювально.
16. Співрозмовник говорить, що теж так думав, коли я пропоную щось нове.
17. Співрозмовник часто киває головою, охає й підтакує.
18. Співрозмовник жартує, коли я говорю про серйозне.
19. Співрозмовник поглядає на годинник під час бесіди.
20. Співрозмовник поводитьсь так, ніби я заважаю йому у важливій справі.
21. Співрозмовник з початком розмови кидає всі справи, концентрує увагу на мені.
22. Співрозмовник постійно перепитує “Ви теж так думаете?”, “Ви згодні?”.
23. Співрозмовник постійно втрачає канву розмови, її суть.
24. Співрозмовник через слово вставляє “так би мовити”, “отже”, “як це”, “розумієте”, “ну” та інші слова-паразити, прицмокує, клацає зубами ...
25. Співрозмовник переадресовує мені мої ж запитання: “А Ви як думаете?”.

### **Завдання:**

Підрахуйте процент ситуацій, що виводять вас із рівноваги (з розрахунку 1 ситуація – 4 %). Оцінювання:

- **від 0 до 12 %** – ви ідеальний співрозмовник, умієте слухати, ваш стиль спілкування може бути прикладом для інших;

- **від 16 до 40 %** – ви хороший співрозмовник, однак відмовляєте партнерові у повному визнанні. Повторюйте гречно його суттєві висновки чи вислови, дайте йому час і можливість розкрити думку повністю, пристосуйте свій темп сприйняття до його мови і спілкуватися з вами стане ще приємніше;

- **від 44 до 72 %** – вам притаманні певні недоліки. Ви критично сприймаєте висловлювання, робите передчасні висновки. Прагніть не загострювати увагу на дрібницях, на манерах співрозмовника, не монополізуйте бесіду, не перетворюйте діалог на монолог;

- **від 76 до 100 %** – на жаль, ви далеко не найкращий співрозмовник. Вам треба працювати над собою та вчитися слухати, інакше до вас звертатимуться лише у крайній необхідності.

## Завдання 5

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку того, чи легко оточенню спілкуватися з певною людиною.

Респонденту необхідно поставити біля номерів висловлювань відповідно + або – .

1. Я весь час пам'ятаю, що люди, з якими я бачусь протягом дня, постійно оцінюють мене.

2. Я захоплено розповідаю знайомим про свої інтереси, навіть якщо бачу, що це їм не дуже цікаво.

3. Намагаюся зберігати свою гідність у будь-яких ситуаціях.

4. Помітивши помилки в мові інших, намагаюся їх виправити.

5. Знайомлячись, намагаюся бути дотепним, компанійським і привабливим, щоб справити гарне враження.

6. Якщо, знайомлячись із кимось, я не почув його імені, то перепитую.

7. Я впевнений: мене поважають за те, що я ніколи не дозволяю іншим кепкувати над собою.

8. Я повинен завжди пильнувати, щоб ніхто не кепкував наді мною й не виставляв мене на сміх.

9. Якщо я спілкуюся з розумною, дотепною людиною, то не беруся змагатися з нею.

10. Я завжди намагаюся поводитися відповідно до компанії, в якій перебуваю.

11. Я повинен допомагати своїм друзям, тому що й мені може знадобитися їхня допомога.

12. Не слід робити занадто багато послуг іншим, тому що мало хто оцінює ці послуги належним чином.

13. Краще, якщо інші залежать від мене, ніж самому залежати від інших.

14. Справжній друг прагне більше віддавати, ніж одержувати.

15. Людина повинна намагатися продемонструвати свої найкращі якості, щоб її гідно оцінили і схвалили.

16. Якщо в компанії розповідають анекдот, який я вже чув, я зупиняю оповідача.

17. Слухаючи вперше історію від знайомого, я не показую, що вона мені вже відома, й знову висловлюю співчуття.

18. Відмовляючи людині, я завжди намагаюся вигадати необразливе пояснення, хоч можу й не назвати справжньої причини.

19. Я завжди чекаю від своїх друзів, щоб вони діяли найкращим для мене чином, навіть якщо мене немає з ними.

20. Люди не повинні вперто й наполегливо захищати свої переконання щоразу, коли хто-небудь висловить протилежну думку.

### **Завдання:**

Підрахуйте суму набраних вами балів (1 бал за кожний “плюс” до висловлювань 6, 11, 14, 18, 20 і 1 бал за кожний “мінус” до решти висловлювань). Оцінювання:



**14–20 балів.** Спілкуватися з вами людям легко, їм імпонує те, що ви пристосовуєтеся до них. Але досягаєте ви цього, відмовляючись від своєї позиції, поступаючись поглядами. Про вас можуть сказати, що ви несерйозна, легковажна людина.

**7–13 балів.** Вам вдалося досягти гармонійного поєднання якостей, які сприяють спілкуванню, при цьому ви зберігаєте власну думку, самоповагу.

**0–6 балів.** Люди відчують труднощі у спілкуванні з вами, тому ймовірно неприємне ставлення до вас. Ви виявляєте консерватизм, нерідко гіперболізуєте своє “я”, втрачаєте міру в самоствердженні.

## Завдання 6

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку схильності людини до емпатії.

Для виявлення рівня емпатійних тенденцій пропонується використовувати такі варіанти відповідей:

- “не знаю” (0);
- “ні, ніколи” (1);
- “іноді” (2);
- “часто” (3);
- “майже завжди” (4);
- “так, завжди” (5).

### Твердження:

1. Мені більше подобаються книги про подорожі, ніж книги про життя видатних людей.
2. Дорослих людей дратує турбота батьків.
3. Мені подобається міркувати про причини успіхів і невдач інших людей.
4. Віддаю перевагу сучасній музиці.
5. Надзвичайну дратівливість і несправедливі докори хворого треба терпіти, навіть якщо вони тривають роками.
6. Хворій людині можна допомогти навіть словом.
7. Стороннім людям не слід втручатися в конфлікт між двома особами.
8. Старі люди, як правило, вразливі без причини.
9. Коли в дитинстві слухав сумну мелодію, на мої очі наверталися сльози.
10. Роздратований стан моїх батьків впливає на мій настрій.
11. Я байдужий до критики на мою адресу.
12. Мені більше подобається розглядати портрети, ніж картини з пейзажами.
13. Я завжди пробачав усе батькам, навіть якщо вони не мали рації.
14. Якщо кінь погано тягне, його потрібно підганяти батогом.
15. Коли я читаю про драматичні події в житті людей, то почувуюся, немов це відбувається зі мною.
16. Батьки в основному ставляться до своїх дітей справедливо.
17. Коли я бачу сварку між людьми, я втручаюся.
18. Я не звертаю уваги на поганий настрій своїх батьків.

19. Я довго спостерігаю за поведінкою тварин, відкладаючи інші справи.
20. Фільми й книги можуть викликати сльози тільки в несерйозних людей.
21. Мені подобається спостерігати за виразом облич і поведінкою незнайомих людей.
22. У дитинстві я приводив додому безпритульних котів і собак.
23. Усі люди необгрунтовано злі.
24. Коли я дивлюсь на сторонню людину, мені хочеться вгадати, як складеться її життя.
25. У дитинстві молодші за віком ходили за мною по п'ятах.
26. Побачивши покалічену тварину, я намагаюся їй чимось допомогти.
27. Людині полегшає, якщо уважно вислухати її скарги.
28. Побачивши вуличну подію, намагаюся не потрапляти в число свідків.
29. Молодшим подобається, коли я пропоную їм свою ідею, справу або розвагу.
29. Люди перебільшують здатність тварин відчувати настрій свого хазяїна.
30. Зі скрутною конфліктною ситуації людина повинна виходити самотійно.
31. Якщо дитина плаче, на те є свої причини.
32. Молодь повинна завжди задовольняти будь-які прохання й дивачтва літніх людей.
33. Мені хотілося розібратися, чому деякі мої однокласники були замислені.
34. Безпритульних свійських тварин слід відловити й знищити.
35. Якщо мої друзі починають обговорювати зі мною свої особисті проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

### **Завдання:**

Перед підрахунком результатів перевірте ступінь відвертості, з якою ви відповідали. Якщо ви відповіли “ніколи” на твердження під номерами 3, 9, 10, 15, 28, 36 й “так, завжди” на пункти 11, 13, 17, 26, то ви не були відверті перед собою, а в деяких випадках прагнули мати кращий вигляд. Вважається, що результатам тестування можна довіряти, якщо за наведеними твердженнями респондентом дано не більше 3 нещирих відповідей. При 4 уже треба сумніватися в їхній вірогідності, а при 5 – роботу пропонують вважати даремною.

### **Оцінювання:**

**82–90 балів.** Вважається, що це дуже високий рівень емпатійності. У людини болісно розвинене співпереживання. У спілкуванні чутливо реагує на настрій співрозмовника. Людині важко від того, що навколишні використовують її як громовідвід. Погано почуває себе в присутності “важких” людей. Дорослі й діти охоче довіряють їй свої таємниці та йдуть за порадою. Частенько відчуває комплекс провини, побоюючись турбувати людей. Водночас така особа дуже вразлива. Може страждати, побачивши покалічену тварину. Дуже переживає від випадкового холодного вітання боса. Вразливість часом довго не дає заснути. Перебуваючи в засмученому

стані, потребує емоційної підтримки від інших людей. Із таким сприйняттям у людини можуть бути неврози.

**63–81 бал.** Висока емпатійність. Людина чутлива до потреб і проблем навколишніх, великодушна, схильна багато чого їм прощати. З непідробним інтересом ставиться до людей. Подобається “читати” їх по обличчю й заглядати у їхнє майбутнє. Емоційно чуйна, товариська, швидко встановлює контакти й знаходить спільну мову. Оточуючі цінують за щиросердність. Намагається не допускати конфліктів і знаходити компромісні рішення. Добре сприймає критику на свою адресу. В оцінці подій більше довіряє своїм почуттям та інтуїції, ніж аналітичним висновкам. Схильна до колективної праці. Має виражену потребу в соціальному схваленні своїх дій. Не завжди акуратна в точній і кропіткій роботі. Таку людину можна легко вивести з рівноваги.

**37–62 бали.** Вважається, що це нормальний рівень емпатійності, властивий переважній більшості людей. Особу не можна назвати “товстошкірою”, але водночас вона не належить до особливо чутливих осіб. У міжлюдських відносинах судити про інших більше схильні за їх вчинками, ніж довіряти своїм особистим враженням. Властиві емоційні вияви, але здебільшого вони перебувають під самоконтролем. У спілкуванні уважні, намагаються зрозуміти більше, ніж сказано словами, але при зайвому виливі почуттів співрозмовника особа втрачає терпіння. Полюбляє делікатно не висловлювати свою думку, не будучи впевненою, що її приймуть. Під час читання літератури й перегляду фільмів частіше стежить за дією, ніж за переживаннями героїв. Особі важко прогнозувати розвиток відносин між людьми, тому трапляється, що їхні вчинки для неї виявляються несподіваними. Немає розкутості почуттів, і це заважає повноцінному сприйняттю людей.

**12–36 балів.** Вважається, що це низький рівень емпатійності. Людина зазнає труднощів у встановленні контактів з людьми, незатишно почуває себе в гучній компанії. Емоційні вияви у вчинках оточуючих здаються часом незрозумілими й позбавленими сенсу. Віддає перевагу усамітненим заняттям конкретною справою, а не роботі з людьми. Прихильник точних формулювань і раціональних рішень. Імовірно, у неї мало друзів, а тих, хто є, цінує більше за ділові якості і ясний розум, ніж за чуйність. Люди платять тим же. Іноді людина почуває свою відчуженість, оточення не занадто обдаровує її увагою. Але це можна виправити, якщо розкрити свій панцир і стати уважніше вдивлятися у поведінку близьких і приймати їхні потреби як свої.

**11 балів і менше.** Вважається, що це дуже низький рівень. Емпатійні тенденції особистості не розвинені. Важко першим почати розмову, тримається осібно серед колег. Особливо важкі контакти з дітьми й людьми, які набагато старші. У міжлюдських відносинах нерідко виявляється в ніяковому становищі. Багато в чому не знаходить взаєморозуміння з навколишніми. Полюбляє гострі відчуття, віддає перевагу спортивним змаганням, а не мистецтву. У діяльності занадто зосереджена на собі. Може бути дуже ефективною в індивідуальній роботі, у взаємодії ж з іншими її робота менш результативна. З іронією ставиться до сентиментальних виявів. Болісно переносить критику на свою адресу, хоча може на неї бурхливо не реагувати.



## **ТЕМА 4. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **1. ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Природа управлінських рішень.
2. Основні етапи прийняття управлінських рішень.
3. Фактори прийняття управлінських рішень.
4. Класифікація управлінських рішень.
5. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.

### **2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

**Доберіть правильні визначення до відповідних термінів:**

- 1) висновок про необхідність певних дій та вибір людиною (групою людей) способу розв'язання певної проблеми;
- 2) вибір, який має зробити менеджер для виконання покладених на нього обов'язків;
- 3) реалізація певної послідовності дій, що схожа на розв'язок математичного рівняння (вибір у межах вузької кількості альтернатив, заданих організацією);
- 4) рішення, які приймаються у відносно нових ситуаціях, внутрішньо не структуровані, пов'язані з невідомими факторами (менеджер має розробити саму процедуру, послідовність);
- 5) це управлінський вибір, в основі якого – відчуття;
- 6) це управлінський вибір, який базується на знаннях та досвіді;
- 7) це управлінський вибір, який базується на серйозному аналітичному процесі даної ситуації;
- 8) представлення об'єкта, системи або ідеї у формі, що відрізняється від цілісної реальності;
- 9) побудова моделі як спрощеного відображення процесу, об'єкта, ідеї тощо;
- 10) метод прийняття рішень, що передбачає схематичне відображення альтернатив ситуації, їх наслідків та варіантів рішень;
- 11) схематичне зображення взаємозв'язку та підпорядкованості цілей.

## Терміни

- *Дерево рішень*
- *Рішення*
- *Модель*
- *Управлінське рішення*
- *Раціональні рішення*
- *Програмовані управлінські рішення*
- *Рішення на інтуїції*
- *Рішення на судженнях*
- *Моделювання*
- *Непрограмовані управлінські рішення*
- *Дерево цілей*

## 3. ТЕСТИ

### **Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. Управлінське рішення по суті – це насамперед:
  - а) добір певних альтернатив;
  - б) проведення ділових переговорів;
  - в) ранжування альтернатив;
  - г) певний вибір.
2. До ознак програмованого управлінського рішення належить:
  - а) добре структуроване;
  - б) нове і незвичне;
  - в) приймається виключно на вищому управлінському рівні;
  - г) приймається тільки за допомогою спеціальних ІТ-програм.
3. До ознак непрограмованого управлінського рішення належать:
  - а) типове;
  - б) необхідна креативність;
  - в) дуже високі ризики;
  - г) можна не використовувати ІТ-системи.
4. Управлінські рішення за тривалістю дії класифікують так:
  - а) стратегічні, тактичні, гнучкі;
  - б) загальні, тактичні, перспективні;
  - в) стратегічні, тактичні, оперативні;
  - г) програмовані, стратегічні, тактичні.
5. Питання стандартності-нестандартності управлінських рішень відображаються в такій класифікації:
  - а) непрограмовані, програмовані;
  - б) колегіальні, одноособові;

- в) загальні, особисті;
- г) оперативні, тактичні.

6. Залежно від підходів до прийняття управлінських рішень прийнято виділяти:

- а) інтуїтивні рішення;
- б) раціональні рішення;
- в) рішення “на судженнях”;
- г) усі відповіді правильні.

7. Причинами виникнення ризиків в управлінських рішеннях можуть бути:

- а) складність прогнозування майбутнього;
- б) брак достатньої інформації;
- в) особисті якості співробітників організації;
- г) усі відповіді правильні.

8. Ухвалення управлінського рішення – це:

- а) прийняття набору альтернатив;
- б) вибір однієї з можливих альтернатив;
- в) процес вибору лінії поведінки організації в довгостроковій перспективі;
- г) метод роботи менеджера.

9. Управлінський вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, – це:

- а) організаційне рішення;
- б) програмоване рішення;
- в) непрограмоване рішення;
- г) рішення, що ґрунтується на судженнях;
- д) правильної відповіді немає.

10. До факторів, що впливають на прийняття управлінського рішення, не належать:

- а) особисті оцінки керівника;
- б) фактор часу;
- в) поведінкові обмеження;
- г) взаємозв'язок рішень;
- д) правильної відповіді немає.

11. Через прийняття управлінського рішення відбувається:

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

12. Суб'єкти управлінського рішення:

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

13. Поширена модель науки менеджмент, яка передбачає аналіз можливої реакції конкурентів на можливі наші рішення (дії):

- а) теорія ігор;
- б) теорія черг;
- в) управління запасами;
- г) теорія монополістичної конкуренції;
- д) теорія олігополії.

14. Метод прийняття рішень, що передбачає схематичне відображення альтернатив ситуації, їх наслідків та варіантів рішень:

- а) “дерево рішень”;
- б) “платіжна матриця” рішень;
- в) рішення на базі графіка беззбитковості;
- г) лінійне програмування.

15. Метод обґрунтування управлінських рішень, що використовується в умовах, коли необхідно зробити кількісні порівняння у варіантах отримання грошових доходів:

- а) метод “платіжної матриці”;
- б) метод “дерева цілей”;
- в) “теорія черг”;
- г) метод екстраполяції.

16. Чи використовуються в управлінській практиці рекомендаційні рішення:

- а) так, це можливо;
- б) тільки на низовому рівні менеджменту;
- в) ні, це неможливо;
- г) тільки в процесі управління збутом продукції;

17. Управлінське рішення, яке базується на серйозному аналітичному процесі щодо ситуації, – це:

- а) емпіричне рішення;
- б) рішення “на судженнях”;
- в) рішення на інтуїції;
- г) раціональне рішення;
- д) правильної відповіді немає.

18. До етапів прийняття управлінського рішення не належать:

- а) визнання необхідності рішення;
- б) розробка та виконання рішення;
- в) контроль кінцевої ефективності рішення;
- г) визначення терміну виконання рішення;
- д) правильно те, що зазначено в п. в, г.

19. На якому з етапів прийняття управлінського рішення визначаються критерії його успішності:

- а) визнання наявності проблеми;
- б) розробка альтернативних варіантів рішення;
- в) визнання необхідності рішення;
- г) одержання необхідної інформації?

20. Яка типологія моделей найбільш точна:

- а) фізична модель, аналогова модель, математична модель;
- б) раціональна модель, економетрична модель, поведінкова модель;
- в) фізична модель, традиційна (класична) модель, поведінкова модель;
- г) поведінкова модель, аналогова модель, математична модель, традиційна (класична) модель?

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

Товариство з обмеженою відповідальністю “Травень” щорічно виробляє 2 тис. т печива. Виручка від реалізації становить 50 млн грн.

Підприємство не є національним виробником, а працює на регіональному ринку (декілька суміжних областей).

Продукція підприємства не є унікальною. Тому підприємство дуже гостро відчуває конкурентну боротьбу, періоди її загострення.

В останнє півріччя конкуренти почали відчутно тиснути й перед власниками та менеджерами підприємства постало питання щодо прийняття певних управлінських рішень для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Розглянуто такі пропозиції:

1) зменшити ціну, за якою компанія продає свою продукцію торговельним посередникам на 5 %. Розрахунки свідчать, що це призведе до зменшення прибутку з 2,5 млн грн до 2,375 млн грн;

2) збільшити рекламну активність, спрямовувати на рекламні комунікації не 30 грн у розрахунку на 1 т продукції (нинішній показник), а 450 грн;

3) розширити прямий канал збуту продукції, модернізувати власну мережу збуту (загальні витрати при цьому зростуть на 10 %);

4) підвищити питому вагу фасованої продукції (загальні витрати при цьому зростуть на 5 %).



**Завдання:**

1. На вашу думку, чи всі можливі заходи надано у вищенаведеному переліку?
2. Дайте економічну оцінку кожному із запропонованих заходів.
3. Запропонуйте остаточне, найбільш ефективне, на вашу думку, рішення.

**Ситуація 2**

Мале підприємство “Робота для вас” розпочинає свою роботу на ринку послуг з працевлаштування.

Стартап орієнтований поки що на ринок міста, в якому нараховується приблизно 1 млн населення.

Засновникам підприємства необхідно вирішити ряд важливих питань, прийняти відповідні управлінські рішення. Зокрема, хто керуватиме підприємством, якою буде його цінова політика, на які сегменти ринку буде взято орієнтир у роботі, як провести комунікаційну діяльність тощо.

**Завдання:**

1. Хто, на вашу думку, має стати директором підприємства? Один із засновників? Знайти на цю посаду людину не з числа засновників?
2. Як братимуть участь в управлінні засновники підприємства?
3. Як провести рекламну кампанію: мета та зміст, канали, можливий бюджет тощо?
4. Які канали зовнішньої комунікації доцільно визначити як пріоритетні, яке місце серед них має належати on-line каналам?
5. На яку цільову аудиторію має орієнтуватися підприємство?
6. Якою має бути цінова політика підприємства?
7. За якими критеріями добирати співробітників для роботи в компанії?
8. На прикладі п. 3 цих завдань складіть таблицю за такою формою:

Проблема	Обмеження	Альтернативи	Критерій вибору	Вибір

**Ситуація 3**

У компанії розраховують, що ймовірність прибуткового ринку така ж, як і неприбуткового, тобто кожен стан природи має ймовірність 0,5. Якщо впровадити високопродуктивну виробничу лінію вартістю 4 млн грн, то прибуток за сприятливого ринку очікується в межах 2 млн грн (збитки 2,4 млн грн за несприятливого ринку). За умови купівлі й запуску низькопродуктивної виробничої лінії вартістю 240 тис. грн прибутки й збитки залежно від прибутковості ринку становлять відповідно 2,4 млн грн і 1,2 млн грн.

**Завдання:**

1. Вибрати один із варіантів рішень.
2. Накреслити дерево цілей.

### Ситуація 4

Компанія “Mail-Express” займається експрес-доставкою кореспонденції та посилок у багатьох країнах світу. В компанії працює понад 40 тис. співробітників, більше ніж у 350 містах світу.

Галузь швидко розвивається. Існує загроза, що структура швидко зростаючої організації може вийти з-під контролю менеджерів. Ураховуючи це, в компанії прийняли рішення зберігати відносно просту структуру організації.

Було прийнято рішення про встановлення не більше п’яти рівнів управління між будь-яким некерівним працівником і головним менеджером вищої ланки.

Визначено також, що середня норма керованості для всієї компанії становить приблизно 12 співробітників на одного менеджера. Але в тих підрозділах, де працівники мають схожі завдання, ця норма може досягати й 20 (наприклад, бригадир може контролювати 15–18 співробітників). Водночас наступний в управлінській ієрархії керівник може контролювати лише трьох бригадирів.

Підрозділи регулярно звертаються з проханнями щодо збільшення штатів. Менеджерам доводиться постійно розглядати такі звернення. При цьому вони використовують також результати галузевих досліджень, у яких, зокрема, порівнюється продуктивність праці в різних компаніях галузі.

Менеджери компанії намагаються чітко дотримуватись ідеї підтримки стабільної структури організації. Для популяризації цієї ідеї в компанії було розроблено комунікаційні заходи, що передбачали проведення презентацій, використання інформаційних буклетів, статей і логотипу “чіткої організації”. Не забули менеджери й про мотивацію: оновлено систему стимулювання за підвищення продуктивності праці.

**Завдання:**

1. Як ви вважаєте, наскільки велике значення для ринкової конкурентоспроможності компанії має максимальна орієнтація її менеджменту на “збереження наявної структури”? Чи не виникають у вас сумніви щодо правильності такої організаційної стратегії компанії?

2. Уявіть, що ви один із топ-менеджерів компанії, який отримав звернення від одного з керівників підрозділу щодо збільшення чисельності персоналу в підрозділі. Якими будуть ваші дії в такому випадку?

3. Як ви можете оцінити ідею щодо максимально п’яти рівнів управління між некерівним персоналом і топ-менеджментом?

## Завдання 5

Нижче наведено один із варіантів тестування на оцінку домінуючої системи сприйняття у людини.

Ідея полягає в тому, що у кожного з нас серед органів чуття є ніби провідний, який швидше й частіше від інших реагує на навколишні сигнали й подразники, найсуттєвіше впливає на наші почуття. Скориставшись наведеними нижче запитаннями, ви можливо зможете виявити, який канал сприйняття найшвидше реагує під час ваших контактів із навколишнім світом.

Варіанти відповідей: “згоден” або “не згоден”.

1. Люблю спостерігати за хмарами й зірками.
2. Часто наспівую собі потихеньку.
3. Не визнаю моду, яка незручна.
4. Дуже люблю ходити в сауну.
5. В автомобілі для мене важливий колір.
6. Пізнаю за кроками, хто увійшов до кімнати.
7. Мені подобається наслідувати відомих людей.
8. Багато часу приділяю своєму зовнішньому вигляду.
9. Люблю приймати масаж.
10. Коли є вільний час, люблю розглядати людей.
11. Погано себе почуваю, коли не насолоджуюся рухом.
12. Коли бачу плаття (костюм) у вітрині, знаю, що в ньому мені буде гарно.
13. Коли почую стару мелодію, ніби повертаюся в минуле.
14. Часто читаю під час їди.
15. Дуже часто веду телефонні розмови.
16. Я схильний (схильна) до повноти.
17. Мені більше подобається слухати, як хтось читає, ніж читати самому (самій).
18. Після поганого дня мій організм у напруженні.
19. Охоче й багато фотографую або фотографуюся сам (а).
20. Довго пам'ятаю, що мені сказали приятелі або знайомі.
21. Легко віддаю гроші за квіти, тому що вони прикрашають життя.
22. Увечері люблю приймати гарячу ванну.
23. Намагаюся занотовувати свої особисті справи.
24. Часто розмовляю сам (сама) із собою.
25. Після тривалої поїздки в машині довго приходжу до тями.
26. Тембр голосу багато свідчить мені про людину.
27. Дуже часто оцінюю людей за манерою одягатись.
28. Люблю потягуватися, розминати кінцівки.
29. Занадто тверда або занадто м'яка постіль для мене – мука.
30. Мені нелегко знайти зручне взуття.
31. Дуже люблю ходити в кіно.

32. Впізнаю раніше побачені обличчя навіть через довгі роки.
33. Люблю ходити під дощем, коли краплі стукують у парасольку.
34. Умію слухати те, що мені кажуть.
35. Люблю танцювати у вільний час.
36. Коли близько цокає будильник, не можу заснути.
37. У мене непогана музична апаратура.
38. Коли чую музику – відбиваю такт ногою.
39. Під час відпочинку люблю оглядати пам'ятки архітектури.
40. Не виношу безладу.
41. Не люблю синтетичні тканини.
42. Вважаю, що атмосфера в кімнаті залежить від освітлення.
43. Часто відвідую концерти.
44. Потиск руки багато говорить мені про людину.
45. Охоче відвідую галереї та виставки.
46. Серйозна дискусія – це захоплююча справа.
47. Через дотик можна сказати значно більше, ніж словами.
48. Серед галасу я не можу зосередитись.

### **Завдання:**

Підрахуйте кількість тверджень, з якими ви згодні, окремо для типів А, В, С. Найбільша кількість позитивних відповідей в одному з типів вкаже переважаючий для вас канал сприйняття.

**Тип А (бачити):** 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45.

**Тип В (відчувати):** 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47.

**Тип С (чутти):** 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48.

## **Завдання 6**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку того, як ви контролюєте себе у спілкуванні.

Представлено твердження, які респондент має оцінити: якщо позитивно, то він ставить поруч із порядковим номером літеру В, якщо негативно – літеру Н:

1. Мені здається важкою справа наслідувати поведінку інших людей.
2. Я б, мабуть, міг клеїти дурня, щоб привернути увагу або розвеселити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко буваю в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуюся зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, в чому щиро переконаний.

8. Щоб процвітати в справах і у стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.

9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не терплю.

10. Я завжди такий, яким здаюся.

**Завдання:**

Проведіть тестування на власному прикладі.

**Підрахунок результатів.** По одному балу за відповідь Н на 1, 5, 7 питань і за відповідь В – на всі інші.

**1–3 бали.** У людини низький комунікативний контроль, її поведінка стійка, й вона вважає за потрібне її змінювати залежно від ситуації. Особа здатна до широкого саморозвитку в спілкуванні. Дехто вважає таких людей незручними у спілкуванні через їхню прямолінійність.

**4–6 балів.** У людини середній комунікативний рівень. Вона щира, але стримана у своїх емоціях, зважає у своїй поведінці на інших людей.

**7–10 балів.** У людини високий комунікативний рівень. Вона легко входить у будь-яку роль, гнучко реагує на зміни ситуації, добре відчувається й навіть спроможна передбачати враження, яке справляє на оточуючих.



## **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **1. ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Планування та система стратегій.
2. Стратегічне управління та його еволюція.
3. Стратегічний та операційний менеджмент.
4. Місія організації.
5. Стратегічні складові – бачення (візія), цілі, задачі.

### **2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

**Доберіть правильні визначення для відповідних термінів:**

- 1) обґрунтоване визначення основних напрямів та показників майбутнього стану організації та її окремих підрозділів;
- 2) певні довгострокові цілі, а також принципові дії, пов'язані з їх реалізацією;
- 3) управлінські процеси (дії), пов'язані з розробкою, реалізацією та контролем стратегії;
- 4) управління власне виробничими процесами в організації;
- 5) складання середньо- та короткострокових планів діяльності;
- 6) складання планів на рівні окремих підрозділів організації на нетривалі проміжки часу;
- 7) складання планів, спрямованих на визначення принципових параметрів (цілей) діяльності організації в довгостроковому періоді;
- 8) певні параметри діяльності організації, яких вона прагне досягти за певний період часу;
- 9) особи або групи осіб, які здійснюють планування.

### **Терміни**

- *Суб'єкти планування*
- *Планування в менеджменті*
- *Оперативне планування*

- *Стратегія*
- *Тактичне планування*
- *Стратегічне управління*
- *Операційний менеджмент*
- *Стратегічне планування*
- *Об'єкти планування*

### **3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. Розробка стратегії здійснюється виключно:
  - а) у великих організаціях;
  - б) на державному рівні;
  - в) в комерційних організаціях;
  - г) правильної відповіді немає.
  
2. Стратегія – це:
  - а) певні довгострокові цілі та принципові дії, пов'язані з їх реалізацією;
  - б) прогноз розвитку організації;
  - в) оцінка потенціалу організації на довгострокову перспективу;
  - г) оцінка власниками шансів та ризиків діяльності організації на перспективу.
  
3. Система стратегій компанії включає:
  - а) корпоративну та функціональні стратегії;
  - б) корпоративну стратегію, функціональні стратегії та стратегії бізнес-одиниць;
  - в) стратегії бізнес-одиниць та функціональні стратегії;
  - г) корпоративну стратегію, функціональні стратегії та стратегії перемоги на ринку.
  
4. Стратегія організації:
  - а) практично не коригується до завершення планового періоду;
  - б) може коригуватися;
  - в) коригується до завершення планового періоду за форс-мажорних обставин;
  - г) ніколи не коригується, якщо плановий період становить 2–3 роки.
  
5. На рівень формалізації стратегії не впливає:
  - а) розмір організації;
  - б) бачення даного процесу власниками;
  - в) масштаби діяльності організації;
  - г) масштаби використання ІТ-технологій в організації.

6. Стратегічне управління – це:
- а) управління внутрішнім та зовнішнім середовищем діяльності організації;
  - б) управлінські процеси, що пов'язані з розробкою, реалізацією та контролем стратегії;
  - в) управління розробкою та реалізацією стратегії в певному довгостроковому періоді;
  - г) управління стратегічними процесами в межах внутрішнього середовища організації.

7. До об'єктів стратегічного управління не належить:

- а) комерційна організація;
- б) державна установа;
- в) країна;
- г) регіон;
- д) правильної відповіді немає.

8. До можливих суб'єктів стратегічного управління не належать:

- а) зовнішні консультанти;
- б) власники організації;
- в) топ-менеджери;
- г) спеціальний підрозділ компанії;
- д) ревізійна комісія.

9. Процес стратегічного управління включає:

- а) стратегічне планування, реалізацію стратегії, стратегічний контроль;
- б) вибір пріоритетних цілей діяльності організації та знаходження слабких місць у конкурентів;
- в) систему планування, систему мотивації, систему контролю;
- г) довгострокове планування, перспективну мотивацію, систему ІТ-контролю.

10. Що з нижчепереліченого є елементами стратегічного управління:

- а) організація виробництва товарів;
- б) підбір сучасних технологій виробництва;
- в) досягнення ефективного використання ресурсів;
- г) пошук шляхів найкращої адаптації до умов зовнішнього середовища?

11. Планування як функція менеджменту полягає в:

- а) обґрунтованому визначенні основних напрямів та показників майбутнього стану організації та її підрозділів;



- б) опрацюванні базових підходів організації до визначення її майбутнього;
- в) орієнтації на майбутні показники організації та способах оцінювання їх досягнення;
- г) нагляд за досягненням організацією своїх цілей та корекція відхилень від них.

12. Цілі будь-якої організації полягають у:

- а) визначенні майбутнього бажаного, необхідного, можливого становища та результатів діяльності;
- б) досягненні рентабельного рівня діяльності;
- в) мінімізації витрат;
- г) визначенні основних принципів організації діяльності.

13. Горизонтальна система управління орієнтована на:

- а) децентралізацію;
- б) концентрацію;
- в) чітку ієрархію;
- г) розвиток компанії в суміжних галузях.

14. Що не належить до видів стратегічних бізнес-одиниць:

- а) дочірнє підприємство;
- б) підрозділ компанії, що працює на певному географічному ринку;
- в) підрозділ компанії, що працює з певною групою товарів;
- г) правильної відповіді немає.

15. До компонентів стратегії бізнес-одиниць належать:

- а) визначення місії, бачення; постановка цілей і завдань; визначення стратегічного кадрового резерву;
- б) визначення місії, бачення; постановка цілей і завдань; визначення конкурентних переваг;
- в) визначення місії; постановка цілей і завдань; визначення моделі ринкової конкуренції;
- г) визначення стратегічного бачення; постановка цілей; визначення інноваційних переваг.

16. Стратегічна сфера господарювання – це:

- а) найбільш ринково приваблива сфера діяльності;
- б) зона господарювання з найбільшою кадровою відповідальністю;
- в) окремий самостійний напрям бізнесу;
- г) маркетинговий підрозділ організації.

17. Місія – це:

- а) відповідь на запитання “що є основним ресурсом організації?”;

б) привабливе окреслення сфери діяльності організації, визначення її загального призначення;

в) відповідь на запитання “наскільки інноваційний сучасний та майбутній рух організації?”;

г) визначення беззаперечних конкурентних переваг організації в межах певного періоду часу.

18. Місія організації орієнтована на:

а) потенційних і реальних споживачів, співробітників організації;

б) реальних споживачів і співробітників організації;

в) реальних споживачів та менеджерів організації;

г) звернення до держави, конкурентів та споживачів.

19. Менеджери мають враховувати, що функціями місії є:

а) “сигнальна”, “контрольна”, “сімейна”;

б) “сімейна”, “ревізійна”, “сигнальна”;

в) “сигнальна”, “сімейна”, “компасна”;

г) “візуальна”, “контрольна”, “компасна”.

20. До вербальних елементів місії не належить позначення:

а) напрямів бізнесу;

б) чисельності персоналу організації;

в) того, хто вважається споживачами організації;

г) цінностей товару організації для споживачів.

21. Стратегічне бачення – це:

а) оцінка перспектив зміни кон’юнктури ринку з негативної на позитивну динаміку;

б) погляд власників компанії на стан її внутрішнього середовища та визначення стратегічних шляхів його вдосконалення;

в) розгляд стратегічного плану компанії з урахуванням відповідної регіональної політики;

г) загальне уявлення про завдання, які необхідно виконувати, й основні підходи до їх виконання.

22. До стратегічних цілей стратегічних бізнес-одиниць не належать:

а) обсяг прибутку;

б) частка ринку;

в) обсяг продажів;

г) рівень інноваційності.

23. Стратегічні завдання стратегічних бізнес-одиниць:

а) концентровані показники цілей, що набувають значення планових показників діяльності;

б) система завдань для організаційної структури бізнес-одиниці;

- в) фактично тотожні місії організації;
- г) правильні всі відповіді.

24. Функція планування потребує від менеджера насамперед навичок:

- а) технічних;
- б) адміністративних;
- в) комунікативних;
- г) системного мислення.

25. Загальні цілі організації визначають:

- а) стратегічні плани;
- б) тактичні плани;
- в) цільові плани;
- г) оперативні плани.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

SELA – виробник одягу *casual* для всієї родини. Компанія відкрила десятки магазинів не лише в містах-мільйонниках, а й у низці інших міст. Марка може позиціонуватися як інтернаціональна: колекція одягу розробляється, виробляється й продається в різних країнах.

Передумовами для швидкого розвитку компанії, її торговельних мереж стали як доступні ціни на одяг, так і використання горизонтально інтегрованих форм розширення бізнесу. Останнє вже належить до рішень стратегічного характеру. Торговельна марка орієнтована на споживачів з середніми доходами, що бажають вдягатися водночас сучасно й модно і відносно недорого. Магазины компанії відповідають цьому підходу: яскрава викладка одягу, мінімалізм у дизайні тощо.

Компанія потрапляла в складні економічні ситуації. Так, у період становлення компанії на ринку різко загострилась загальноекономічна ситуація (високий рівень інфляції, “стрибки” курсу, банкрутства та інші проблеми). Компанія опинилась на межі виживання. Здавалось, що бізнес на цьому може й зупинитись. Але виявилось, що макрокриза в чомусь навіть допомогла компанії.

Валютно-курсова нестабільність найбільше впливає на тих, хто пов’язаний з міжнародними ринками, зокрема з імпортом. “Ми близько двох днів посмикалися, а потім зрозуміли, що неможливо наздогнати валютний курс за допомогою підвищення цін. І вирішили – якщо помирати, то – красиво”. Це зі спогадів власників компанії.

“Помирати красиво” – це лірика. А, по суті, в компанії були прийняті певні управлінські рішення, які, на думку власників, дозволили її врятувати.

Кризу компанія пережила. А потім було поставлено нове завдання – максимально активний, експансіоністський розвиток торговельної мережі.

І тут компанія долучилась до пошуку ресурсів у мікросередовищі: відбулося швидке зростання мережі, яке поширилося на Україну, Естонію, Латвію, Казахстан, Киргизстан та інші країни. В основі мережевого зростання – горизонтальна інтеграція підприємницької діяльності. Її сутність – франчайзинг.

Компанія розробила єдині стандарти торгівлі, запропонувала суб'єктам бізнесу вигідні умови входження в мережу. “Ми не шукали додаткових можливостей збільшення прибутку – зауважують в компанії. Вочевидь установа для цього ставка роялті – замала. Для нас роялті – це своєрідно символічна плата, що допоможе більшою мірою об'єднати партнерів, підвищити усвідомлення того, що ми – єдина родина”.

Власники компанії неодноразово зазначали, що не стільки вони відшукують партнерів, скільки партнери їх. Якщо й насправді все відбувається так, то це є однією з найважливіших ознак успішної побудови бізнесу.

У компанії враховують щодо українського споживача деякі особливості: надання переваги яскравим кольорам; компактніше планування міст в Україні; легкість відстеження районів проживання за соціальними ознаками тощо.

Магазини компанія розділяє на концептуальні (від 200 м. кв. у центральній частині) і стандартні (100–249 м. кв. у периферійних районах). “Найкращою рекламою для нас є наша мережа, а також сарафанне радіо”. Це також з оцінок власників бізнесу.

Таким чином, компанія демонструє на практиці потенціал моделі франчайзингу.

### ***Завдання:***

1. Які рішення принципового характеру були, на вашу думку, прийняті в компанії в період макрокризи, в результаті яких компанія змогла вижити.

2. Існує корпоративний спосіб побудови торговельної мережі. Альтернативою для нього може бути, зокрема, модель франчайзингу. Порівняйте переваги й недоліки цих способів.

3. Як ви вважаєте, чи справді роялті має бути “символічною платою”, а головною вигодою для франчайзера є набуття чуття “єдиної родини”?

4. Складіть план дій компанії під час переходу до моделі франчайзингу.

## **Ситуація 2**

Вересень. Чудова сонячна погода. Однак настрої у голови правління компанії “Рута” Руслана Козаченка не дуже сонячні. Його непокоїть думка, що компанія через низку важливих причин уже не витримує конкуренції з іншими виробниками соняшнику в Україні.

Водночас сонячна погода підвищує життєвий тонус. І в Руслана з'явилися деякі надії на зміну ситуації в компанії. У нього виникає ідея вирощувати на полях компанії ріпакові культури.

“Рута” розташована в Білоцерківському районі, приблизно 70 км від Києва. Залізнична станція – в 3 км від розташування земельних угідь компанії. Спеціалізація – вирощування соняшнику.

Два тижні тому на засіданні наглядової ради Руслан розповів про свою нову бізнес-ідею. Він намагався довести, що ріпакові культури є стратегічно цікавим напрямом.

По-перше, продукт можна експортувати в країни Європи – там зараз неабияке зацікавлення подібними товарами. Ріпакова олія досить широко використовується у виробництві палива для автомобілів. При цьому можна займатись експортом лише сировини, а можна запровадити заходи щодо переробки ріпакової сировини безпосередньо в ріпакову олію. В останньому випадку можливі прибутки від проекту зростуть майже втричі.

По-друге, разом зі збільшенням попиту на товари “екологічної ніші” зростає цікавість до корисних рослин, у тому числі до ріпаку. Ріпакова олія вже зараз успішно використовується для підвищення відсотка жирності нетваринних молочних продуктів (соєве, кокосове, мигдальне молоко та сир), а також доведено її користь у гомеопатичному лікуванні деяких хвороб та негативних станів.

Нарешті, по-третє, – найдоступніший варіант – вирощувати ріпак як цінну кормову культуру для худоби. І далі реалізовувати в сирому або висушеному вигляді як місцевим фермерам, так і за кордон.

Інфраструктуру ріпакової індустрії становлять кормові компанії (фермерські господарства), компанії з переробки ріпаку в олію, компанії-імпортери.

Руслан обґрунтував, що на початковому етапі основним напрямом має стати вирощування і продаж ріпаку іншим фірмам в Україні. В середньому та довгостроковому періодах “Рута” має перейти до експорту ріпакової сировини/олії. Руслан упевнений, що за умови правильної розробки маркетингової стратегії компанія матиме чудові шанси виходу на зовнішні ринки.

При цьому є можливість отримати від держави певні податкові пільги, бо вирощуваний продукт сприяє покращанню екологічної ситуації в країні та є стратегічно перспективною галуззю.

Ситуація із зовнішніми продажами сприятлива. Наприклад, за січень–лютий 2018 р. українські виробники експортували 84,23 тис. т насіння ріпаку, що на 30 % більше, ніж за той же період 2017 р. ТОП-3 країн-імпортерів насіння ріпаку з України виглядає так: Португалія – 38,5 тис. т, або на 17 млн дол.; Нідерланди – 25,4 тис. т, або на 11 млн дол.; Ізраїль – 6,6 тис. т, або на 3 млн дол.

Пропозицію Руслана акціонери сприйняли по-різному. Було висловлено багато контраргументів та сумнівів.

Далі виникло питання про цільових споживачів ріпакової сировини/олії, про те, на які сегменти слід орієнтуватись, наскільки цікавими можуть бути ті чи інші сегменти ринку, з яких сегментів доцільно починати ринкову діяльність.

Водночас акціонери обговорили й питання про можливе позиціонування ріпакової продукції, конкурентний потенціал компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Завдання:**

1. Які суб'єкти й фактори внутрішнього середовища можуть стати найвпливовішими для “ріпакової” стратегії репозиціонування компанії?

2. Які контраргументи могли бути висловлені на раді акціонерів? Спробуйте їх проаналізувати в контексті внутрішніх та зовнішніх факторів прийняття стратегії?

3. Як можна охарактеризувати умови конкуренції на даному ринку? Які стратегічні конкурентні переваги можуть бути у компанії на новому ринку?

4. Якою може бути сегментаційна стратегія компанії? Якими можуть бути цільові сегменти для компанії?

5. У разі схвалення даного проекту, як це відобразиться на плануванні діяльності компанії?

### Ситуація 3

Публічне акціонерне товариство “Регіон Хліб” включало в себе десять дочірніх підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних виробів тощо в м. Києві та області.

Дочірні підприємства виробляли практично ідентичну продукцію. Спочатку ці підприємства самостійно закуповували сировину та матеріали, формували асортиментну й збутову політику. Продаж у роздрібну мережу продукції здійснювався за прямими договорами власним транспортом. Причому основна увага приділялась продуктам, термін зберігання яких був обмежений. Тому підприємства формували незначні стратегічні запаси сировини. Поставки сировини здійснювалися декілька разів на тиждень.

Підприємства мали високу зношеність основних фондів, що потребувало постійного ремонту й утримання великого штату працівників технічного сервісу.

У результаті настав момент, коли більшість підприємств стали збитковими. Така ситуація змусила менеджерів задуматися над реформуванням організаційної структури компанії.

Так, було створено товариство з обмеженою відповідальністю “Хліб сервіс”, основною діяльністю якого стала закупівля й постачання сировини, матеріалів, запасних частин на дочірні підприємства. Це дозволило купувати сировину й матеріали за пільговими цінами, збільшити товарні запаси на складах.

Це були, здається, правильні кроки, але деякі підприємства все рівно не досягли рентабельності. Менеджери зробили такі кроки: ліквідовано три підприємства, які виробляли хліб та хлібобулочні вироби, два підприємства було перетворено у структурні підрозділи інших дочірніх підприємств.

Наступний крок: менеджери прийняли рішення про розподіл ринків збуту серед дочірніх підприємств, введення єдиної торгової марки та проведення єдиної цінової політики. Це дало позитивні результати, в тому числі з'явилися кошти на технічну модернізацію.

Нові фінансові можливості, особливості цінової конкуренції на ринку змусили переглянути технічну стратегію розвитку підприємства (модернізувати обладнання, зменшити використання ручної праці), змінити асортиментну політику (виробництво нових видів хліба та хлібобулочних виробів тощо).

Одночасно менеджери проводять лінію на подальшу концентрацію виробничих потужностей.

Водночас постала необхідність подальшого вдосконалення й самої системи управління, планування тощо. Домінує централізований підхід до планування. При цьому проекти планів розробляються в планово-економічному відділі, їх уточнення, прийняття та утвердження здійснюється правлінням публічного акціонерного товариства. Після чого планові завдання коригуються планово-економічним відділом, розподіляються і спрямовуються для виконання у відповідні структурні підрозділи. Плани формуються на півріччя, квартал, місяць, декаду. Ключовий показник – обсяг виробництва, показник обсягу товарообігу (виручка) є індикативним, показник прибутку – не планується.

### ***Завдання:***

1. Ураховуючи представлену організаційну структуру компанії, що, на вашу думку, має підлягати стратегічному плануванню?
2. Як ви вважаєте, наскільки було правильним рішення про введення поділу ринку між бізнес-одинацями, компаніями?
3. Як ви вважаєте, наскільки було правильним рішення про введення єдиного бренду та єдиної цінової політики?
4. Що, на вашу думку, треба змінити в системі планування компанії?
5. Наскільки можна вважати завершеною діяльність компанії з удосконалення своєї організаційної структури?

### **Завдання 4**

Навести приклади стратегічних рішень для компанії певної галузі (обирається самостійно студентом) за такими сферами:

- маркетингова діяльність;
- інвестиційна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- кадрова діяльність.

### **Завдання 5**

Скласти дерево цілей для підприємства (галузь обирається довільно) за чотирма рівнями:

- 1) місія;
- 2) стратегічні цілі;
- 3) тактичні цілі;
- 4) конкретні кроки, необхідні для досягнення тактичних цілей.

### **Завдання 6**

Розглянути довільний ринок, виокремити й описати наявні на ньому компанії, що застосовують три варіанти стратегії використання переваг (фокусування, диференціація, лідерство за цінами).

### **Завдання 7**

Описати ситуацію для довільної компанії, коли її різні стратегічні бізнес-одиниці перебувають у різних квадрантах матриці BCG.





## ТЕМА 6. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1. Сутність і зміст функції організування.
2. Розподіл та делегування повноважень у менеджменті.
3. Побудова структури організації, її загальна характеристика.
4. Типи організаційних структур.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення для відповідних термінів:**

- 1) процес створення структури організації як умови ефективної співпраці для досягнення її цілей;
- 2) процес передавання менеджером завдань і необхідних для їх виконання повноважень, який бере на себе зобов'язання щодо їх виконання
- 3) повноваження, передаються керівником підлеглому й далі до інших підлеглих;
- 4) повноваження, які пов'язані з наданням певних послуг лінійним керівникам, а також можливістю виконання певних функціональних обов'язків;
- 5) досить проста організаційна структура, що має вигляд ієрархічної піраміди, на кожному рівні якої розміщується одноосібний керівник;
- 6) організаційна структура, в якій забезпечується поєднання ієрархічної побудови та виділення певних окремих напрямів, закріплених за певними штабними керівниками;
- 7) організаційна структура, яка передбачає виділення за певними ознаками окремих досить автономних підрозділів;
- 8) організаційна структура, яка будується за ознакою здатності гнучкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі організації.

### Терміни

- *Штабні повноваження*
- *Організування*
- *Дивізійна організаційна структура*
- *Лінійна організаційна структура*
- *Делегування повноважень*

- *Адаптивна організаційна структура*
- *Лінійні повноваження*
- *Лінійно-функціональна організаційна структура*

### 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь**

- Підпорядкованість в організації встановлюється в рамках:
  - формальної організаційної структури;
  - неформальної організаційної структури;
  - тільки одного рівня ієрархії управління;
  - тільки корпоративної структури.
  
- Складовою функції організації є:
  - визначення обов'язків персоналу;
  - формування стратегії;
  - визначення системи оплати праці;
  - реєстрація корпоративних прав.
  
- Різновидами штабного (адміністративного) апарату є:
  - консультаційний;
  - обслуговуючий;
  - особистий;
  - усі відповіді правильні.
  
- Делегування – це:
  - зобов'язання виконувати завдання та відповідати за позитивне вирішення питань;
  - передача завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
  - напрями, за якими розподіляються власні повноваження між різними рівнями організаційної структури;
  - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання відповідних завдань.
  
- Делеговане, обмежене, притаманне певній посаді право використовувати ресурси організації означає наявність:
  - повноважень;
  - посадової відповідальності;
  - посадових обов'язків;
  - наявність в організаційній структурі посади ресурсного менеджера.
  
- До цілей делегування повноважень не належать:
  - зменшення навантаження на керівника;
  - фокусування зусиль керівника;

в) створення умов для кар'єрного зростання;  
г) досягнення продуктивної співпраці керівника з неформальними групами.

7. До типів повноважень належать:

- а) лінійні, штабні (функціональні), корпоративні;
- б) штабні (функціональні), лінійні;
- в) лінійні, оперативні, корпоративні;
- г) формальні, неформальні.

8. Для реалізації тимчасових проектів в організації використовують таку структуру:

- а) лінійну;
- б) лінійно-функціональну;
- в) продуктову;
- г) матричну.

9. Який із зазначених типів організаційної структури належить до адаптивних:

- а) бюрократичний;
- б) лінійний;
- в) функціональний;
- г) матричний?

10. Наявність подвійного підпорядкування вказує на використання наступного типу організаційної структури:

- а) лінійного;
- б) лінійно-функціонального;
- в) бюрократичного;
- г) адміністративного?

11. Яка організаційна структура характеризується максимальною децентралізацією влади:

- а) функціональна;
- б) конгломератна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) матрична?

12. Що із зазначеного є ланкою управління в організації:

- а) менеджер відділу маркетингу;
- б) дирекція компанії;
- в) менеджер відділу закупівель;
- г) організація в цілому?

13. До штабного апарату промислового підприємства не належить:

- а) служба маркетингу підприємства;
- б) цехи основного виробництва;
- в) відділ по роботі з персоналом;
- г) секретарі-референти топ-менеджерів підприємства.

14. Який документ визначає службові обов'язки працівника:

- а) наказ про затвердження організаційної структури підприємства;
- б) трудовий договір;
- в) штатний розпис;
- г) посадова інструкція?

15. До бюрократичних організаційних структур належать:

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

16. Наглядова рада в акціонерному товаристві створюється:

- а) правлінням товариства;
- б) ревізійною комісією товариства;
- в) дирекцією товариства;
- г) загальними зборами акціонерів товариства.

17. До особливостей лінійно-функціональної організаційної структури належить наявність:

- а) вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- б) вертикальних зв'язків;
- в) горизонтальних зв'язків;
- г) вертикальних та неформальних зв'язків.

18. До особливостей дивізіонально-продуктової організаційної структури належить:

- а) створення окремих підрозділів, відповідальних за певний регіон;
- б) наявність великої кількості продуктових дивізіонів;
- в) передача стратегічних завдань на низовий управлінський рівень;
- г) створення господарських підрозділів, орієнтованих на певні групи товарів.

19. До особливостей проектно-організаційної структури належать:

- а) створення окремих підрозділів, відповідальних за певні групи товарів та регіональні ринки;

- б) наявність значної кількості проектів, що одночасно розробляються менеджерами;
- в) створення тимчасової робочої групи;
- г) використання постійно діючих проектних повноважень.

20. До особливостей дивізіонально-регіональної організаційної структури належать:

- а) створення окремих підрозділів, відповідальних за певні територіальні ринки;
- б) створення окремих підрозділів, відповідальних за певні товарні групи;
- в) наявність 2–3 продуктових дивізіонів;
- г) наявність штабних менеджерів, які спеціально вивчають вияви митно-тарифного регулювання в певних регіонах.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

Приватне акціонерне підприємство “Галактика” створювалося як масло-сирбаза з регіональною сферою діяльності в межах однієї області.

Підприємство було орієнтовано на акумуляцію масла та твердого сиру у сільськогосподарських виробників області та реалізацію товарів як у межах, так і поза її межами. Виробничі потужності підприємства розміщувалися близько до залізничної колії, воно мало значні складські площі та площі сиросховищ, де відбувалося дозрівання твердого сиру тощо. Крім того, продукцією підприємства були плавлені сири, казеїн та казеїнат.

Через деякий час підприємство було реорганізовано в публічне акціонерне товариство з тією ж самою назвою. Після реорганізації підприємство залишило приблизно той же спектр напрямів бізнес-діяльності.

Є підстави вважати, що зміна організаційно-правової форми підприємства була певною передумовою для створення плацдарму з метою подальшого його розвитку. Через первинний ринок акцій підприємство залучило додаткові та дуже необхідні інвестиції.

Підприємство отримало можливості для більш гнучкого реагування на зміни в ринковій ситуації, для оновлення кадрового складу як виробничого, так і адміністративного персоналу тощо.

Водночас незважаючи на позитивні моменти в роботі підприємства, залишаються й певні проблеми:

- високий рівень зносу основних виробничих фондів (приблизно на рівні 50 %);
- обмеженість наявних каналів збуту продукції;

- невикористання значної частини виробничих потужностей підприємства;
  - нерентабельність двох із п'яти напрямів бізнес-діяльності.
- Ці моменти серйозно впливають на діяльність підприємства, його фінансово-господарські результати.

**Завдання:**

1. Чи вважаєте ви, що рішення про зміну організаційно-правової форми підприємства було дійсно потрібно та в цілому вдалим?
2. Що виграли чи втратили “старі” акціонери від зміни організаційно-правової форми підприємства?
3. Що виграло підприємство від проведення додаткової емісії акцій в рамках функціонування публічного акціонерного товариства?
4. Запропонуйте своє бачення управлінських рішень щодо поступового розв’язання чотирьох проблем, позначених вище.

## **Ситуація 2**

Менеджерам промислового підприємства стало відомо про існування нової технології виробництва продукту, яка в принципі може бути використана на підприємстві. Зазначимо, що на цей час даний продукт випускався на підприємстві за іншою технологією.

Нова технологія, за відгуками спеціалістів, суттєво підвищує рівень продуктивності праці та сприяє стабільному випуску високоякісної продукції. Це, безумовно, суттєві чинники, які зумовили появу значної зацікавленості менеджерів даною технологією, вивченням можливостей її запровадження.

Менеджери розглядають можливі варіанти отримання цієї ефективної технології:

- а) придбати у власника нову технологію виробництва продукту таким чином, щоб мати юридичне право на її використання;
- б) отримати зразки виробу, що продукується за новою технологією; після цього спробувати провести дослідження конструкційного матеріалу і властивостей виробу для виявлення та аналізу конкретних характеристик нового технологічного процесу;
- в) активно відшукувати альтернативи цьому новому варіанту технології.

**Завдання:**

1. До якого саме варіанта ви особисто схилиєтесь? Чому саме? Які ваші аргументи?
2. Чи не задумаетесь ви над тим, чи потрібна нова технологія в принципі? Можливо, треба продовжувати використання старої?
3. Після того, як ви обрали варіант отримання нової технології, обґрунтуйте, які організаційні заходи треба провести для отримання кінцевого результату.

### **Завдання 3**

Компанія працює на ринку металопластикових вікон. Менеджери з продажів компанії приймають замовлення від клієнтів, оформлюють договори, приймають попередню оплату, передають відповідну інформацію до виробничих підрозділів. Вам необхідно розробити посадові обов'язки менеджера відділу продажу цієї компанії.

### **Завдання 4**

Підприємство, яке виробляє молочну продукцію, має такі рівні ієрархії: директор – головний інженер – начальник цеху – начальник дільниці – майстер.

Спробуйте розглянути можливу ієрархію владних повноважень (починаючи з нижчого рівня) із зазначенням питань, за вирішення яких відповідає той чи інший керівник.

### **Завдання 5**

ІТ-галузь демонструє досить високі темпи зростання.

У компаніях цієї галузі працює чимало випускників нашого університету, в тому числі й на управлінських посадах.

У цих компаніях, зокрема, використовують проектні організаційні структури.

Спробуйте проаналізувати, як це відбувається, оцінити її переваги та недоліки.

### **Завдання 6**

Чи можливе використання продуктової організаційної структури в компаніях глобальної сфери діяльності? Відповідь деталізуйте.

### **Завдання 7**

Для довільної компанії визначте, які повноваження керівник делегує своїм заступникам, і які з них вони делегують підлеглим.

### **Завдання 8**

Підприємство реалізує 90 % виробленої продукції в межах національного ринку, однак прагне розширити географію збуту. Для цього менеджерами було прийнято рішення про перехід від лінійно-функціональної моделі організаційної структури до регіональної. Чи доречні такі дії менеджменту підприємства? За яких обставин вони можуть бути виправдані?



## **ТЕМА 7. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **1. ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Сутність і зміст функції мотивації.
2. Потреби та винагороди.
3. Змістовні теорії мотивації.
4. Процесуальні теорії мотивації.

### **2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ**

#### **Доберіть правильні визначення для відповідних термінів**

- 1) це процес спонукання себе та інших людей до діяльності щодо досягнення особистих цілей та цілей організації;
- 2) відчуття людиною (фізично або психологічно) нестачі чогось;
- 3) внутрішнє спонукання людини до дій, які можуть задовольнити її потреби;
- 4) процес використання зовнішнього спонукання, що зацікавлює людину в певних діях;
- 5) те, що людина вважає цінним для себе;
- 6) винагорода, яку приносить людині сама робота;
- 7) винагорода, яка надається працівнику від організації-роботодавця;
- 8) теорії, які акцентують увагу на пошуку внутрішніх спонукань (потреб) людей;
- 9) теорії, в яких зазначається, що на поведінку людей впливають потреби, а також їх сприйняття та очікування.

#### **Терміни**

- *Змістовні теорії мотивації*
- *Винагорода*
- *Стимулювання*
- *Процесуальні теорії мотивації*
- *Внутрішня винагорода*
- *Зовнішня винагорода*
- *Потреба*
- *Мотив*
- *Мотивація*



### 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. Процес спонукання себе чи інших до діяльності щодо досягнення особистих цілей або цілей організації:

- а) преміювання;
- б) мотивація;
- в) лідерство;
- г) авторитет влади.

2. Фізичне або психологічне відчуття людиною браку чогось – це:

- а) потреби;
- б) попит;
- в) мета;
- г) бажання.

3. У “піраміді Маслоу” ми не знайдемо такого формулювання групи потреб:

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

4. Генетичний та фізіологічний характер мають такі потреби:

- а) самореалізації;
- б) успіху;
- в) первинні;
- г) поваги;
- д) вторинні.

5. Мотиваційна теорія, згідно з якою люди суб’єктивно визначають одержану винагороду за витрачені зусилля й порівнюють її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу, має назву:

- а) піраміда потреб;
- б) теорія справедливості;
- в) теорія очікувань;
- г) змістовна теорія.

6. Комплексна процесуальна теорія мотивації, яка включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості, є моделлю:

- а) Портера-Лоутера;
- б) Тейлора;
- в) Маслоу;
- г) Мак-Грегора.

7. До елементів наукового менеджменту Ф. Тейлора не належать:
- а) нормування праці;
  - б) винагорода за кінцевий результат;
  - в) формування первинних потреб;
  - г) добір та підготовка кадрів.
8. До видів внутрішньої винагороди не належать:
- а) премія;
  - б) дружні відносини;
  - в) задоволення від досягнутого результату;
  - г) спілкування;
  - д) правильної відповіді немає.
9. До процесних теорій мотивації належать:
- а) теорія очікування;
  - б) теорія Маслоу;
  - в) теорія Тейлора;
  - г) модель Герцберга;
  - д) правильної відповіді немає.
10. До видів зовнішньої винагороди не належать:
- а) заробітна плата;
  - б) публічні подяки;
  - в) надання службового авто;
  - г) “соціальний пакет”;
  - д) значущість роботи та результату.
11. До стимулів нематеріального характеру не належать:
- а) розширення повноважень співробітника та збільшення відповідальності за прийняті рішення;
  - б) командний дух, корпоративна гордість, моральний мікроклімат у колективі;
  - в) виділення менеджера окремого кабінету;
  - г) направлення співробітників на семінари (курси, тренінги) з підвищення кваліфікації;
  - д) виплата співробітникам дивідендів за акціями.
12. Які групи потреб А. Маслоу зараховує до первинних:
- а) самовираження та поваги;
  - б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
  - в) соціальні, безпеки та захищеності;
  - г) самовираження, поваги, соціальні?
13. До змістовних мотиваційних теорій належать:
- а) ієрархія потреб Маслоу;

- б) теорії “Х” та “У” Мак-Грегора;
- в) теорія Тейлора;
- г) усі відповіді правильні.

14. Практика тривалого домінуючого застосування моральних стимулів над матеріальними призводить до:

- а) незадоволення працівників і негативного впливу на ефективність праці;
- б) гармонійного задоволення потреб;
- в) формування довірчих взаємовідносин між менеджерами та підлеглими;
- г) відсутності конфліктів між управлінцями та іншими співробітниками.

15. До інструментів мотивації, які можуть використовувати менеджери, не належать:

- а) надання інформації про результати діяльності організації;
- б) розкриття перспектив кар’єрного зростання;
- в) надання гнучкого графіка роботи;
- г) надання можливості пільгового придбання акцій;
- г) щорічна відпустка.

16. Біологічний характер мають такі потреби:

- а) самореалізації;
- б) успіху;
- в) первинні;
- г) поваги;
- д) визнання.

17. До матеріальних стимулів не належать:

- а) заробітна плата, “соціальний пакет”, дивіденди за акціями;
- б) заробітна плата, премії, дивіденди за акціями;
- в) заробітна плата, “соціальний пакет”, можливість пільгового придбання акцій;
- г) посадовий оклад, надання окремого кабінету, премії.

18. Менеджери застосовують заходи покарання працівників насамперед з метою:

- а) ідеологічного виховання працівників;
- б) послаблення (усунення) небажаної поведінки підлеглих;
- в) спонукання до професійного зростання;
- г) закріплення поведінки працівників.

19. Форма організації роботи працівника за принципом “робота на відстані” передбачає, що працівник:

- а) тимчасово делегується для роботи в іншому підрозділі;
- б) працює у відрядженні;

- в) частину роботи виконує вдома;
- г) працює за сумісництвом.

20. Потреби людини, що мають соціально-психологічне походження, називаються:

- а) первинними;
- б) суспільними;
- в) вторинними;
- г) причетності;
- д) громадськими.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

Компанія “Весна” є рекламною агенцією.

Менеджери компанії постійно розмірковують над питанням вдосконалення мотивації співробітників. На цей час вони хочуть за рахунок інноваційних підходів у мотивації співробітників покращити показники діяльності агенції в “міжсезоння”, тобто в той період, коли регулярно спостерігається зменшення обсягів замовлень на рекламну продукцію.

Євгенія – молодий та креативний менеджер компанії – запропонувала ввести елементи гейміфікації, елементи квесту в систему мотивації співробітників. Пропозиція Євгенії була прийнята керівництвом компанії, вирішило протягом одного місяця провести апробацію ідеї.

Липень місяць було поділено на три періоди:

- 1–10 липня – залучення нових клієнтів;
- 11–20 липня – “реанімація” старих клієнтів, тобто тих, хто вже тривалий час не робить замовлень;
- 21–31 липня – укладання угод з клієнтами.

У своєрідне змагання мали вступити 10 співробітників рекламної агенції, які зазвичай працюють з клієнтами.

Щодня в рамках відповідного періоду на спеціальних стендах та у внутрішній інформаційній мережі мали відображатися результати (в балах) кожного з 10 співробітників.

Після завершення кожного етапу має проводитися градація співробітників за рейтингом, за набраними балами.

Після завершення третього етапу формується підсумковий рейтинг. Відповідно до місця в рейтингу мають виплачуватись відповідні винагороди.

#### **Завдання:**

1. Як ви вважаєте, якою є мотиваційна основа в даній інноваційній пропозиції, на які мотиваційні фактори вона орієнтована?

2. Як ви можете в цілому оцінити дану ідею? Які в неї плюси та мінуси? Які ваші пропозиції щодо можливого вдосконалення даного проекту?

## Ситуація 2

Туристична агенція “Галактика”.

В агенції працює шість менеджерів по роботі з клієнтами. Кожен із менеджерів працює з клієнтами за всіма напрямками: Туреччина, Єгипет, ОАЄ, Таїланд, Іспанія та інші європейські країни, автобусні тури в Європу, туристичні тури по Україні тощо.

Директор агенції запрошений у квітні на п’ятиденний семінар до Іспанії. Він готує відповідні документи для оформлення відрядження. Одночасно у нього виникла думка взяти з собою на семінар одного з менеджерів по роботі з клієнтами. Директор вважає, що така поїздка (за рахунок компанії) може розглядатися як один з інструментів стимулювання діяльності персоналу компанії.

### **Завдання:**

1. За якими критеріями ви обирали б менеджера для такої поїздки?
2. Наскільки сильний мотиваційний ефект запрошення до такої поїздки для співробітників?
3. Чи взагалі правильно зробити таку пропозицію тільки одному менеджеру?
4. Чи має компанія сплатити повністю витрати на поїздку менеджера на семінар чи краще зробити це тільки частково?

## Ситуація 3

Товариство з обмеженою відповідальністю “Гермес” має серед засновників іноземних учасників.

Товариство є великою торговельною компанією, яка має 15 регіональних відділень в Україні.

Ринкова ситуація в останній рік складається для компанії не зовсім сприятливо, обсяги продажів не задовольняють її засновників.

Засновники на своїх загальних зборах прийняли рішення залучити в компанію іноземного консультанта. Таким консультантом стала Ханна з Польщі.

Ханна сфокусувала свою увагу на питаннях мотивації та стимулювання персоналу, який займається власне продажами. Вона запропонувала ряд новацій. Одна з них отримала назву “Черепашка forever”. Суть її в тому, що кожного місяця в компанії підбиваються підсумки роботи регіональних відділень з продажів. Директор регіонального відділення, яке опиняється на останньому місці, отримує живу черепаху. Протягом місяця вона має перебувати в офісі цього відділення, а директор і співробітники мають забезпечити дбайливий догляд за нею.

**Завдання:**

1. Як ви вважаєте, на який саме елемент мотивації спрямована дана новація?
2. Наскільки й за яких умов ця новація може бути ефективною?
3. Які альтернативні варіанти стимулювання ви могли б запропонувати?

**Ситуація 4**

Ви – директор агенції інтернет-маркетингу. Одним із основних видів діяльності компанії є створення на замовлення клієнтів відеороликів.

Ваша компанія працює в умовах досить гострої конкуренції на ринку.

Крім того, ви як директор постійно відчуваєте загрозу втрати важливих для вас співробітників. Конкуренти постійно “полюють” за талановитими, креативними працівниками.

Це змушує вас постійно думати над удосконаленням системи стимулювання персоналу. Компанія не має серйозних резервів на поточний момент для збільшення заробітної плати співробітників. Тому доводиться шукати інші варіанти вдосконалення системи мотивації.

Директор, зокрема, згадав одну з інновацій легендарного менеджера С. Джобса, який позначав посади окремих своїх співробітників як “геній”. Директор подумав – можливо вигадати щось аналогічне?

Потім директор звернув увагу на те, що в компаніях ІТ-сфери використовується такий елемент організації діяльності співробітників, як “робота на відстані”. Одночасно він згадав про те, що окремі компанії скорочують тривалість робочого тижня.

**Завдання:**

1. Якою є ваша думка щодо можливості використання в компанії ідей на зразок “геній”?
2. Якою є ваша думка щодо можливості використання в компанії ідей на зразок “робота на відстані”?
3. Якою є ваша думка щодо можливості використання в компанії ідей на зразок “скорочений тиждень”?
4. Які, врешті-решт, ваші рекомендації для даної компанії?

**Ситуація 5**

Компанії – гіганти ІТ-сфери (наприклад, Google, Apple, Facebook) дуже великого значення надають питанням оформлення офісів, у яких працюють співробітники. Максимальна зручність, затишність, дизайнерське оформлення тощо.

**Завдання:**

1. Ознайомтеся за допомогою Інтернет з тим, як оформлено офіси зазначених компаній.

2. Як ви вважаєте, наскільки пов'язані зазначені дії компанії з питанням стимулювання персоналу? Якщо відповідь позитивна, то з якими конкретно елементами мотивації вони пов'язані?

### Ситуація 6

Сергій – директор з продажів компанії “Меркурій”. У відділі продажів працює 9 осіб. Керівник відділу – Тетяна Світлова.

У Сергія немає особливих нарікань щодо роботи відділу та особисто Тетяни. Вона ретельно ставиться до роботи, постійно перевіряє не тільки засоби роботи менеджерів з клієнтами, але й документацію відділу.

Директору відомо, що Тетяна хоче отримати службове підвищення. Проте він вважає, що вона досягла верхньої межі в своїй кар'єрі, й далі просуватись їй недоцільно. Коли йдеться про адміністративну роботу з кількома досвідченими підлеглими, то з Тетяною мало хто може зрівнятися. Однак за інших обставин, коли потрібно планувати, передбачати наслідки та керувати великою кількістю працівників, у неї виникають серйозні проблеми, її підходи до керівництва персоналом не гнучкі. Тетяна бачить далі рамок системи й правил, а такі поняття, як креатив, гнучкість або компроміс, їй даються дещо складно.

Сьогодні має відбутись співбесіда директора з Тетяною на кадровій комісії. Сергію потрібно зробити так, щоб якість роботи Тетяни залишилася на високому рівні, проте вона має змиритися з тим, що підвищення вона не отримає. Це зробити непросто.

Директор розмірковує над тим, як посилити стимули до роботи Тетяни в подальшому. Можливо, делегувати їй якісь нові повноваження? Можливо, найважче переконати її правильно прийняти ту обставину, що вона не отримає підвищення? Сергію потрібно підкреслити важливість її нинішньої роботи, важливість для компанії безперебійної й високоякісної роботи відділу та назвати доводи, які зможуть переконати Тетяну в необхідності підтримувати роботу на попередньому рівні.

#### **Завдання:**

1. Які ваші пропозиції щодо майбутнього стимулювання Тетяни?
2. Чи вважаєте ви правильною думку директора про те, що Тетяна вже досягла свого максимуму?
3. Якби ви були на місці директора, як би провели бесіду з Тетяною?

### Ситуація 7

Ви – власник бізнесу і формуєте штат косметичного салону.

Попередньо передбачаються такі посади:

- адміністратор;
- лікар-косметолог;
- косметологи;

- масажисти;
- перукарі;
- прибиральниця.

**Завдання:**

1. Запропонуйте системи заробітної плати для кожної категорії працівників.
2. Визначте, які додаткові методи матеріального та морального стимулювання можна буде використовувати в подальшому.

*Примітка.* В процесі виконання завдання ви можете користуватися такою інформаційною довідкою щодо можливих елементів побудови заробітної плати:

- а) оклад;
- б) доплати за умови праці;
- в) доплати за результати праці;
- г) “соціальний пакет”;
- д) участь у прибутках;
- є) інше.

**Завдання 8**

Нижче запропоновано один із варіантів тестів на визначення мотивації людини до досягнення успіху.

Вам необхідно дати відповіді (“так” або “ні”) на запитання:

1. Коли існує можливість вибору, краще цей вибір зробити якнайшвидше.
2. Я легко роздратовуюсь, коли з’ясовується, що не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, це має такий вигляд, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли я два дні не маю роботи, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі середніх.
7. До себе я вимогливіший, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю: виконуючи його, я добився б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих перерв для відпочинку.
11. Старанність – не моя мрія.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене приваблює більше інша робота, ніж та, яку я виконую.
14. Догана мене стимулює більше, ніж заохочення.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене розумною людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш упевненими.
17. У мені легко пробудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, то розраховую на допомогу інших.
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших.



20. Інколи я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, її я роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені випадає приймати рішення, я намагаюсь зробити це якомога краще.
31. Мої друзі вважають мене інколи ледачим.
32. Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.
36. Зазвичай я мало уваги звертаю на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю вищих результатів, ніж інші.
38. Багато чого, за що я берусь, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади.
41. Коли я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти вживаю крайніх заходів.

### **Оцінювання.**

Поставте по одному балу:

- 1) за кожну відповідь “так” на запитання  
1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;
- 2) за кожну відповідь “ні” на запитання 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40.

### **Результати.**

*0–14 балів.* Мотивація до успіху в цьому випадку досить слабка. Людина задоволена собою і своїм становищем. На роботі “не горить”, впевнена, що незалежно від її зусиль усе йде як слід.

*15–27 балів.* Середній рівень мотивація до успіху. Як у більшості людей. Прагнення до мети приходить у формі припливів і відпливів. Іноді хочеться все кинути, оскільки людина вважає, що мета, до якої вона прагне, недосяжна.

*28–41 бал.* Сильна мотивація до успіху. Людина наполеглива в досягненні мети, готова побороти будь-які перешкоди.



## ТЕМА 8. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Сутність і зміст функції контролю в менеджменті.
2. Види контролю в менеджменті.
3. Організація процесу контролю в менеджменті.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення для відповідних термінів:**

- 1) процес оцінювання рівня виконання поставлених завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень та їх причин;
- 2) те, що підлягає контролю відповідно до рівня його здійснення та спрямованості;
- 3) контроль, що здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт;
- 4) з'ясування стану виконання робіт, певних заходів, нормативів та планових показників;
- 5) окрема особа, група людей або організація, що наділені контрольними повноваженнями;
- 6) контроль, що здійснюється до початку виконання певних робіт;
- 7) набір переважно кількісних показників, що характеризують стан об'єкта контролю;
- 8) певна сукупність суб'єктів, об'єктів та засобів контролю, що розглядаються як єдине ціле.

#### Терміни

- *Об'єкт контролю*
- *Суб'єкт контролю*
- *Попередній контроль*
- *Предмет контролю*
- *Система контролю*
- *Мета контролю*
- *Контроль*
- *Поточний контроль*

### 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### Знайдіть єдину правильну відповідь

1. Контроль поділяють на види (класифікують) за основними ознаками, а саме:

- а) сфера контролю; зміст контролю; етапи контролю; форми контролю; способи контролю;
- б) зміст контролю; етапи контролю; форми контролю; способи контролю;
- в) сфера контролю; етапи контролю; форми контролю; способи контролю;
- г) сфера контролю; зміст контролю; етапи контролю; форми контролю.

2. Сутність контролю як функції менеджменту насамперед полягає в такому:

- а) забезпечення правильного стратегічного курсу організації;
- б) підвищення рівня продуктивності праці в організації;
- в) виявлення фактичного стану виконання планових завдань;
- г) зменшення рівня плинності кадрів в організації.

3. Стратегічний контроль полягає в такому:

- а) досягнення правильного балансу стратегічних інтересів організації;
- б) оцінка діяльності організації з позицій її довгострокових цілей та взаємодії із зовнішнім середовищем;
- в) забезпечення правильної розробки стратегії діяльності організації в умовах мінливого середовища;
- г) перевірка та розвиток системного стратегічного мислення у топ-менеджерів.

4. Децентралізований контроль щодо окремо взятого акціонерного товариства проводиться:

- а) ревізійною комісією товариства;
- б) на рівні окремих підрозділів товариства;
- в) органами податкового контролю;
- г) бухгалтерією товариства.

5. Функція поточного контролю реалізується:

- а) тільки менеджерами нижчої ланки управління;
- б) лише топ-менеджерами;
- в) лише заступниками керівників з операційних питань;
- г) усіма менеджерами, незалежно від їхнього рівня.

6. Що не належать до етапів здійснення контролю:

- а) розробка стандартів та критеріїв контролю;
- б) узгодження чотирьох функцій менеджменту;
- в) порівняння досягнутих результатів із плановими показниками;
- г) надання пропозицій щодо необхідного коригування.

7. До основних параметрів (об'єктів) процесу контролю у сфері матеріально-технічного забезпечення організації не належать:

- а) обсяги поставок;
- б) терміни поставок;
- в) якість товарів, що постачаються;
- г) стан ринку трудових ресурсів;
- д) правильної відповіді немає.

8. Попередній контроль здійснюється:

- а) на етапі формування нормативів;
- б) до початку фактичного виконання робіт;
- в) за попередньою домовленістю з керівником організації;
- г) за попередньою домовленістю з керівним органом.

9. Процес контролю має три головні етапи: 1) вироблення стандартів і критеріїв контролю; 2) зіставлення з ними досягнутих результатів; 3) \_\_\_\_\_:

- а) підготовка підсумкових звітів;
- б) статистична перевірка;
- в) виконання необхідних коригувальних дій;
- г) перевірка на робочих місцях;
- д) підсумковий аудит-контроль.

10. Хто здійснює контроль за виконанням стратегічних планів організації:

- а) виконавчий директор;
- б) заступник виконавчого директора;
- в) ревізійна комісія;
- г) кожний менеджер організації в межах підзвітної йому сфери?

11. До принципів контролю не належать:

- а) об'єктивність;
- б) регулярність;
- в) установлення нормативів;
- г) максимальна публічність.

12. Реалізація функції контролю в менеджменті дає можливість управлінням стежити насамперед за:

- а) побудовою системи мотивації в організації;
- б) організацією навчання співробітників;
- в) рівнем інноваційності в управлінні;
- г) виконанням планових завдань;
- д) усі відповіді правильні.

13. Суб'єктами контролю не виступають:

- а) менеджери середньої ланки;
- б) менеджери низової ланки;

- в) топ-менеджери;
- г) державні органи;
- д) правильної відповіді немає.

14. До об'єктів контролю HR-менеджерів не належать:

- а) оцінка місії організації;
- б) виконання працівниками виробничих завдань;
- в) виконання менеджерами завдань з реалізації продукції;
- г) реалізація стратегії організації;
- д) правильної відповіді немає.

15. Попередній контроль застосовується до таких видів ресурсів:

- а) запозичених;
- б) трудових, матеріальних, фінансових;
- в) трудових та ресурсів часу;
- г) трудових, матеріальних і кредитних.

16. Попередній контроль у сфері фінансових ресурсів полягає у:

- а) з'ясуванні відповідності фінансових джерел організації стратегії, що реалізується на цей час;
- б) перевірці усіх грошових потоків організації за певний період часу;
- в) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування;
- г) перевірці фактичних фінансових результатів і порівнянні їх із запланованими.

17. Щоб система контролю в організації була ефективною, необхідно, зокрема:

- а) довести стандарти до працівників організації;
- б) установити високу заробітну плату контролерам;
- в) використовувати тільки зовнішніх контролерів;
- г) формувати якомога більше різноманітного інформаційного матеріалу.

18. Чи може бути опитування співробітників одним із інструментів визначення рівня досягнення певних цілей:

- а) так, абсолютно у всіх випадках;
- б) ні, не може бути в принципі;
- в) так, у випадках, коли неможливо кількісно визначити цілі;
- г) теоретично це можливо, але на практиці це неможливо реалізувати.

19. До характеристик оперативного контролю належать:

- а) досягнення правильного балансу тактичних інтересів організації;
- б) оцінка діяльності організації з позицій її оперативних потреб та взаємодії із зовнішнім середовищем;

в) забезпечення правильної розробки тактики діяльності організації в умовах мінливого середовища;

г) включення перевірки виконання робіт і методів, використання для виробництва товарів та послуг.

20. До завдань контролю не належить:

а) виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;

б) визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;

в) виявлення ступеня відповідності результатів плановим завданням;

г) формування більш ефективної логістичної схеми для підприємства.

21. До основних функцій контролю в сфері виробництва не належить:

а) порівняння планових і фактичних показників;

б) виявлення відхилень у показниках;

в) формування пропозицій до стратегії організації;

г) виявлення причин відхилень у показниках.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

Компанія “Альфа” розпочала свою підприємницьку діяльність з виробництва профнастилу та металочерепиці. Через деякий час компанія відчула обмеженість обраного регіонального ринку. Почали пробувати різні варіанти входження на інші регіональні ринки – то розвиваючи дилерську мережу, то відкриваючи власні філії (регіональні підрозділи).

Нарешті зупинилися на варіанті прямого продажу через власну мережу філій. Це відбулося після переконання менеджерів у тому, що розвиток продажів через дилерську мережу має певні негативні наслідки для компанії. По-перше, з дилером необхідно ділитися частиною доходу. По-друге, дуже важко оперативно контролювати діяльність дилерів. По-третє, дилери досить часто не можуть забезпечити такого ж рівня роботи з клієнтами, як персонал компанії “Альфа”: технічний супровід, терміни поставок, точність зобов’язань тощо.

Компанія за декілька років сформувала повноцінну власну мережу.

Збут продукції в цілому характеризувався як досить стабільний, кризових явищ не виникало. Проте, незважаючи на такі результати, засновники компанії були не задоволені тим, що в них постійно виникали певні проблеми з рівнем прогнозування динаміки ринку, можливих змін щодо позицій конкурентів, загроз із боку товарів-замінників. Тому важливою частиною управління став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться важливі питання про завоювання певної частки ринку, досягнення певної рентабельності тощо.

З метою реалізації цієї стратегії було змінено методику роботи з філіалами, які раніше орієнтувалися не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з обсягів збуту, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості тощо. Регіональним підрозділам було надано більше свободи у виборі способів досягнення головної мети – рентабельності діяльності. За цим показником почали визначати ефективність роботи підрозділів.

Регіональні підрозділи компанії самостійно планують свою діяльність, здійснюють оперативне управління бізнес-процесами. Проте все це відбувається під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. Так, встановлено, що для кожної групи клієнтів товари мають продаватися за однаковими цінами в усіх регіональних підрозділах. Таким чином компанія намагається усунути внутрішні конфлікти в мережі.

Сучасні інформаційні технології дають легку можливість клієнтам отримувати інформацію щодо цін у різних філіях. Контрольні спостереження довели, що одному й тому самому клієнту філії називають різні ціни. Було виявлено випадки, коли будівельники купували продукцію у філії з сусідньої області. Крім того, виявилися випадки, коли в одному регіональному підрозділі різні менеджери називали клієнтові різні ціни на однаковий товар.

Збутова робота поставлена в компанії так, що всіх клієнтів поділено на чотири групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними клієнтами вважаються будівельні компанії. Виходячи з цього, логічним виявляється використання для цього сегмента ринку політики таких цін, за якої ця категорія клієнтів отримувала б товари за найнижчими цінами. Проте на практиці відбувається інше: будівельні організації часто купують продукцію за цінами вищими, ніж приватний покупець, який може домовитися з менеджером про непогану знижку. Для ліквідації суперечностей були розроблені та доведені до філіалів нові правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріплюється конкретна область, то продати товар покупцеві з іншої області він може тільки через погодження з відповідним регіональним підрозділом, за яким закріплюється переважне право продажу на своїй території.

У рамках коригування своєї діяльності з клієнтами компанія впорядкувала систему надання знижок за каналами збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: обсягу закупок; умов купівлі; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів було введено максимальні розміри знижок. Зокрема, найменші знижки були встановлено індивідуальним покупцям.

Тривалий час параметри стану дебіторської заборгованості й товарних запасів чітко не регламентувалися. Як наслідок в окремих філіалах створювалися невиправдано великі складські запаси, “зависали” грошові ресурси. Було прийнято рішення, що за порушення правил надання товарного кредиту й у випадках виникнення серйозних проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються саме до директорів регіональних підрозділів.

**Система контролю.** В головному офісі щоденно аналізують стан дотримання філіями заданих параметрів роботи, можливі відхилення. Крім онлайн-аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, за участю правління компанії – щомісячні. У разі необхідності плани коригуються щокварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу та регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, це може бути незначне корегування планів щодо асортименту з окремих позицій. Проте глобальних проблем, як засвідчила практика, не спостерігалось, а заплановані показники рентабельності навіть перевиконувались.

Одна з основних проблем полягала в тому, що в процесі коригування планів багато показників слід було перерахувати вручну, а коригування плану продажів пов'язане зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому перед менеджерами компанії постало питання суттєвого оновлення інформаційної системи компанії, вдосконалення відповідного програмного забезпечення.

#### ***Завдання:***

1. Що є об'єктами контролю в компанії “Альфа”.
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії?
3. Чи поліпшилася реалізація функції контролю в управлінні за відмови від роботи з дилерами?
4. Які параметри діяльності компанії потребують удосконалення з погляду організації контролю?
5. Яким чином система контролю, впроваджена в компанії може вплинути на ефективність її діяльності?
6. Що вам здається найбільш цікавим і корисним в управлінському досвіді компанії?

#### **Завдання 2**

Університетська освіта є процесом взаємодії викладачів і студентів. Як показує світова практика, університетська освіта передбачає значну самостійну роботу студента з оволодіння знаннями за відповідною спеціальністю. Проте це не означає, що в управлінні університетами має ігноруватися функція контролю. Навпаки, менеджери та викладачі університетів постійно відшуковують шляхи для вдосконалення системи контролю за навчальним процесом.

Напевно, студенти знають про те, що навчання в університетах здійснюється за відповідними навчальними планами. В них зазначаються навчальні дисципліни, кількість кредитів та годин, що відводяться на їх вивчення, тощо.

Один із компонентів навчального плану – це визначення форм підсумкового контролю знань студентів. Як правило, такими формами є іспит або підсумковий модульний контроль (залік).



Крім підсумкового контролю, використовується поточний контроль знань студентів. Тут викладачі використовують різні підходи до його проведення.

**Завдання:**

1. Спробуйте визначити, яка мета підсумкового контролю знань студентів.
2. Спробуйте визначити, яка мета поточного контролю знань студентів.
3. Як мають бути взаємопов'язані поточний і підсумковий контроль знань студентів?
4. Які фактори визначають точність та ефективність підсумкового й поточного контролю знань студентів?
5. Що б ви могли запропонувати в контексті вдосконалення управління університетською освітою для покращання системи контролю знань студентів?

### **Завдання 3**

Нижче пропонується один із варіантів тестів на оцінку того, якою мірою ви потребуєте контролю.

**Завдання:**

1. Виконайте тестування стосовно себе.
2. Спробуйте оцінити запропоновані тести з погляду їх сильних та слабких сторін?
3. Як ви вважаєте, наскільки точно зазначені тести здатні виконати поставлене завдання?

**Тестування**

Надається перелік тверджень. Якщо ви погоджуєтесь із твердженням, то отримуєте один бал. Якщо ні – балів ви не набираєте.

1. Без контролю я можу припинити навчання.
2. Для мене батіг – більший стимул, ніж пряник.
3. Я належним чином навчаюся лише тоді, коли відчуваю в цьому зацікавленість моїх батьків.
4. Я не можу якісно навчатися, коли немає відповідної студентської атмосфери.
5. Коли я відчуваю, що хтось із мого студентського оточення уважно спостерігає за тим, як я працюю на лекціях та практичних заняттях, то я здатний мобілізуватися й ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання викладач не перевірятиме, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів мого ставлення до занять залежить ефективність навчання інших студентів, то я намагатимусь бути старанним та ефективним студентом.

8. Я старанно навчаюся лише тоді, коли мене відповідним чином стимулює викладач (чи батьки).

9. Я вважаю, що студенти навчаються старанно лише тоді, коли їх регулярно, системно та ретельно контролюють викладачі (чи батьки).

10. Якщо я помічаю, що викладач особливо уважно контролює навчання студента, з яким я зазвичай сиджу за одним столом, то починаю працювати старанніше.

### **Оцінювання**

**7–10 балів.** Скоріше за все, ви належите до тієї категорії студентів, які ефективно працюють лише в умовах тотального, суворого контролю. Якщо ви знаєте, що викладач не перевірятиме виконання певних завдань, то, напевно, ви не будете їх виконувати до того часу, доки викладач не поцікавиться вашими результатами. Якщо у вас з'являється відчуття або переконання, що вас викладач не контролює, то ви розслабляєтесь і можете взагалі по-справжньому навчатися. Можливо, аналогічну роль також виконує контрольна функція з боку батьків.

**4–6 балів.** Ймовірно, ви належите до категорії студентів, яких час від часу необхідно контролювати, але не слід робити цього тотально. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки результатів вашого навчання викладачем є більше додатковим фактором досягнення ефективності в навчанні. Ви до них ставитесь без напруження. Вони можуть навіть надихати вас на нові досягнення в навчанні.

**1–3 бали.** Ймовірно, ви старанно навчаєтесь лише тоді, коли не відчуваєте над собою активного контролю з боку викладачів (як варіанти – деканату, батьків). Ви досить організована й відповідальна людина, тому виконуєте всі завдання викладачів за будь-яких умов. Можливо, ви належите до числа тих, яких часто називають “гіпервідповідальними”. Надмірний контроль може вам психологічно заважати. Можливо, ви краще сприйматимете різні форми “м'якого” контролю.



## ТЕМА 9. ГРУПОВА ДИНАМІКА, КЕРІВНИЦТВО, КОНФЛІКТИ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Особливості формальних груп.
2. Особливості неформальних груп.
3. Основні проблеми керівництва.
4. Стили керівництва.
5. Конфлікти та управління ними.

### 2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

**Доберіть правильні визначення для відповідних термінів:**

- 1) дві чи більше особи, які взаємодіють таким чином, що відчувають взаємовплив;
- 2) група людей, яка сформувалася в організації без застосування встановлених організаційних процедур;
- 3) група людей, яка сформувалася в організації в рамках установленної організаційної структури;
- 4) керівництво, що характеризується високою концентрацією владних повноважень у менеджера, його схильністю до особистого прийняття рішень;
- 5) керівництво, що характеризується розподілом повноважень та відповідальності, наданням широкої свободи, влади та можливостей підлеглим;
- 6) керівництво, що характеризується такою позицією менеджера як “перебування поруч”, тобто надання підлеглим максимальної свободи дій;
- 7) відсутність згоди між двома чи більше особами (групами);
- 8) конфлікт, який призводить до чіткішого бачення проблем, підвищення якості групової роботи та її ефективності;
- 9) конфлікт, у результаті якого може спостерігатися зниження особистої задоволеності, якості групового співробітництва та ефективності діяльності організації;
- 10) конфлікт, який виникає тоді, коли формуються суперечливі вимоги до діяльності працівника.

### Терміни

- *Дисфункціональний конфлікт*
- *Група*

- *Ліберальний стиль керівництва*
- *Конфлікт*
- *Функціональний конфлікт*
- *Авторитарний стиль керівництва*
- *Неформальна група*
- *Демократичний стиль керівництва*
- *Внутрішньоособистісний конфлікт*
- *Формальна група*

### 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **Знайдіть єдину правильну відповідь**

1. До видів формальних груп в організації належать:
  - а) групи керівника, робочі (цільові) групи, ради (комітети);
  - б) стейкхолдери акціонерного товариства, спостережні ради, комітети;
  - в) об'єднання компаній асоціативного типу; оргкомітети; проектні групи з питань розв'язання певних проблем;
  - г) правильно – а), б).
  
2. До якого типу формальних груп належить ревізійна комісія акціонерного товариства:
  - а) робочі групи;
  - б) адміністративні об'єднання колег;
  - в) керівні угруповання з питань розв'язання певних проблем;
  - г) комітети?
  
3. До якого виду груп належить відділ фінансів компанії:
  - а) формальні цільові групи;
  - б) адміністративні об'єднання в рамках формальних груп;
  - в) асоціативні керівні групи;
  - г) можна зарахувати як до формальних, так і неформальних угруповань?
  
4. За яких причин утворюються неформальні групи:
  - а) захист інтересів;
  - б) взаємодопомога;
  - в) потреби в незалежності;
  - г) спілкування та симпатії;
  - д) усе зазначене правильно?
  
5. Вплив неформальних груп відбивається в:
  - а) коригуванні процесу змін в організації та встановленні контролю над поведінкою окремих людей;
  - б) демократизації норм поведінки в компанії та внесенні змін до статуту компанії;

- в) формуванні лідерів та їхньому впливі;
- г) правильно – а), в);
- д) правильно – б), в).

6. До основних напрямів управління неформальними групами не належать:
- а) використання неформальних груп для підвищення ефективності роботи;
  - б) здійснення тотального контролю за діяльністю неформальних груп;
  - в) виявлення існування неформальних груп;
  - г) формування комунікації з неформальними групами, їх лідерами;
  - д) правильної відповіді немає.

7. Яке із зазначених завдань не пріоритетне для топ-менеджерів організації:
- а) формування місії організації;
  - б) безпосередня робота з виконавцями в підрозділах організації;
  - в) формування структури організації;
  - г) формування кадрової політики?

8. Одним із позитивних аспектів ліберального стилю керівництва такі:
- а) керівник згуртовує колектив;
  - б) посилюється особиста відповідальність керівника за результати;
  - в) найманий персонал стає більш зацікавленим у прибутковості компанії;
  - г) більші можливості для виявлення та реалізації ініціативи “з низу”;
  - д) правильної відповіді немає.

9. Яку з форм влади менеджерів можна зарахувати до “фейкової”:
- а) влада на “законності” (традиції);
  - б) влада на загрозі “втрат” (“батіг”);
  - в) влада на “прянику в кишені” (винагороді);
  - г) влада на “здібностях спеціаліста” (експерта);
  - д) правильної відповіді немає?

10. До основних форм впливу менеджерів належать:
- а) вплив на основі влади;
  - б) вплив на основі залучення;
  - в) вплив на основі переконання;
  - г) вплив на основі контролю (аудиту);
  - д) правильно – а), б), в);
  - є) правильно – а), б), в), г).

11. До основних стилів керівництва менеджерів не належать:
- а) авторитарний;
  - б) демократичний;

- в) ліберальний;
- г) унітарний;
- д) правильно – а), г).

12. Для менеджера якого стилю керівництва притаманно постійне підвищення своєї кваліфікації, врахування критики, а також заохочення й розподіл відповідальності згідно з переданими повноваженнями:

- а) демократичного;
- б) ліберального;
- в) унітарного;
- г) правильно – а), б);
- д) правильно – а), в)?

13. Для поведінки менеджера з ліберальним стилем керівництва характерно:

- а) очікування вказівок від керівництва;
- б) небажання брати на себе відповідальність;
- в) мало втручається в справи підлеглих;
- г) правильно – а), б);
- д) правильно – а), б), в).

14. Непослідовність керівника, а також різні вимоги до діяльності працівника можуть стати причиною:

- а) внутрішньоособистісного конфлікту;
- б) конфлікту між особою та групою;
- в) міжорганізаційного конфлікту;
- г) правильно – а), б), в);
- д) правильної відповіді немає.

15. До основних причин конфліктів не належать:

- а) різне бачення “правильності” розподілу ресурсів;
- б) різниця в цінностях;
- в) різниця в життєвих манерах, досвіді;
- г) різниця в цілях;
- д) правильної відповіді немає.

16. До структурних методів управління конфліктами належать:

- а) використання більш чіткої ієрархії повноважень;
- б) установлення комплексних цілей та правильна система винагород;
- в) пояснення вимог до роботи;
- г) правильно – а), в);
- д) правильно – а), б), в).

17. До міжособистісних стилів управління конфліктами належать:

- а) пояснення вимог до роботи;
- б) компроміс;

- в) ухилення;
- г) правильно – б), в);
- д) правильно – а), б).

18. Залежно від результатів (наслідків) конфлікти поділяють на:

- а) функціональні;
- б) дисфункціональні;
- в) пролонговані;
- г) підсвідомі
- д) правильно – а), б).

19. Конфлікт між штабним і лінійним персоналом організації – це:

- а) діадний конфлікт;
- б) міжгруповий конфлікт;
- в) міжорганізаційний конфлікт;
- г) конфлікт “керівник–підлеглий”;
- д) правильної відповіді немає.

20. Менеджер компанії, що одноосібно приймає всі рішення, є прихильником формальної твердої дисципліни, боїться кваліфікованих кадрів – це:

- а) унітарний керівник;
- б) деспотичний лідер;
- в) авторитарний керівник;
- г) правильно – а), в);
- д) правильно – б), в).

21. Які риси властиві тільки авторитарному стилю керівництва:

- а) певна регулярність у спілкуванні з підлеглими;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) делегування повноважень підлеглим;
- г) концентрація влади?

22. На стиль керівництва компанії не впливає:

- а) особистісні риси менеджера;
- б) стан компанії;
- в) галузь, у якій працює компанія;
- г) особливості побудови системи стимулювання в компанії;
- д) правильної відповіді немає.

## 4. СИТУАЦІЇ ТА ІНШІ ЗАВДАННЯ

### Ситуація 1

На плановій нараді в генеральній дирекції підприємства розглядається питання про підсумки виконання плану за перший квартал поточного року. Підприємство займається випуском металовиробів, його частка на українському ринку – 20 %.

Директор з виробництва доповів про те, що план з виробництва виконано на 100,5 %. Він зазначив, що робота була дуже напруженою і забезпечити виконання плану вдалося буквально в останні дні. При цьому він поставив питання про додаткове преміювання його підлеглих.

На нараді виступив і директор зі збуту і зазначив, що виникли проблеми з реалізацією частини продукції, яка була вироблена в березні. Продукція виявилася недостатньо якісною. Клієнти відмовлялися від її придбання. Він виступив з критикою роботи виробничих підрозділів. При цьому також зауважив, що співробітники відділу збуту отримали меншу заробітну плату за цей місяць.

Директор з виробництва не стримався й висловився про те, що люди в відділі збуту мають працювати краще з клієнтами, а не шукати причини.

Виник конфлікт.

### ***Завдання:***

1. Чи вбачаєте ви в даному конфлікті наявність якоїсь системної проблеми управління, яку потрібно розв'язати насамперед генеральному директору? Чи, можливо, це епізодична проблема або навіть випадкове явище?

2. Як би ви на місці генерального директора підприємства відреагували на таку конфліктну ситуацію? Який метод управління конфліктом ви б обрали?

## **Ситуація 2**

Компанія “ДВА” функціонує як приватне акціонерне товариство.

На засіданні правління компанії підбивалися підсумки за результатами роботи у першому кварталі поточного року. Тривожна ситуація склалася на ринку пральних машин: на складах компанії зібралася велика кількість нереалізованої продукції.

Голова правління акціонерного товариства провів аналіз ситуації й на засіданні правління різко критикував роботу комерційного директора. Зі свого боку, останній повідомив учасників засідання про те, що вже в січні в нього з'явилася тривога з приводу реалізації пральних машин, й тому він дав відповідне розпорядження начальнику відділу маркетингу – уважно проаналізувати стан ринку пральних машин та спрогнозувати його основні показники на найближчий період. Таким чином, комерційний директор фактично вказав на недоліки в роботі відділу маркетингу.

Керівник відділу маркетингу на висунуті обвинувачення відповів, що він про таке розпорядження вперше чує.

Таким чином, на засіданні правління фактично виник конфлікт.

### ***Завдання:***

1. Визначте походження та тип описаного конфлікту.

2. Запропонуйте своє управлінське бачення усунення зазначеного конфлікту.



### Завдання 3

Нижче пропонується один із варіантів тестів на оцінку того, якою мірою ви потребуєте контролю.

#### **Завдання:**

1. Виконайте тестування стосовно себе.
2. Спробуйте оцінити запропоновані тести щодо їх сильних та слабких сторін.
3. Як ви вважаєте, наскільки точно зазначені тести здатні виконати поставлене завдання?

#### **Тестування**

Надається перелік тверджень. Якщо ви погоджуєтесь із твердженням, то отримуєте один бал. Якщо ні – балів ви не набираєте.

1. Без контролю я можу припинити навчання.
2. Для мене батіг – більший стимул, ніж пряник.
3. Я належним чином навчаюся лише тоді, коли відчуваю в цьому зацікавленість моїх батьків.
4. Я не можу якісно навчатися, коли немає відповідної студентської атмосфери.
5. Коли я відчуваю, що хтось із мого студентського оточення уважно спостерігає за тим, як я працюю на лекціях та практичних заняттях, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання викладач не перевірятиме, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів мого ставлення до занять залежить ефективність навчання інших студентів, то я намагатимуся бути старанним та ефективним студентом.
8. Я старанно навчаюся лише тоді, коли мене відповідним чином стимулює викладач (чи батьки).
9. Я вважаю, що студенти навчаються старанно лише тоді, коли їх регулярно, системно та ретельно контролюють викладачі (чи батьки).
10. Якщо я помічаю, що викладач особливо уважно контролює навчання студента, з яким я зазвичай сиджу за одним столом, то я починаю працювати старанніше.

#### **Оцінювання**

**7–10 балів.** Скоріше за все, ви належите до тієї категорії студентів, які ефективно працюють лише в умовах тотального, суворого контролю. Якщо ви знаєте, що викладач не перевірятиме виконання певних завдань, то, напевно, ви не будете їх виконувати до того часу, доки викладач не поцікавиться вашими результатами. Якщо у вас з'являється відчуття або переконання, що

вас викладач не контролює, то ви розслабляєтесь і можете взагалі посправжньому навчатися. Можливо, аналогічну роль має контрольна функція з боку батьків.

**4–6 балів.** Ймовірно, ви належите до категорії студентів, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це тотально. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки результатів вашого навчання викладачем – це більше додатковий фактор досягнення ефективності в навчанні. Ви до них ставитесь без напруження. Вони можуть навіть надихати вас на нові досягнення в навчанні.

**1–3 бали.** Ймовірно, ви старанно навчаєтесь лише тоді, коли не відчуваєте над собою активного контролю з боку викладачів (як варіанти – деканату, батьків). Ви досить організована та відповідальна людина, тому виконуєте всі завдання викладачів за будь-яких умов. Можливо, ви належите до тих, яких часто називають “гіпервідповідальними”. Надмірний контроль може вам психологічно заважати. Можливо, ви краще сприйматимете різні форми “м’якого” контролю.

#### Завдання 4

Нижче подано таблицю, в якій указано типові можливі причини виникнення конфліктів. Це: конфліктна ситуація; участь конфліктних осіб; конфліктні особисті відносини учасників; конфліктна поведінка однієї зі сторін.

Причина конфлікту	Приклад конфлікту	Ваші дії для усунення предмета конфлікту

#### **Завдання:**

1. Доберіть відповідні приклади конфліктів для кожної із зазначених причин.
2. Запропонуйте ваші дії для усунення предмета конфлікту.

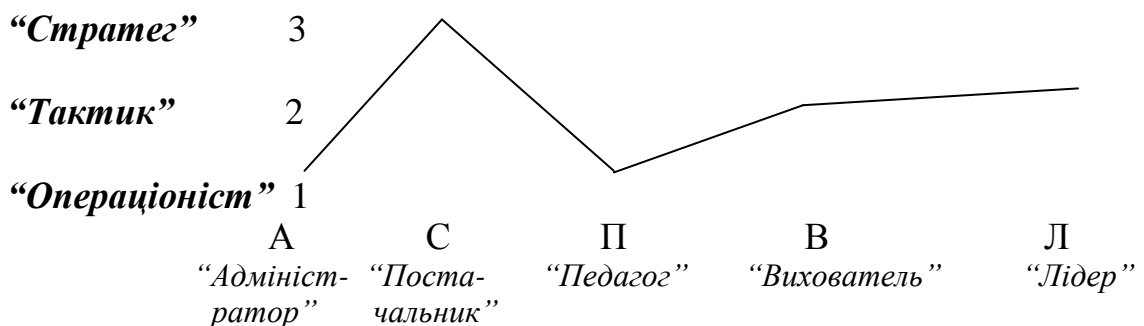
#### Завдання 5

Нижче подано одну з методик оцінки спрямованості роботи менеджера. Передбачається, що респондент із наведених тверджень у кожному рядку обирає ті, що найповніше характеризують менеджера.

У нашому випадку ви – менеджер та респондент одночасно. Тобто ви даєте своєрідну гіпотетичну оцінку собі, своїй потенційній спрямованості як керівника.

А	<i>А1 Керівник планує роботу на завтрашній день, максимум на тиждень</i>	А2 Керівник планує кінцеві та проміжні результати роботи	А3 Керівник планує роботу персоналу на рік
С	С1 Керівник передбачає все необхідне для роботи персоналу на декілька днів, максимум на тиждень	С2 Керівник заздалегідь передбачає можливі збої у роботі на квартал	<i>С3 Керівник забезпечує персонал усім необхідним на рік</i>
П	<i>П1 Керівник формує у персоналу навички, що відповідають їх вузькій спеціалізації</i>	П2 Керівник розвиває у персоналу знання із суміжних галузей	П3 Керівник розвиває не лише професійні навички, але й фізичний та інтелектуальний потенціал
В	В1 Керівник формує у підлеглих почуття відповідальності	<i>В2 Керівник розвиває активне та творче ставлення до роботи</i>	В3 Керівник формує у підлеглих почуття патріотизму
Л	Л1 Керівник намагається не псувати свої взаємовідносини з персоналом	<i>Л2 Керівник користується довірою у підлеглих, має з ними ділові стосунки</i>	Л3 У колективі створено такий психологічний клімат, що співробітники відчують себе єдиною командою

Примітка. Виділені курсивом клітинки А1, С3, П1, В2, Л2 – це приклади характеристики для графіка, зображеного нижче.



Вважається, що "операціоніст" – це менеджер, орієнтований виключно на поточну ситуацію; "тактик" – менеджер, який орієнтований на найближчу перспективу; "стратег" – менеджер, орієнтований на майбутнє.

#### **Завдання:**

1. Оберіть "свої" клітинки.
2. Результати необхідно оформити у вигляді індивідуального профілю спрямованості діяльності керівника, тобто вас (приклад оформлення профілю подано нижче).

## Завдання 6

У таблиці, що зображена нижче, запропонована в принципі досить проста методика оцінки психологічного клімату в колективі.

**Вам необхідно:**

- 1) застосувати цю методику для оцінки психологічного клімату у вашій студентській групі;
- 2) оцінити якість цієї методики;
- 3) надати висновки щодо доцільності чи недоцільності використання цієї методики в практиці менеджменту;
- 4) надати свої пропозиції щодо вдосконалення цієї методики.

Прочитайте спочатку твердження ліворуч, потім праворуч і після цього позначте в середній частині листа ту оцінку, що, на вашу думку, відповідає реальному стану справ.

Оцінки означають:

- +3 – властивість виявляється в колективі завжди (твердження ліворуч);
- +2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- +1 – властивість виявляється нерідко;

**0 – ані ця, ані протилежна властивість або не виявляється досить чітко, або в однаковому ступені виявляється і те, й інше;**

- 1 – властивість виявляється досить помітно (праворуч);
- 2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- 3 – властивість виявляється завжди.

Таблиця

### Оцінка психологічного клімату в колективі

1. Переважає позитивний настрій		Переважає пригнічений настрій
2. Доброзичливість у взаємовідносинах		Конфліктність у взаємовідносинах
3. Членам колективу подобається бути разом		Члени колективу виявляють негативне ставлення до спільної праці (навчання)
4. Успіхи товаришів викликають задоволення, невдачі – співчуття		Успіхи викликають заздрість, невдачі – злорадість
5. Члени колективу з повагою ставляться до думок одне одного		Кожний не терплячий до думок товаришів
6. Один за всіх, всі за одного		Кожний сам за себе
7. Почуття гордості за кожного члена колективу		Байдужість один до одного, до успіхів та невдач
8. Кожен активний, повний енергії		Кожен інертний, пасивний
9. Спільні справи всіх захоплюють		Колектив неможливо підняти для спільної справи
10. У колективі справедливо ставляться один до одного		Колектив розколюється на привілейованих та відхилених

### **Опрацювання результатів:**

1. Скласти всі позитивні бали, після цього – негативні бали. Від більшої суми відняти меншу.

2. Одержаний результат поділити на 10 (у тесті 10 шкал).

**Оцінки:** позитивні значення кінцевого показника відповідають сприятливому, а від'ємні – несприятливому психологічному клімату.

### **Завдання 7**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку схильності людини до конфліктності.

#### **Вам необхідно:**

- а) провести тестування на своєму прикладі;
- б) оцінити якість цього варіанта тестування щодо здатності виявляти схильності людини до конфліктності;
- в) прийняти рішення – доцільно чи недоцільно рекомендувати менеджерам організацій використання цього варіанта тестування під час добору персоналу;
- г) зробити висновки щодо доцільності використання менеджерами організацій подібного тестування взагалі.

#### **Тестування.**

Обирається тільки один варіант відповіді.

1. Уявіть, що в трамваї починається суперечка між кондуктором та пасажиром. Ви стоїте поруч і обираєте такий варіант поведінки:

- а) уникаєте втручатися в суперечку;
- б) можете втрутитися, ставши на бік потерпілого;
- в) завжди втручаєтеся й до кінця відстоюєте свою думку.

2. На нарадах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але залежно від вашого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикуєте за помилки.

3. Ваш безпосередній начальник викладає план роботи, який вам здається малоефективним. Чи запропонуєте ви свій план, що здається вам кращим:

- а) якщо інші вас підтримають, то так;
- б) зрозуміло, ви підтримуватимете свій план;
- в) боїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

- а) тільки з тими, хто не ображається;
- б) так, але тільки з принципових питань;
- в) ви сперечаєтеся з усіма і з будь-якого приводу?

5. Хтось намагається пролізти перед вами без черги:

- а) вважаючи, що й ви не гірше нього, спробуєте обійти чергу;
- б) обурюєтеся про себе;
- в) відкрито висловлюєте своє обурення.

6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, у якій є як цікаві ідеї, так і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як учините:

а) зазначите позитивні та негативні аспекти проекту;

б) виділите позитивні аспекти роботи і запропонуєте дати можливість продовжити її;

в) почнете критикувати її, тому що вона містить помилки?

7. Уявіть, що хтось із близьких вам людей постійно говорить про необхідність економії, про вашу марнотратність, а сам у той же час регулярно купує дорогі речі. Ця людина хоче знати вашу думку про її останню покупку. Що ви їй скажете:

а) що схвалюєте покупку, якщо вона отримала від неї задоволення;

б) говорите, що ця річ несмачна;

в) постійно лаєтесь, сваритесь із нею через це?

8. Ви бачите підлітків, які палять. Як ви реагуєте:

а) думаєте: навіщо мені проблеми чужих дітей;

б) робите їм зауваження;

в) якби це було в публічному місці, то ви б зробили їм зауваження?

9. У ресторані ви з'ясовуєте, що офіціант приніс неправильний рахунок на оплату:

а) у такому разі ви не даєте йому чайові;

б) попросите, щоб він ще раз підрахував суму;

в) це буде приводом для скандалу.

10. Ви відпочиваєте в пансіонаті на морі. Адміністратор займається сторонніми справами замість того, щоб ретельно виконувати свої обов'язки: не стежить за прибиранням у номерах, за організацією харчування тощо. Чи обурює це вас?

а) так, але якщо ви навіть і висловите йому якісь претензії, це навряд чи щось змінить;

б) ви знаходите спосіб поскаржитися на нього, нехай його покарають;

в) ви висловите невдоволення молодшому персоналу.

## Використана література

1. Гончаров В. И. Менеджмент : учебное пособие / Гончаров В. И. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
2. Дафт Ричард Л. Менеджмент : [перевод с английского] / Дафт Ричард Л. – Спб. : Питер, 2012. – 863 с.
3. Літовченко Б. В. Людина в управлінні : навчальний посібник / Літовченко Б. В. – Дніпропетровськ : АМСУ, 2004. – 99 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
5. Минцберг Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Минцберг Генри ; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463 с.
6. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.
7. Петруня Ю. Є. Управління персоналом. Практикум : навч. посібник / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 211 с.
8. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., доп. та переробл. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 199 с. (з грифом МОН).
9. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник / Шегда А. В. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

**Навчальне видання**

**Петруня Юрій Євгенович  
Петруня Віра Юріївна**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум**

**Навчальний посібник**

Редактори: Т. П. Дерев'янка, Л. І. Малигіна,  
О. О. Смирнова, І. В. Орищій  
Комп'ютерна верстка: О. О. Іщенко, Т. Г. Пунтус

**Підписано до друку 22.04.2019. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 6,50. Облік.-вид. арк. 5,78. Тираж 100 прим.  
Замовлення № 36.**

**Дніпро: Університет митної справи та фінансів (свідоцтво про видавничу  
діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.).  
49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4.**