

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

МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВИЙ КУРС

Практикум

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Дніпро
2022**

УДК 65.012.32

*Рекомендовано до друку
вченою радою Університету митної справи та фінансів
(протокол № 1 від 05.09. 2022 р.)*

Рецензенти: **В. Є. Момот**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інноваційного менеджменту та фінансової логістики Університету імені Альфреда Нобеля.
Д. П. Дубицький, к.е.н., доцент, начальник, навчально-методичного відділу УМСФ.

Менеджмент: базовий курс (практикум) : навч. посібн. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун, В. Ю. Петруня. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. – 140 с.

Навчальний посібник містить три групи завдань до кожної теми: тестові завдання, завдання на правильне визначення термінів і понять, задачі та ситуаційні завдання.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти, які вивчають дисципліни “Менеджмент: базовий курс”, “Основи менеджменту”, а також деякі інші, що мають базову управлінську спрямованість. Орієнтовано для використання на практичних заняттях у студентських групах, для самостійної роботи студентів і контролю знань.

ISBN 978-966-328-192-6

© Університет митної справи та фінансів, 2022
© Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун, В. Ю. Петруня, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО МІСЦЕ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
Тема 1. Історія розвитку управлінської думки та практики менеджменту	5
Тема 2. Організація як об'єкт управління.....	15
Тема 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту.....	24
РОЗДІЛ 2. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ	33
Тема 4. Комунікаційний процес у менеджменті	33
Тема 5. Ефективність комунікацій	42
Тема 6. Процес прийняття управлінських рішень	53
Тема 7. Наради і ділові переговори	61
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	70
Тема 8. Стратегічний менеджмент	70
Тема 9. Управління конкурентоспроможністю організації.....	76
РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	82
Тема 10. Функція планування в менеджменті.....	82
Тема 11. Функція організації в менеджменті.....	89
Тема 12. Функція мотивації в менеджменті.....	96
Тема 13. Функція контролю в менеджменті.....	107
РОЗДІЛ 5. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА ЛІДЕРСТВО	116
Тема 14. Групова динаміка та управління конфліктами.....	116
Тема 15. Керівництво і лідерство.....	127
Література	140

ВСТУП

Сучасне життя – динамічне та складне. Організації прагнуть доводити своє право на існування, свою конкурентоспроможність і спроможність розвиватися.

Кінцевий результат діяльності організації залежить від багатьох факторів. Один із ключових серед них – управлінський. Очевидно, що досягнення високих цілей та результатів діяльності організації вирішальною мірою зумовлено ефективністю системи менеджменту, яка, своєю чергою, залежить від якості підготовки кваліфікованих керівників і фахівців-управлінців. Саме тому необхідно приділяти пильну увагу якісному забезпеченню навчального процесу майбутніх управлінців.

Цьому сприяє публікація такої навчальної літератури, яка узагальнює найкращі практичні здобутки та сучасні підходи до побудови процесів управління, реалізації функцій і методів управління. Видання навчальної літератури управлінського спрямування особливо важливе для майбутніх фахівців-управлінців приватного та державного секторів економіки.

Пропонований навчальний посібник підготовлено відповідно до програми дисципліни “Менеджмент: базовий курс”, яка викладається у вищих навчальних закладах та є основою для отримання базових управлінських знань і певних практичних навичок. Автори використали власні матеріали, які застосовуються під час лекційних та практичних занять із вищезгаданих дисциплін, проаналізовано та узагальнено сучасні підходи до управління відомих вітчизняних та зарубіжних учених, а також ураховано значний досвід викладання управлінських дисциплін на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів.

Головна мета навчального посібника – формування системного управлінського мислення у майбутніх фахівців менеджменту, розвиток умінь, здібностей та навичок системного мислення для ефективного виконання завдань і досягнення цілей в управлінській діяльності.

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

У навчальному посібнику наведено 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 та понять, оволодіння якими сприяє глибшому засвоєнню теоретичних знань.

Навчальний посібник призначено для студентів управлінських та інших галузей і спеціальностей, які вивчають менеджмент.

РОЗДІЛ 1.
ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ,
ЙОГО МІСЦЕ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Історія розвитку управлінської думки та практики менеджменту

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Один з принципів організації праці, започаткований у Стародавньому Єгипті, має назву:

- а) правило дев'яти;
- б) правило десяти;
- в) правило двадцяти;
- г) правило тридцяти.

2. У літературних джерелах Стародавнього Єгипту зустрічається одне з перших визначень професійної управлінської діяльності:

- а) раб-вілик;
- б) візир;
- в) управитель;
- г) бригадир.

3. Кращими “менеджерами” стародавнього світу вважають:

- а) вавилонян;
- б) римлян;
- в) китайців;
- г) єгиптян.

4. Найважливішим внеском вавилонян в управлінську думку вважають:

- а) “Пропозиції Іпусера”;
- б) “Пророцтва Неферті”;
- в) “Артхашастра”;
- г) “Кодекс Хаммурапі”.

5. У Стародавньому Китаї були відомі терміни й поняття, які широко використовуються в наші часи: організація, функція, кооперація, системний підхід, підвищення ефективності, спеціалізація та інші. Джерело цих термінів:

- а) Конституція Чоу і літописи Менсиса;
- б) “Пропозиції Іпусера”;
- в) “Кодекс Хаммурапі”;
- г) збірник “Лунь Юй”.

6. Кому із представників Стародавнього Китаю належить висловлювання: “Якщо накази нечіткі і незрозумілі, то в цьому провина генерала. Однак якщо накази були зрозумілі, але солдати їх все рівно не виконують, то провина в цьому офіцерів”:

- а) Сан Цзу;
- б) Конфуцію;
- в) Лао-Цзи;
- г) Менсису?

7. За Катonom, інтенсивність праці рабів досягалася за рахунок:

- а) примусу;
- б) визначення конкретного обсягу роботи;
- в) покращання умов проживання;
- г) демократії.

8. Першу управлінську революцію характеризують як:

- а) релігійно-комерційну;
- б) світсько-адміністративну;
- в) виробничо-будівельну;
- г) бюрократичну.

9. Яку назву має друга управлінська революція:

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

10. На який період припадає третя управлінська революція:

- а) 1792–1750 рр. до н. е.;
- б) 605–562 рр. до н. е.;
- в) XVII–XVIII ст.;
- г) XIX–XX ст.?

11. Основні результати четвертої управлінської революції:

- а) зародження писемності;
- б) зародження професійного управління;
- в) впровадження світського стилю управління;
- г) формування великих ієрархічних структур.

12. Основні результати п'ятої управлінської революції:

- а) зародження професійного управління;
- б) зародження писемності;
- в) формування великих ієрархічних структур;
- г) впровадження світського стилю управління.

13. Розвиток школи наукового управління припадає на період:

- а) 1885–1920 рр.;
- б) 1920–1950 рр.;
- в) 1930–1950 рр.;
- г) з 1950 р. і до наших днів.

14. Хто був засновником школи наукового управління:

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

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

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

16. Хто з цих представників наукової школи управління вперше в історії практично розв'язав задачу оптимізації, а саме встановив оптимальні розміри лопати з погляду підвищення продуктивності праці:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Гант;
- в) Ф. Гілбрет;
- г) Г. Емерсон?

17. Автором(ми) “12 принципів продуктивності” є:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Гант;
- в) подружжя Гілбретів;
- г) Г. Емерсон.

18. Розвиток школи наукового управління припадав на період:

- а) 1885–1920 рр.;
- б) 1920–1950 рр.;
- в) 1930–1950 рр.;
- г) з 1950 р. і до теперішнього часу.

19. Хто був засновником класичної школи управління:

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

20. А. Файоль зазначав, що керувати – означає:
- а) вести підприємство до його мети, намагаючись одержати всі можливі вигоди від усіх ресурсів, які воно має у своєму розпорядженні;
 - б) процес, зміст якого полягає в управлінні підлеглими в межах організації;
 - в) передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати;
 - г) адмініструвати.
21. За А. Файолем, джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких має бути:
- а) людина;
 - б) адміністрація;
 - в) організація;
 - г) держава.
22. Хто з представників управлінських шкіл вперше визначив менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей:
- а) Л. Гілбрет;
 - б) М. Паркер Фоллет;
 - в) Д. МакГрегор;
 - г) А. Маслоу?
23. Яка з нижченаведених груп представників управлінських шкіл належить до школи людських відносин:
- а) Д. Марч, Р. Акофф, Н. Лоуренс, Г. Саймон;
 - б) Е. Мейо, М. Фоллет, Д. МакГрегор, А. Маслоу;
 - в) Ф. Тейлор, Г. Гант, подружжя Гілбретів, Г. Емерсон;
 - г) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Муні?
24. Представники якої школи надавали важливого значення саме “людському чинникові”:
- а) школи наукового управління;
 - б) класичної (адміністративної) школи;
 - в) школи людських стосунків;
 - г) представники усіх шкіл рівнозначно приділяли увагу “людському чинникові”?
25. У процесі розвитку теорії і практики менеджменту організацію почали сприймати як певну соціальну систему. Це відбулося завдяки вченню:
- а) школи наукового управління;
 - б) класичної (адміністративної) школи;
 - в) школи людських стосунків;
 - г) кількісної школи.

26. Хто є автором 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. МакГрегор;
- г) А. Маслоу?

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

- а) Д. Марч, Р. Акофф, Н. Лоуренс, Г. Саймон;
- б) Е. Мейо, М. Фоллет, Д. МакГрегор, А. Маслоу;
- в) Ф. Тейлор, Г. Гант, подружжя Гілбретів, Г. Емерсон;
- г) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Муні?

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів та понять.

- 1) Управлінська революція, що характеризується як релігійно-комерційна.
- 2) Управлінська революція, що характеризується як світсько-адміністративна.
- 3) Управлінська революція, що відома як виробничо-будівельна.
- 4) Управлінська революція, яка відбулася в період зародження капіталізму та індустріального прогресу європейської цивілізації.
- 5) Управлінська революція, що відома під назвою бюрократичної.
- 6) Економічне вчення, згідно з яким головну роль в економіці, у створенні прибутку відіграє сфера обігу, а багатство нації полягає в грошах.
- 7) Наука про оптимальне управління складними процесами, про підвищення ефективності праці людини в організованому суспільстві.
- 8) Сукупність природних та відтворених людськими руками засобів, які використовуються для створення, підтримання, покращання умов та засобів існування, життєзабезпечення.

Терміни

- *Господарство*
- *Меркантилізм*
- *Перша управлінська революція*
- *Друга управлінська революція*
- *Третя управлінська революція*
- *Четверта управлінська революція*
- *П'ята управлінська революція*
- *Кібернетика.*

3. СИТУАЦІЇ І ТЕСТИ

Ситуація 1

Практика менеджменту, як і людське життя, налічує багато тисячоліть. Люди в усі періоди вдавалися до спільної праці, яка була неможливою без менеджменту.

Свого часу у виступі перед провідними керівниками промислових компаній П. Друкер заявив, що кращі менеджери в історії – люди, відповідальні за будівництво пірамід у Єгипті. Вони були обмежені в часі (піраміди будувалися ще за життя фараонів), у транспортних засобах і наукових ресурсах, однак створили одне з «чудес світу».

Наприклад, піраміда Хеопса, яка сягає 146,6 м заввишки і займає площу 5 га, складена із 2 млн. 300 тис. кам'яних блоків, кожен з 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 і такі додаткові проблеми, як харчування, проживання та інше.

Запитання:

1. Що свідчить про ефективність управління у Стародавньому Єгипті?
2. Як ви вважаєте, завдяки кому вдалося створити ефективну і складну систему управління будівництвом у Стародавньому Єгипті?
3. Чи підтримуєте ви думку П. Друкера, що найкращими менеджерами в історії були люди, відповідальні за будівництво пірамід у Стародавньому Єгипті?

Ситуація 2

ШКОЛИ ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ

У статті “Джунглі теорій управління” Гарольд Кунц спробував дати класифікацію різноманітним теоріям управління:

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

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

3. *Школа людської поведінки.* Тут увага зосереджується на психологічних та соціологічних аспектах управління людьми в організаціях. Виснов-

ки 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 їх 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.

Запитання:

1. Порівняйте класичну класифікацію управлінських шкіл із класифікацією Гарольда Кунца.
2. Як ви вважаєте, яка класифікація точніша?

Ситуація 3 ПРИНЦИПИ ПРОДУКТИВНОСТІ (з книги Г. Емерсона)

Початковий період залізничного будівництва у всьому світі характеризувався абсолютно хибними поняттями й ідеалами. У результаті собівартість перших залізниць виявилась колосальною.

Англійські інженери з самого початку встановили такі високі норми підйомів, заокруглень і двоколієних ділянок і водночас такі низькі норми місткості габариту, що собівартість всіх англійських залізниць удвічі перевищила норми та ще й із зниженою провозоспроможністю.

Коли король баварський Людвіг I уперше проїхався новенькою, першою в своєму королівстві залізницею, то був дуже розчарований тим фактом, що на всьому шляху не трапилося жодного тунелю. Довелося змістити полотно таким чином, щоб упертися в гору й прорити тунель.

Коли виник задум залізниці від Петербурга до Москви, інженери прибули до імператора Миколи I і якнайшанобливіше спитали його, якими місцями вести колію. Імператор узяв олівця та лінійку, провів від Петербурга до Москви пряму лінію й сказав: “Ось вам, панове, й напрям”. І залізниця обійшлася по 337 тис. доларів за милю, а миль у ній близько 400. У Фінляндії ж, де будівництвом керувала група обізнаних інженерів, залізниця коштувала по 23 тис. доларів за милю.

Запитання:

1. Недотримання якого саме принципу продуктивності висвітлено Емерсоном в цьому уривку?
2. Яка роль менеджера в досягненні бажаних цілей?
3. Який взаємозв'язок менеджменту і економічної ефективності?

Ситуація 4
АНАЛІЗУЄМО ДУМКИ Г. ФОРДА

1. Г. Форд зазначав: “Фордівські фабрики і 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 зрештою потрапляє на ту посаду, яка найбільше для неї підходить за її здібностями. Тобто існує ніби природний професійний відбір. Його думка: “У грандіозному процесі відбору на нашій фабриці кожний зрештою потрапляє туди, куди заслуговує”.

3. Ще одне висловлювання Г. Форда: “Наша організація так послідовно проведена аж до дрібниць, і різні відділи заводу так узгоджені один з одним, що зовсім виключається можливість дати робітникам хоча б деяку волю робити те, що їм хочеться. Без суворої дисципліни у нас панував би повний хаос. Кому не подобається наш метод роботи, той звільняється”.

Запитання:

Що ви думаєте щодо зазначених висловлювань Г. Форда?

Тест 1

ПЕРЕВІР СЕБЕ

Зрозуміти свою роль у суспільстві, колективі дуже важливо для правильного світовідчуття. Визначте, хто ви – генерал чи рядовий? І в цьому вам допоможе тест. Він складається з 10 питань. До кожного питання додається список варіантів відповідей. Оберіть варіант, що найбільш відповідає вашому характеру. Відповідайте чесно. Не намагайтеся вгадати правильну відповідь і підігнати свої відповіді під бажаний результат. Тільки так ви зможете отримати найбільш точний результат тестування.

1. Дружба для вас ...
А – співробітництво;
Б – підтримка;
В – альтруїзм.

2. Справжній художник (артист) повинен насамперед мати ...
А – талант;
Б – рішучість;
В – підготовку.
3. На вечірці ви частіше відчуваєте себе ...
А – півником;
Б – куркою;
В – курчам.
4. Якби ви були геометричною фігурою, то були б ...
А – циліндром;
Б – сферою;
В – кубом.
5. Коли вам подобається жінка (чоловік), ви ...
А – робите перший крок;
Б – чекаєте, поки вона (він) зробить перший крок;
В – робите дрібні кроки.
6. Ви стикаєтеся з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом) і ...
А – гальмуєте;
Б – додаєте швидкість;
В – губитесь.
7. Якщо вам доводиться говорити на публіці, ви відчуваєте, що ...
А – вас слухають;
Б – вас критикують;
В – бентежитесь.
8. В експедицію краще брати товаришів ...
А – міцних;
Б – розумних;
В – досвідчених.
9. Будемо відверті, Попелюшка була ...
А – нещасною дівчинкою;
Б – хитрюгою-кар'єристкою;
В – буркотухою.
10. Як би ви визначили своє життя ...
А – партія в шахи;
Б – матч з боксу;
В – гра в покер?

Тепер підрахуйте результат:

Варіант відповіді	Номер запитання									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Якщо ви в сумі набрали **не більше 16 балів**, то в суспільстві ви – **простий рядовий**. Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе з їх слабостями, а тому не здатні командувати й успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати й долати чужі труднощі. Можливо, за вашою відмовою від влади ховається страх або обмануті надії? Тоді, перш ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби управляти зазнавали невдачі. Якщо ж відвертість вимагає визнати, що ви й без лідерства почуваете себе прекрасно, залишіться трохи осторонь від подій. По суті це не так і погано – так спокійніше.

Якщо ви набрали **від 17 до 23 балів**, то ви – **молодший офіцер**. Це досить несприятливе становище: між “молотом і ковадлом”. Ви й на роботі важко приймаєте рішення, чи не так? Ви – трошки керівник, трошки командуючий і трошки – військо... Вам важко домогтися визнання, ваші аргументи – занадто раціональні й ґрунтуються лише на власному досвіді.

Якщо ви набрали **більше 24 балів**, ви – **генерал**. З дитинства ви завжди серед перших пропонували свої послуги, коли мовилось про громадські справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей міцнів і особливо проявлявся у важкі хвилини. Якщо ви честолюбні й не боїтеся роботи, цей дарунок може підняти вас дуже високо. Якщо ж немає – задовольняйтесь тим, що вас вважають прекрасним другом (або подругою), порадником, і тим, що ви завжди виявляєтеся в центрі уваги на вечірках.

Тема 2. Організація як об'єкт управління

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Питання тарифного та нетарифного регулювання зовнішньої торгівлі відносяться до яких факторів зовнішнього середовища організації:

- а) соціальних;
- б) економічних;
- в) політичних;
- г) міжнародних?

2. Під час аналізу яких факторів зовнішнього середовища належить стежити за змінами демографічних умов, рівнем доходів населення та їх розподілом, життєвими циклами різних товарів та послуг, рівнем конкуренції в галузі, часткою ринку, яку займає організація, місткістю ринку:

- а) ринкових;
- б) економічних;
- в) політичних;
- г) міжнародних?

3. Під час аналізу яких факторів зовнішнього середовища належить стежити за темпами інфляції (дефляції), податковими ставками, рівнем зайнятості населення в цілому і в галузі, платоспроможністю підприємств, складом і структурою фінансової та банківської системи:

- а) соціальних;
- б) економічних;
- в) політичних;
- г) міжнародних?

4. Під час аналізу яких факторів зовнішнього середовища належить ураховувати суспільні цінності, установки, відносини, звичаї, загострені національні почуття, ставлення основної маси населення до підприємництва, рівень життя населення та структуру його потреб:

- а) соціальних;
- б) економічних;
- в) політичних;
- г) міжнародних?

5. Визначте фактори прямої дії у зовнішньому середовищі:

- а) політичні, соціокультурні, економічні, законодавчі;
- б) конкуренти, покупці, збутові посередники, постачальники;
- в) структура, персонал організації, цілі організації;
- г) інформаційні технології.

6. Визначте складові факторів опосередкованої (непрямої) дії у зовнішньому середовищі:

- а) політичні, соціокультурні, економічні, законодавчі;
- б) конкуренти, покупці, збутові посередники, постачальники;
- в) постачальники, органи державного регулювання, збутові посередники;
- г) структура, персонал організації, цілі організації.

7. Цілі, структура, завдання, технологія, персонал організації є складниками:

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

8. Зовнішнє середовище організації – це:

- а) сукупність таких складових, як цілі, структура, завдання, технологія, персонал організації;
- б) поєднання кваліфікаційних навичок, інфраструктури і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях;
- в) сукупність існуючих і потенційних продавців і покупців товарів;
- г) сукупність суб'єктів і факторів, що діють за межами організації і не підвладні їй менеджерам.

9. Процесний підхід до менеджменту передбачає:

- а) розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється;
- б) застосування різних методів управління для різних ситуацій, оскільки існує величезна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію;
- в) управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;
- г) застосування методів кількісних досліджень, моделювання та ІТ-систем.

10. Системний підхід до менеджменту передбачає:

- а) застосування різних методів управління для різних ситуацій, оскільки існує величезна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію;
- б) управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;
- в) застосування методів кількісних досліджень, моделювання та обчислювальної техніки;

г) організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

11. Організація як відкрита система складається з елементів:

- а) люди – ресурси – менеджмент;
- б) планування – організація – мотивація – контроль;
- в) вищий рівень управління – середній рівень управління – нижчий рівень управління;
- г) вхід – перетворення – вихід.

12. Які прийнято виділяти рівні управління:

- а) вищий, нижчий;
- б) середній, вищий;
- в) нижчий, середній, вищий;
- г) вищий, середній, нижчий, робочий персонал?

13. Ієрархія управління являє собою:

- а) організаційну структуру, яка складається з вищого, середнього, нижчого рівнів управління;
- б) матрицю підпорядкованості в організації;
- в) схему розподілу формальних і неформальних зв'язків в організації;
- г) рух комунікацій.

14. Менеджери середньої ланки управління:

- а) формулюють політику організації;
- б) є представниками організації за її межами;
- в) реалізують у життя стратегію організації;
- г) наглядають за роботою керівників нижчої ланки управління та виконавців.

15. Підставою для зростання кількості менеджерів середньої ланки управління може бути:

- а) зростання прибутковості діяльності підприємства;
- б) зниження рівня рентабельності діяльності підприємства;
- в) оновлення технології виробництва на підприємстві;
- г) активізація інноваційної діяльності на підприємстві.

16. Технічні навички найбільшою мірою використовують менеджери:

- а) вищої і середньої ланки управління;
- б) середньої ланки управління;
- в) середньої і нижчої ланки управління;
- г) нижчої ланки управління.

17. З просуванням угору за ієрархією управління значення комунікаційних навичок найпевніше:

- а) збільшується;
- б) зменшується;
- в) залишається практично незмінним;
- г) важко сказати.

18. Які навички враховуються при горизонтальному переміщенні менеджера на іншу посаду:

- а) технічні;
- б) адміністративні;
- в) освітні;
- г) аналітичні.

19. Чи може менеджер, який не має відповідних технічних навичок, контролювати роботу більш технічно кваліфікованих підлеглих:

- а) так;
- б) ні;
- в) це створить багато різноманітних проблем підприємству;
- г) це призведе до технологічних проблем на підприємстві ?

20. Комунікативні навички – це:

- а) вміння обмінюватися інформацією з вищим керівництвом та підлеглими;
- б) вміння правильно розуміти інших людей та взаємодіяти з ними;
- в) навички етичної та естетичної поведінки з іншими людьми;
- г) вміння слухати і бути почутим за допомогою вербальних та невербальних засобів.

21. У чому причина важливості комунікативних навичок для менеджера:

- а) вони допомагають краще розуміти своїх керівників та підлеглих;
- б) робота менеджера зводиться до того, щоб досягати будь-яких цілей за допомогою людей;
- в) вони примушують інших прислухатися до менеджера;
- г) вони сприяють безперервному веденню справ усередині організації та встановленню сприятливих співвідношень з навколишнім світом?

22. Розстановка членів організації згідно з повноваженнями і статусом – це:

- а) функція менеджменту;
- б) управлінське рішення;
- в) ієрархія;
- г) управління персоналом.

23. Навчаючи персонал, менеджер грає роль:

- а) керівника;
- б) посередника;

- в) розповсюджувача;
- г) організатора.

24. Яка з перерахованих ролей менеджера є міжособовою:

- а) сполучна ланка;
- б) генератор ідей;
- в) розподільувач ресурсів;
- г) збирач інформації?

25. Мінцберг виділив три основні групи ролей менеджера. Яка з перелічених ролей не виділена в окрему групу:

- а) інформаційна;
- б) міжособова;
- в) пов'язана з контролем;
- г) пов'язана з прийняттям рішень?

26. Роль у менеджменті – це:

- а) набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді;
- б) сукупність персональних рис, пов'язаних із виконанням певної управлінської функції;
- в) особиста модель поведінки керівника щодо підлеглих;
- г) негативне означення підлеглих, що співпрацюють з керівництвом.

27. До інформаційних ролей не належить:

- а) сполучна ланка;
- б) розповсюджувач інформації;
- в) представник;
- г) керівник.

28. Ролі менеджера в організації:

- а) залишаються практично незмінними;
- б) встановлюються власниками (засновниками) організації;
- в) залежать від організаційного рівня і постійно змінюються залежно від проблем та обставин;
- г) змінює власне менеджер за власним бажанням.

29. До ролей, пов'язаних з прийняттям рішень, не належить:

- а) головний керівник;
- б) той, хто веде переговори;
- в) ліквідатор порушень;
- г) підприємець.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

- 1) Група людей з усвідомленими спільними цілями.
- 2) Середовище, яке містить у собі п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.
- 3) Сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і не підвладні апарату управління.
- 4) Підхід, що розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.
- 5) Підхід, який передбачає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.
- 6) Підхід, який передбачає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією.
- 7) Набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді.
- 8) Сукупність ланок управління на головному рівні ієрархії.
- 9) Господарське товариство (партнерство), в якому має місце відокремленість майна товариства від майна його учасників та обмежена особиста матеріальна відповідальність учасників за діяльність товариства.

Терміни

- *Корпорація*
- *Організація*
- *Роль*
- *Рівень управління*
- *Процесний підхід в менеджменті*
- *Системний підхід в менеджменті*
- *Ситуаційний підхід в менеджменті*
- *Внутрішнє середовище організації*
- *Зовнішнє середовище організації*

3. СИТУАЦІЇ І ТЕСТИ

Ситуація 1

Уявіть, що ви працюєте в консалтинговій компанії, і вас запросили виробити рекомендації для великого підприємства, яке випускає промислове обладнання. Кілька днів тому рада директорів цього підприємства провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися показники діяльності. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) змен-

шення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений аналіз (в т. ч. опитування всіх категорій працюючих) дозволив вам зробити висновок, що політика просування по службі на даному підприємстві базувалася практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на підприємстві є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. Після цього у такого керівника залишається мало часу на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль, приділяється мало уваги.

Запитання:

1. Чи є розповсюдженою, на вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не на власне управлінські аспекти своєї діяльності? Чому це може відбуватися?
2. Як можна розв'язати ці проблеми?
3. Чи потребує згадане підприємство залучення ззовні управлінських працівників, які б приділяли більше уваги управлінській діяльності?

Ситуація 2

Новий низовий керівник під час призначення отримав від начальника відділу кадрів попередження, що діяльність персоналу очолюваного ним підрозділу на сьогодні незадовільна. Протягом перших тижнів, проведених зі співробітниками підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких “встановив порядок” і не стримався, щоб не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: “Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними і в разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів”.

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівникові низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?
2. Керівник бере на себе багато ролей. Які ролі буде змушений виконувати описаний керівник?

3. Чи існує імовірність того, що при переговорах підлеглі відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?

Ситуація 3

Уважно ознайомтеся з керівними посадами Університету та правильно розподіліть їх за рівнями управління:

- завідувач кафедри менеджменту ЗЕД;
- ректор;
- проректор з навчальної роботи;
- декан факультету управління;
- начальник відділу кадрової роботи;
- головний бухгалтер;
- завідувач лабораторії;
- директор Інституту;
- проректор з наукової роботи;
- начальник навчально-методичного відділу.

Тест 1

ВІДПОВІДНІСТЬ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЛЮДИНИ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА (ЗА Р. ДАФТОМ)

Оцініть відповіді за такою схемою:

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.

Усі відповіді занесіть у таблицю у відповідний рядок.

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 вмю 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 рішення 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).

Підрахунок результатів

Необхідно підсумувати бали, отримані за відповіді на питання за кожною категорією:

1. Оцінка управлінських навичок _____ балів.
2. Оцінка комунікативних навичок _____ балів.
3. Оцінка технічних навичок _____ балів.

Ідеальний менеджер повинен отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії. Якщо ви отримали низькі оцінки, вам необхідно зайнятися поліпшенням відповідних навичок або обрати іншу професію.

Завдання

1. За допомогою тесту підрахуйте свою бальну оцінку за різними категоріями, що визначають здібності до менеджменту.
2. Дайте комплексну оцінку своїм здібностям і зробіть висновок щодо вашої майбутньої професійної орієнтації.

Тема 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Категорія етики, яка характеризує особу з погляду виконання нею моральних вимог, що ставляться суспільством і одночасно виражають ступінь участі особистості і соціальних груп як у їх власному моральному вдосконаленні, так і в удосконаленні суспільних відносин, – це:

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

2. До основних форм соціальної відповідальності належать:

- а) відповідальність за чистоту навколишнього середовища;
- б) відповідальність перед працівниками організації;
- в) відповідальність перед споживачами;
- г) усі відповіді правильні.

3. До основних аргументів на користь соціальної відповідальності власників і менеджерів належать:

- а) зміна потреб споживачів, наявність ресурсів для розв'язання соціальних проблем;
- б) недостатній рівень зайнятості на ринку праці, достатній рівень підготовки менеджерів для вирішення соціальних проблем;
- в) моральний обов'язок власників і менеджерів поводити себе соціально відповідально;
- г) міжнародне становище.

4. До основних аргументів проти соціальної відповідальності належать:

- а) загострення конкуренції на ринку, обмеженість ресурсів для розв'язання соціальних проблем;
- б) недостатній рівень зайнятості в країні, недостатність умінь у власників та менеджерів розв'язувати соціальні проблеми;
- в) недостатньо сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- г) міжнародне становище.

5. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку власників бізнесу та менеджерів – це:

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

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

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

7. Який напрямок етики забезпечує належний моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності:

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

8. До основних причин неетичної діяльності власників і менеджерів належать:

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

9. Психологічний аспект діяльності менеджера найяскравіше виявляється в:

- а) особистих контактах з підлеглими;
- б) умінні скеровувати і контролювати дії підлеглих;
- в) умінні мотивувати і стимулювати підлеглих;
- г) умінні спілкуватися.

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

- а) бути прямо пропорційним його здатності до самоконтролю;
- б) продемонструвати повагу до підлеглого;
- в) залежати від важливості поставлених завдань;
- г) ще більше підвищувати мотивацію.

11. Виокремлюють такі види відповідальності:

- а) економічна, матеріальна, фінансова, інформаційна;
- б) економічна, соціальна, юридична, етична;
- в) внутрішня, зовнішня;
- г) підприємницька, управлінська.

12. Бажання досягнути мети і виконати місію організації будь-якою ціною – це:

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

13. Соціальна відповідальність сприяє:

- а) розвитку організації;
- б) досягненню успіху організацією;
- в) покращанню іміджу організації;
- г) розвитку демократії в організації.

14. Прийнято вважати, що концепцію корпоративної соціальної відповідальності запропонував:

- а) П. Друкер;
- б) Е. Карнегі;
- в) К. Девіс;
- г) Р. Вуд.

15. Дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а що не повинна робити організація, – це:

- а) етика бізнесу;
- б) моральна відповідальність менеджерів;
- в) соціальна відповідальність;
- г) юридична відповідальність.

16. До основних складників корпоративної культури належать:

- а) норми поведінки;
- б) стиль керівництва;
- в) організаційна структура управління;
- г) графік виробничого процесу.

17. За корпоративною культурою форми та методи управління спрямовані насамперед на посилення ефективності використання:

- а) технологій;
- б) інформації;
- в) людських ресурсів;
- г) ситуації, яка склалася.

18. Соціальна справедливість – це стан, коли:

- а) не обмежуються без підстав права керівника;
- б) не обмежуються без підстав права працівників;
- в) всі дотримуються встановлених законів;
- г) всі мають рівні можливості для отримання освіти, професії.

19. Організація, яка виконує закони та інші юридичні норми:

- а) є повністю соціально відповідальною;
- б) реалізує важливий аспект соціальної відповідальності;
- в) є соціально відповідальною тільки перед державою;
- г) є соціально відповідальною тільки перед своїми працівниками.

20. Питання виробничих технологій, які використовує підприємство:

- а) ніяким чином не пов'язано з його соціальною відповідальністю;
- б) є виключно внутрішнім питанням підприємства;
- в) пов'язано з “ресурсним” компонентом соціальної відповідальності підприємства;
- г) є насамперед питанням етики поведінки менеджерів підприємства.

21. Рекламна діяльність підприємства:

- а) ніяким чином не пов'язана з соціальною відповідальністю та етикою;
- б) великою мірою залежить від моральних принципів менеджерів підприємства;
- в) є виключно загрозою суспільній моралі;
- г) є тільки маніпулюванням свідомістю споживачів.

22. Соціальна відповідальність підприємців і менеджерів є відповідальністю перед:

- а) суспільством;
- б) споживачами продукції;
- в) працівниками підприємства;
- г) суспільством і працівниками підприємства.

23. Етика менеджера насамперед визначається:

- а) “внутрішнім кодексом поведінки людини”;
- б) вимогами власників бізнесу;
- в) статутом підприємства;
- г) вимогами споживачів продукції.

24. Для підвищення етичності поведінки менеджерів і працівників організації використовують такі інструменти:

- а) корпоративний етичний кодекс, комісії (комітети) з етики, особистий приклад, передача частини акцій працівникам за етичну поведінку;
- б) навчання етичній поведінці, корпоративний етичний кодекс, комісії (комітети) з етики, особистий приклад;
- в) особистий приклад, корпоративний етичний кодекс, комісії (комітети) з етики, навчання етичній поведінці;
- г) комісії (комітети) з етики, особистий приклад, корпоративний етичний кодекс, виплата щомісячних премій працівникам за етичну поведінку.

25. Внутрішня телефонна “гаряча лінія”:

- а) практично слабо пов’язана з вирішенням питання етики поведінки в організації;
- б) є насамперед способом найскорішого вирішення складних технологічних завдань на підприємстві;
- в) є одним із основних інструментів підвищення рівня етики поведінки працівників;
- г) є ефективним способом підвищення інноваційності діяльності організації.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

- 1) З латинського означає: виховання; освіта; розвиток.
- 2) Складається з культур окремих підрозділів чи напрямків та форм діяльності (субкультур).
- 3) Охоплює широке коло питань моральної поведінки людей як всередині трудового колективу, так і поза ним.
- 4) Об’єктивна міра, що дозволяє оцінювати характер чи поведінку індивіда.
- 5) Сукупність етичних понять про моральні вимоги до стилю роботи і вигляду ділової людини.
- 6) Етика ведення переговорів з партнерами; етика ведення комунікації; використання етичних методів конкуренції.
- 7) Поняття, що характеризує людину з погляду виконання нею моральних вимог суспільства, й одночасно виражає ступінь її участі як у власному моральному вдосконаленні, так і в удосконаленні суспільних відносин.
- 8) Добровільна реакція на соціальні потреби суспільства з боку організації.
- 9) Дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а що не повинна робити організація.

Терміни

- *Мораль*
- *Відповідальність*
- *Соціальна відповідальність*
- *Юридична відповідальність*
- *Культура*
- *Культура організації*
- *Етика*
- *Професійна етика*
- *Ділова етика*

3. СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Ситуація 1

Автомобільна компанія “Х” заявила про відкликання 1,1 млн. своїх автомобілів для заміни дефектних конденсаторів, здатних спричинити пожежу. Ця акція обійшлася їй у 57 млн. дол. Це рішення було добровільним, а не наслідком правових вимог.

Зовсім інакше повела себе автомобільна компанія “У” у справі зі своїм автомобілем певної моделі. Після того, як три жінки загинули в автомобілях цієї моделі через загорання машин, компанія була притягнута до суду. Цього б не сталося, якби керівники компанії не вважали за зайві витрати додання до конструкції машини деталі вартістю всього 50 дол., що перешкодило б загоранню паливної системи.

Запитання:

1. Як ви вважаєте, дотримання соціальної відповідальності є збитковим чи прибутковим для бізнесу?
2. Наскільки ефективно використовують принципи соціальної відповідальності підприємства та організації, які працюють в Україні? Наведіть відповідні приклади.

Ситуація 2

У практиці сучасних організацій п'ятниця досить часто вважається днем, коли колектив може дозволити собі “розслабитися” на “корпоративі” після важкого трудового тижня. На ваш погляд, ефективного керівникові слід брати в цьому участь, користуючись тезою про те, що “коли процес неможливо зупинити, його треба очолити”, заборонити існуючу практику: “Якщо вам кортить – ідіть за браму!” чи вдавати, що нічого подібного немає за принципом: “Очі не бачать – серце не болить”?

Запитання:

1. Як ви вважаєте, чи можливе існування інших альтернатив?
2. Чи є проведення “дня працівника” раціональним з погляду організаційної ефективності?

Ситуація 3 БІЗНЕС І ЗДОРОВ'Я

Певна кількість людей постраждала від ціаніду, який містився в капсулах лікарського препарату “Тарімед”. Зв'язок між цією подією та використанням капсул було швидко встановлено, і американська влада повідомила про це компанії “Хансен енд Хансон”, виробнику препарату.

“Тарімед” – поширений знеболювальний засіб, який забезпечував близько 10 % виручки компанії.

Керівники компанії, котрі мали вирішити, як слід відреагувати на цей випадок, не знали, чи було введено ціанід до флакона з тарімедом під час виробничого процесу, чи пізніше; були ці події поодинокими випадками чи мав місце цілий ланцюг схожих подій; наскільки територіально поширилася ця проблема. Американське управління з контролю за якістю харчових продуктів та медикаментів виступило з пропозицією повідомити про небезпеку використання тарімеду, але уряд не зобов'язував компанію застосовувати будь-які спеціальні заходи.

Для компанії "Хансен енд Хансон" вилучення препарату з продажу спричинить втрати в розмірі 100 млн дол.; страхові виплати не покривають ці втрати; інформація про вилучення препарату з продажу завдасть такої великої шкоди її репутації, що керівництво компанії вже не матиме впевненості в тому, що тарімед коли-небудь знову здобуде довіру споживачів і поверне 25 % частки ринку, яка йому належала раніше; інформація про вилучення препарату з продажу і втрати компанії неодмінно призведуть до суттєвого падіння курсу її акцій; конкуренція на ринку анальгетиків дуже гостра, і конкуренти намагатимуться використати ці події на свою користь.

Запитання:

1. Як має діяти в такому випадку компанія?
2. Чи доцільно приймати ділові рішення, ґрунтуючись на фактах та фінансових міркуваннях?
3. Якщо органи влади не вимагають припинити реалізацію препарату, то чи можна продовжувати його реалізацію?
4. Чи достатньо лише тимчасово припинити реалізацію препарату до з'ясування дійсних причин нещасних випадків?
5. Чи була морально зобов'язана компанія негайно зняти препарат з реалізації?

Ситуація 4

Робота шахтарів, у тому числі в Україні, дуже небезпечна. Шахтарі видобувають вугілля на великій глибині.

На одній із шахт протягом кількох днів спостерігалось накопичення газу. Про це директора шахти проінформував інженер з безпеки. Директор вирішив, що накопичення газу перебуває в припустимих межах, і у зв'язку з тим, що йому необхідно виконати замовлення на поставку вугілля, забезпечити отримання доходів, він не може дозволити зупинити шахту і сподівається на те, що газ сам по собі розвіється, і вибух не відбудеться. Він наказав інженерові з безпеки нікого не інформувати про загрозу, що виникла.

У штольні вибухнув газ. Загинули шахтарі. Шахта зазнала серйозних матеріальних збитків, і для відновлення робіт потрібні суттєві кошти. Інженер з безпеки повідомив телевізійним каналам про своє застереження. Директора шахти звільнили. Однак він, перш ніж залишити свою посаду, звільнив інженера з безпеки.

Але головне – як допомогти шахтарям вибратися із аварійної штольні? Очевидно, що рятувальна операція потребує й витрат коштів. Є два варіанти вирішення ситуації: перший – дешевший, безпечніший для рятувальників, повільніший, дає можливість зекономити певну суму коштів; або другий – швидший, досить небезпечний та затратний і має більшу ймовірність врятувати життя шахтарів.

Запитання:

1. Який варіант вирішення складної ситуації, на вашу думку, більш прийнятний?
2. Хто повинен приймати рішення?
3. Перед ким директор має більше зобов'язань – перед постраждалими шахтарями чи перед власниками шахти?
4. Чи правильно діяв інженер з безпеки, коли, повідомивши про загрозу вибуху, виконав розпорядження директора?
5. Перед ким та за що має нести відповідальність інженер з безпеки?
6. Чи припустимо з погляду моралі закликати добровольців до участі у смертельно небезпечних рятувальних операціях?

Тест 1

ЧИ ВРАЗЛИВІ ВИ?

Щоб дізнатися про це, слід щиро й точно відповісти на запитання запропонованого тесту. Якщо ви сумніваєтеся, так і відповідайте: “не знаю”, “по-різному буває”.

1. Чи легко вам зіпсувати настрій?
2. Чи довго ви пам'ятаєте образу та кривдника?
3. Чи довго ви переживаєте дрібні неприємності (чийсь недобррозичливий погляд, гостре зауваження, забруднений рукав пальта)?
4. Чи довго ви можете перебувати в такому стані, коли ні з ким не хочеться розмовляти?
5. Чи легко ви відволікаєтеся на сторонні розмови та шуми?
6. Чи здатні ви тривалий час аналізувати хвилювання, почуття, вчинки?
7. Чи часто ви дієте під впливом хвилинного настрою?
8. Чи часто вам сняться жахи?
9. Чи турбує вас думка, що ви чимось гірші за інших?
10. Чи часто у вас бувають піднесення та спади настрою?
11. Чи буває так, що під час суперечки у вас помітно змінюється тембр голосу і з'являються зазвичай нехарактерні для вас низькі або високі тони?
12. Чи легко вас вивести зі стану рівноваги?
13. Навіть смачна їжа нездатна виправити ваш зіпсований настрій?
14. Чи часто ви відчуваєте роздратування, коли вас не розуміють?

Ключ до підрахунку балів

А тепер підрахуйте свої бали. За відповідь “так” нараховується 0 балів, “не знаю”, “по-різному буває” – 1 бал, за відповідь “ні” – 2 бали.

Результати тесту

23–28 балів. Вас важко назвати вразливим. Ваш душевний стан стійкий та рідко змінюється залежно від ситуації. Дехто вважає вас “непробивним”, “твердолобим”. Іноді вам заздять, іноді засуджують – на це не звертайте уваги.

17–23 бали. Ви дещо вразливі. Ця риса характеру завдає вам чимало гірких хвилин. Ви легко можете нагрубіяти, підвищити голос на кривдника. Через це нерідко виникають конфлікти у вас удома та на роботі.

0–16 балів. Ви вразливі, мстиві, легко змінюєте свій настрій, хворобливо реагуєте на ставлення до вас оточуючих. Це серйозні недоліки вашого характеру. Необхідно зайнятися самовихованням. І чим менше у вас кількості набраних балів, тим швидше слід це розпочинати.

РОЗДІЛ 2. СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Тема 4. Комунікаційний процес у менеджменті

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Основою менеджменту як процесу, що забезпечує виконання людьми певних дій, є:

- а) комунікації;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) комунікаційний ланцюг.

2. Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, має назву:

- а) комунікації;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) комунікаційний ланцюг.

3. Сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів, це:

- а) комунікації;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) комунікаційний ланцюг.

4. Яку назву має обмін інформацією між двома і більше особами з метою забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну:

- а) комунікації;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) комунікаційний ланцюг.

5. Особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її, це:

- а) отримувач;
- б) відправник;
- в) посередник;
- г) пліткар.

6. Інформація, закодована певним чином за допомогою символів, має назву:

- а) код;
- б) повідомлення;
- в) шифр;
- г) комунікація.

7. Адресата, особу, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її, називають:

- а) отримувачем;
- б) відправником;
- в) посередником;
- г) пліткарем.

8. Комунікації, передбачені організаційною структурою, мають назву:

- а) документ;
- б) неформальні комунікації;
- в) формальні комунікації;
- г) діагональні комунікації.

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

- а) документ;
- б) неформальні комунікації;
- в) формальні комунікації;
- г) діагональні комунікації.

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

- а) діагональні;
- б) горизонтальні;
- в) вертикальні;
- г) номінальні.

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

- а) діагональні;
- б) горизонтальні;
- в) вертикальні;
- г) номінальні.

12. Комунікації, що здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії, мають назву:

- а) діагональні;
- б) горизонтальні;
- в) вертикальні;
- г) номінальні.

13. Засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності:

- а) документообіг;
- б) комунікації;
- в) документ;
- г) спілкування.

14. Рух документів між ланками управління з моменту їх отримання або створення до виконання або відсилання:

- а) документообіг;
- б) комунікації;
- в) документ;
- г) спілкування.

15. Комунікації, позитивним аспектом яких є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння (телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо), називаються:

- а) письмові комунікації;
- б) усні комунікації;
- в) вербальні комунікації;
- г) діагональні комунікації.

16. Назва процесу, в результаті якого ідея трансформується в повідомлення:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) зворотній зв'язок.

17. Переклад символів відправника на текст для отримувача називається:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) зворотній зв'язок.

18. Якщо керівник вкаже підлеглому рукою на двері, то це:

- а) вербальна комунікація;
- б) невербальна комунікація;

- в) паравербальна комунікація;
- г) неформальна комунікація.

19. Компонент комунікаційного каналу, який характеризує використання тону та сили голосу, називається:

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

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

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

21. Сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації, має назву:

- а) імідж;
- б) статус;
- в) стиль;
- г) харизма.

22. Риса характеру людини, що полягає в умінні спілкуватися, має назву:

- а) товарищність;
- б) лояльність;
- в) ентузіазм;
- г) комунікабельність.

23. Властивість бути товаришким у відносинах з людьми, знаходити спільні інтереси, налагоджувати особисті та організаційні стосунки свідчить про такі здібності керівника:

- а) компанійські;
- б) комунікативні;
- в) харизматичні;
- г) іміджеві.

24. Спілкування з працівниками в процесі управлінської діяльності, передача інформації за рівнями ієрархії характеризують:

- а) комунікацію в управлінні;
- б) прийняття рішень;
- в) конфлікт;
- г) зворотній зв'язок.

25. Комунікаційна мережа-це:

- а) індивіди, які передають інформацію;
- б) сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів;
- в) процес обміну інформацією;
- г) передача інформації від керівника підлеглому.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

2) Сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

3) Обмін інформацією між двома і більше особами. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.

4) Передбачені організаційною структурою.

5) Не передбачені організаційною структурою.

6) Комунікації зверху вниз і знизу вгору.

7) Здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

8) Здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

9) Виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо.

10) Телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо.

Терміни

- *Письмові комунікації*
- *Усні комунікації*
- *Вертикальні комунікації*
- *Горизонтальні комунікації*
- *Діагональні комунікації*
- *Комунікації*
- *Комунікаційна мережа*
- *Формальні комунікації*
- *Комунікаційний процес*
- *Неформальні комунікації*

3. СИТУАЦІЇ І ТЕСТИ

Ситуація 1

На підприємстві “Квітуче поле” (виробник молочної продукції) спостерігається тенденція до постійного зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торгівельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки в молочної продукції обмежений терміни споживання, то в кінцевому підсумку ці події призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Через це постійно погіршуються фінансові показники діяльності підприємства.

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

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

Завдання та питання для обговорення

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

Тест 1

НА ПОТРЕБУ У СПІЛКУВАННІ

Якщо ви згодні з твердженнями, наведеними нижче, поставте знак + навпроти відповідного номера. Якщо ж не згодні, поставте 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 добряче-таки 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 мені труднощів.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він і не має рації.
16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, аніж оповідання про кохання.
17. Сцени насильства у фільмах викликають у мене відразу.
18. На самоті я відчуваю більшу тривогу і напруженість, ніж 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 бувати 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 і 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.

Підрахуйте кількість відповідей з мінусом на запитання 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 21, 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.

Тест 2

НА ВИЯВЛЕННЯ КОМУНІКАБЕЛЬНОСТІ

Цей тест запропонований В. Кан-Каліком і М. Никандровим. Він виявляє, наскільки сформована потреба у спілкуванні.

Дайте відповідь “так”, “ні” чи “інколи” на такі запитання:

1. У вас запланована звичайна або ділова зустріч. Чи вибиває вас із колії очікування?

2. Чи не відкладаєте ви візит до лікаря доти, доки терпіти далі стає неможливо?

3. Чи виникає у вас збентеження або невдоволення, коли вам доручають виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на якій-небудь нараді, зборах тощо?

4. Вам пропонують поїхати у відрядження до міста, де ви ніколи не були. Чи докладете ви максимум зусиль, щоб уникнути відрядження?

5. Чи любите ви ділитися своїми турботами з ким-небудь?

6. Чи дратує вас, якщо невідома людина на вулиці звернеться до вас із проханням показати дорогу, назвати час, відповісти на ще яке-небудь запитання?

7. Чи вірите ви в те, що існує проблема батьків і дітей і що людям різних поколінь важко порозумітися?

8. Чи посоромитеся ви нагадати знайомому про те, що він забув повернути вам гроші, які позичив кілька місяців тому?

9. У ресторані вам дали явно недоброякісну страву. Чи промовчите ви?

10. Опинившись сам на сам із незнайомим, ви не почнете розмову; для вас буде обтяжливим, якщо це зробить він. Чи правда це?

11. Чи боїтеся ви брати участь у будь-якій комісії, що розглядає конфліктні ситуації?

12. У вас є власні, суто індивідуальні, критерії оцінки творів мистецтва, літератури, культури, і ніяких чужих думок щодо цього ви не приймаєте. Чи так це?

13. Почувши де-небудь у кулуарах явно помилкову думку з добре відомого вам питання, ви швидше промовчите і не розпочнете дискусію?

14. Чи викликає у вас прикре відчуття прохання допомогти розібратися в тому або іншому службовому чи побутовому питанні?

15. Ви охочіше висловлюєте свою думку, оцінку в письмовому вигляді, аніж в усній формі?

За кожне “так” нарахуйте собі 2 бали, “інколи” – 1 бал, “ні” – 0 балів. Підрахуйте загальну кількість набраних вами балів.

28–30 балів. Ви явно некомунікабельні, і це – ваша біда, бо страждаєте від цього більше всього ви самі. Але й вашим близьким нелегко. На вас важко покладатися у справі, яка вимагає від виконавців колективних зусиль.

24–28 балів. Ви замкнуті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності, і тому у вас, мабуть, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не викликає у вас паніки, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням. Вам під силу змінити ці особливості характеру. Хіба не буває так, що при якомусь сильному захопленні ви раптом стаєте цілком комунікабельним?

19–23 бали. Ви певною мірою комунікабельні і в незнайомих умовах почуваєтесь цілком впевнено. Нові проблеми вас не лякають. І все ж із новими людьми ви зближуєтесь не зразу, в суперечках та дискусіях берете участь неохоче. У ваших висловлюваннях нерідко надто багато сарказму без жодних на те підстав.

14–16 балів. У вас нормальна комунікабельність, ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, достатньо терплячі у спілкуванні з іншими. Відстоюєте свою позицію без запальності. На зустріч із новими людьми йдете без неприємних переживань. У той же час ви не любите галасливих компаній, екстравагантність і багатослів'я вас дратують.

9–13 балів. Ви дуже комунікабельні (інколи навіть понад міру). Допитливі, балакучі, любите висловлюватися з різних питань, що часом дратує тих, хто вас оточує. Охоче знайомитися з новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте, якщо вас просять, хоча і не завжди можете виконати прохання. Часом спалахуєте, але швидко відходите. Чого вам не вистачає – так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами. При бажанні, однак, ви можете себе змусити не відступати.

4–8 балів. Ваша товариськість переливається через край, ви завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у вас мігрень або навіть хандру. Охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо маєте про це поверхове уявлення. Всюди почуваєте себе у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї причини керівники й колеги ставляться до вас з певною недовірою.

Менше 3 балів. Ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь у справи, які вас зовсім не стосуються. Висловлюєте судження про проблеми, в яких зовсім не компетентні. Вільно чи невільно – ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів у вашому оточенні. Запальні, нерідко буваєте необ'єктивним. Серйозна робота не для вас. Людям – і на роботі, і дома, і взагалі всюди – важко з вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером. Перш за все, виховуйте в собі терплячість і стриманість, з повагою ставтеся до людей і, нарешті, подумайте про своє здоров'я – такий активний стиль життя не проходить безслідно.

Тема 5. Ефективність комунікацій

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Комунікація, що забезпечує бажану поведінку адресата, має назву:
 - а) неефективна комунікація;
 - б) ефективна комунікація;
 - в) формальна комунікація;
 - г) неформальна комунікація.

2. Документ, що містить вихідну інформацію, називається:
 - а) первинний;
 - б) вторинний;
 - в) єдиний;
 - г) паперовий.

3. Документ, що є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів, має назву:
 - а) первинний;
 - б) вторинний;
 - в) єдиний;
 - г) паперовий.

4. У ситуації, коли на підлеглого одночасно діє кілька джерел інформації, він надає перевагу тому повідомленню, яке:
 - а) у даний момент є для нього найбільш важливим;
 - б) надійшло від вищого керівництва;
 - в) надійшло першим;
 - г) ніякому.

5. Вміння поставити себе на місце іншої людини і здатність до вільного емоційного відгуку на переживання інших людей – це:
 - а) семантика;
 - б) емпатія;
 - в) комунікативність;
 - г) симпатія.

6. Яку назву має етап комунікаційного процесу, що свідчить про його ефективність:
 - а) ідея;
 - б) повідомлення;
 - в) забезпечення розуміння ідеї;
 - г) канал.

7. Співробітниця підприємства запізнилася на роботу і з заплаканими очима зайшла до кабінету керівника, щоб пояснити запізнення. Він вислухав

пояснення та дозволив іти працювати. На вашу думку, поведінка керівника свідчить про:

- а) слабкість його характеру;
- б) прояв емпатії;
- в) байдужість;
- г) адміністративність.

8. Для того, щоб комунікація була ефективною, співрозмовники повинні:

- а) не звертати уваги один на одного;
- б) ставити питання;
- в) не дивитися в очі співрозмовникові;
- г) на образі відповідати образою.

9. Для досягнення ефективності комунікацій в організації під час передачі інформації зверху вниз краще використовувати:

- а) письмові канали;
- б) усні канали;
- в) паравербальні канали;
- г) неформальні.

10. Процес, у результаті якого ідея перетворюється на повідомлення:

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

11. Переведення символів відправника на текст для одержувача:

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

12. Реакція на почуте, прочитане або побачене:

- а) ідея;
- б) повідомлення;
- в) зворотний зв'язок;
- г) радість.

13. Коли керівник каже своєму секретареві: “Принесіть мені документи, коли у вас буде час” замість “Дуже важливо, щоб ці документи були в мене на столі у четвер о 9.00”, він допускає:

- а) емпатійну помилку;
- б) семантичну помилку;
- в) емоційну помилку;
- г) здоровий глузд.

14. На фуршеті після ділової зустрічі зацікавлений бізнесмен вручив свою візитну картку підприємцю з яким планував зав'язати стосунки. Підприємець, навіть не поглянувши на неї, заховав її в кишеню. Ділові стосунки не відбулися. Причиною стали:

- а) культурна різниця при обміні невербальною інформацією;
- б) семантичні бар'єри;
- в) відсутність емпатії;
- г) відсутність знань елементів ділового протоколу.

15. Вивчення способу використання слів і значень, що передаються ними, має назву:

- а) семантика;
- б) емпатія;
- в) комунікативність;
- г) розуміння.

16. Яку назву має перешкода в організаційних комунікаціях, що пояснює ситуацію, коли підлеглий не повідомляє керівника про неприємності:

- а) інформаційні перевантаження;
- б) викривлення повідомлення;
- в) незадовільна структура організації;
- г) відсутність довіри?

17. В якій організаційній структурі комунікації ефективніші:

- а) з великою кількістю рівнів управління;
- б) з малою кількістю рівнів управління;
- в) без рівнів управління;
- г) великій?

18. Якщо перед розмовою з людиною ви ставите собі питання “Хто ця людина? Які в неї потреби та інтереси? В якому вона настрої?”, то ви:

- а) проявляєте емпатію;
- б) ввічливі;
- в) показуєте себе вихованою людиною;
- г) проявляєте підлабузництво.

19. Використання менеджером неформальних комунікацій для досягнення формальних організаційних цілей свідчить про:

- а) ефективність управління;
- б) недосконалість комунікацій;
- в) некомпетентність керівництва;
- г) демократію.

20. Для досягнення ефективних комунікацій менеджер повинен:

- а) використовувати менше одного каналу;
- б) використовувати два і більше каналів;

- в) ні з ким не спілкуватися;
- г) вивчати плітки.

21. Ефективне спілкування в організації – це:

- а) “вулиця з двостороннім рухом”;
- б) “швидкісна автострада”;
- в) “під’їзні шляхи”;
- г) “шлях додому”.

22. Використання безпідставних пропозицій у процесі передачі інформації призводить до втрати:

- а) конкретності повідомлення;
- б) коректності повідомлення;
- в) завершеності повідомлення;
- г) лаконічності повідомлення.

23. Кому належить активна роль у процесі спілкування:

- а) відправнику;
- б) адресату;
- в) отримувачу;
- г) обом сторонам.

24. На якій стадії комунікації необхідно подолати конкуренцію повідомлень:

- а) забезпечення уваги адресата;
- б) забезпечення розуміння суті послання;
- в) визнання готовності адресата підкорятися;
- г) зворотного зв’язку.

25. Визнання комунікації як стадії означає:

- а) переконання підлеглих у наявності зв’язку між цілями організації та потребами працівників;
- б) забезпечення готовності адресата виконувати те, що від нього вимагається у зв’язку з отриманням повідомлення;
- в) подолання конкуренції важливості послання серед кількох джерел інформації;
- г) досягнення розуміння підлеглими важливості послання.

26. Який засіб інформації ефективно ліквідує конкуренцію між повідомленнями:

- а) повторний наказ;
- б) резолюція “До виконання”;

- в) супровідна записка;
- г) розмова з виконавцем?

27. Що є джерелом неправильного сприйняття повідомлень адресатом:

- а) припущення менеджера, що повідомлення зрозуміле;
- б) конкуренція повідомлень;
- в) підпорядкованість в ієрархії управління;
- г) небажання адресата виконувати розпорядження?

28. Зі зростанням статусу відправника повідомлення його достовірність для адресата:

- а) збільшується;
- б) зменшується;
- в) не змінюється;
- г) зв'язку немає.

29. За лінією ієрархії управління зверху вниз розриви комунікацій:

- а) посилюються;
- б) слабшають;
- в) залишаються незмінними;
- г) комунікації не залежать від ієрархії.

30. Ефективному менеджерові слід:

- а) звести неформальне спілкування з підлеглими до мінімуму;
- б) обмежити систему неформальних комунікацій підлеглих;
- в) планувати неформальні канали комунікацій для досягнення формальних цілей;
- г) використовувати неформальні канали комунікацій для досягнення формальних цілей.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Залежить від кількох елементів, зокрема: того, хто спілкується, або від джерела; суті повідомлення; того, хто отримує, або аудиторії; як передається повідомлення, або каналів і засобів комунікацій.

2) Вміння поставити себе на місце іншої людини і здатність до довільного емоційного відгуку на переживання інших людей; сприяє збалансованості міжлюдських відносин.

3) Спосіб використання слів і значень, які передаються за допомогою слів. Семантичні розбіжності, тобто неоднакові способи використання слів та їх значень, виступають розповсюдженою перешкодою в інформаційних обмінах з використанням слів як символів.

4) Реакція на повідомлення, яка допомагає відправникові, джерелу інформації визначити, чи сприйнята відправлена ним інформація.

5) Те, що викривляє сенс внаслідок мовних відмінностей, відмінностей у сприйнятті, а також фізичних взаємодій.

6) Основний засіб для кодування ідей, призначених для передачі.

7) Обмін знаками, що включають інформацію, без використання слів.

8) Комунікація має чотири стадії: забезпечення уваги адресата; забезпечення розуміння суті послання; визнання; дія.

Терміни

- Шум в інформаційній системі
- Вербальні символи
- Зворотний зв'язок
- Емпатія – співчуття
- Семантика
- Ефективність будь-яких комунікацій
- Ефективна комунікація
- Обмін невербальною інформацією

3. СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Ситуація 1

Використовуючи правила ефективного слухання, що складені Кітом Девісом, проведіть такий експеримент. Читайте правила по одному і, на хвилинку відриваючись після кожного з них, уявіть розмову з конкретною людиною і те, як ви користуєтесь правилом, яке щойно прочитали. Таким чином пройдіть усі 10 правил.

Перестаньте розмовляти. *Неможливо слухати розмовляючи.*

1. Допоможіть людині, що говорить, розслабитися. *Створіть відчуття свободи.*

2. Покажіть, що ви готові слухати. *Необхідно мати зацікавлений вигляд і діяти відповідно.*

3. Усуньте моменти, які дратують. *Не малюйте, не постукуйте по столу...*

4. Співчуйте співрозмовнику. *Проявляйте емпатію.*

5. Будьте терплячими. *Не економте час. Не перебивайте.*

6. Стримуйте свій характер. *Сердита людина надає словам іншого сенсу.*

7. Не допускайте сварок або критики. *Це змусить співрозмовника оборонятися.*

8. Ставте питання. *Співрозмовник зрозуміє, що ви його слухаєте.*

10. Перестаньте розмовляти! *Ця порада йде першою і останньою, оскільки від неї залежать всі інші. І ви не зможете ефективно слухати, якщо будете розмовляти. Тобто перший раз ви не розмовляєте, щоб по-*

чутти співрозмовника, а другий, якщо ви поставили питання, – щоб почути відповідь.

Люди, що не слухають, отримують менше інформації для прийняття рішень. Щоб розвинути вміння слухати, оцініть своє спілкування з іншою людиною після завершення розмови. Запитайте себе, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 правил. А потім – що потребує вдосконалення?

Ситуація 2

Використайте подану шкалу оцінки усного виступу одnogрупника для вироблення реакції зворотного зв'язку.

1	Переконливість	5 4 3 2 1
2	Проблемність (поставлено проблему, дається її розв'язання)	5 4 3 2 1
3	Аргументація	5 4 3 2 1
4	Новизна	5 4 3 2 1
5	Простота сприйняття	5 4 3 2 1
6	Логічність	5 4 3 2 1
7	Контраргументація	5 4 3 2 1
8	Врахування запитів аудиторії	5 4 3 2 1
9	Вміння зацікавити аудиторію	5 4 3 2 1
10	Реакція на поведінку слухачів	5 4 3 2 1
11	Щирість виступаючого	5 4 3 2 1
12	Врахування реакції аудиторії	5 4 3 2 1
13	Компетентність виступаючого	5 4 3 2 1
14	Врахування ставлення аудиторії до доповідача	5 4 3 2 1
15	Емоційність	5 4 3 2 1

Завдання:

1. Доповідь студента оцініть за наведеною шкалою, вибравши для кожного пункту відповідний бал.
2. Запропонуйте своєму товаришеві результати оцінки для вдосконалення його навичок публічного виступу.

Тест 1

СХИЛЬНІСТЬ ДО ЕМПАТІЇ

Для виявлення рівня емпатійних тенденцій необхідно використовувати такі варіанти відповідей: “не знаю” (0), “ні, ніколи” (1), “іноді” (2), “часто” (3), “майже завжди” (4), “так, завжди” (5).

1. Мені більше подобаються книги про подорожі, ніж книги із серії “Життя видатних людей”.
2. Дорослих людей дратує турбота батьків.
3. Мені подобається міркувати про причини успіхів і невдач інших людей.
4. Серед усіх музичних передач віддаю перевагу сучасним ритмам.

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 смутну мелодію, на мої очі самі по собі 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 підлітками або дорослими, 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 необґрунтовано 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 почувати настрій свого хазяїна.
30. Зі скрутної конфліктної ситуації людина повинна виходити самостійно.
31. Якщо дитина плаче, на те є свої причини.
32. Молодь повинна завжди задовольняти будь-які прохання й дивацтва старих.
33. Мені хотілося розібратися, чому деякі мої однокласники були замислені.
34. Безпритульних свійських тварин варто відловити й знищити.
35. Якщо мої друзі починають обговорювати зі мною свої особисті проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

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. Результатам тестування можна довіряти, якщо за наведеними твердженнями ви дали не більше 3 нещирих відповідей. При 4 уже варто сумніватися в їхній вірогідності, а при 5 можете вважати роботу даремною. Тепер підсумуйте набрані вами бали за всім тестом.

82–90 балів. Це дуже високий рівень емпатійності. У вас болісно розвинене співпереживання. У спілкуванні, як барометр, тонко реагуєте на настрій співрозмовника, який ще не встиг сказати ні слова. Вам важко від того, що навколишні використовують вас як громовідвід, зливаючи на вас свій емоційний стан. Погано відчуваєте себе в присутності “важких” людей. Дорослі й діти охоче довіряють вам свої таємниці і йдуть за порадою. Частенько відчуваєте комплекс провини, побоюючись турбувати людей; не тільки словом, але й поглядом боїтеся зачепити їх. У той же час ви дуже вразливі. Можете страждати, побачивши покалічену тварину. Не знаходите собі місця від випадкового холодного вітання вашого шефа. Ваша вразливість часом довго не дає заснути. Перебуваючи в засмученому стані, потребуєте емоційної підтримки від інших людей. При такому ставленні до життя ви близькі до невротичних зривів. Потурбуйтеся про своє здоров’я.

63–81 бал. Висока емпатійність. Ви чутливі до потреб і проблем навколишніх, великодушні, схильні багато чого їм прощати. З непідробним інтересом ставитеся до людей. Вам подобається “читати” їх по обличчю й заглядати у їхнє майбутнє. Ви емоційно чуйні, товариські, швидко встановлюєте контакти й знаходите спільну мову. Мають, і діти тягнуться до вас. Навколишні цінують вас за щиросердність. Ви намагаєтеся не допускати конфліктів і знаходити компромісні рішення. Добре переносите критику на свою адресу. В оцінці подій більше довіряєте своїм почуттям та інтуїції, ніж аналітичним висновкам. Волієте працювати з людьми, ніж поодиночі. Постійно маєте потребу в соціальному схваленні своїх дій. При всіх перерахованих якостях ви не завжди акуратні в точній і кропіткій роботі. Вас легко вивести з рівноваги.

37–62 бали. Нормальний рівень емпатійності, властивий переважній більшості людей. Навколишні не можуть назвати вас “товстошкірим”, але в той же час ви не належите до числа особливо чутливих осіб. У міжлюдських відносинах судити про інших більше схильні за їх вчинками, ніж довіряти своїм особистим враженням. Вам властиві емоційні прояви, але здебільшого вони перебувають під самоконтролем. У спілкуванні уважні, намагаєтеся зрозуміти більше, ніж сказано словами, але при зайвому виливіві почуттів співрозмовника втрачаєте терпіння. Полюбляєте делікатно не висловлювати свою точку зору, не будучи впевнені, що її приймуть. При читанні художніх творів і перегляді фільмів частіше стежите за дією, ніж за переживаннями героїв. Вам важко прогнозувати розвиток відносин між

людьми, тому трапляється, що їхні вчинки для вас виявляються несподіваними. У вас немає розкутості почуттів, і це заважає вашому повноцінному сприйняттю людей.

12–36 балів. Низький рівень емпатійності. Ви зазнаєте труднощів у встановленні контактів з людьми, незатишно відчуваєте себе в гучній компанії. Емоційні прояви у вчинках навколишніх здаються вам часом незрозумілими й позбавленими сенсу. Віддаєте перевагу усамітненим заняттям конкретною справою, а не роботі з людьми. Ви прихильник точних формулювань і раціональних рішень. Імовірно, у вас мало друзів, а тих, хто є, цінуєте більше за ділові якості і ясний розум, ніж за чуйність. Люди платять вам тим же. Іноді відчуваєте свою відчуженість, оточення не занадто обдаровує вас увагою. Але це можна виправити, якщо ви розкриєте свій панцир і станете уважніше вдивлятися у поведінку близьких і приймати їхні потреби як свої.

11 балів і менше. Дуже низький рівень. Емпатійні тенденції особистості не розвинені. Вам важко першим почати розмову, тримаєтесь осібно серед товаришів по службі. Особливо важкі контакти з дітьми й людьми, які набагато старші вас. У міжлюдських відносинах нерідко виявляєтеся в ніяковому становищі. Багато в чому не знаходите взаєморозуміння з навколишніми. Любите гострі відчуття, віддаєте перевагу спортивним змаганням, а не мистецтву. У діяльності занадто зосереджені на собі. Ви можете бути дуже продуктивні в індивідуальній роботі, у взаємодії ж з іншими не завжди маєте найкращий вигляд. З іронією ставитесь до сентиментальних проявів. Болісно переносите критику на свою адресу, хоча можете на неї бурхливо не реагувати. Вам необхідна гімнастика почуттів.

Тест 2

ЯК ВИ КОНТРОЛЮЄТЕ СЕБЕ У СПІЛКУВАННІ?

Уважно прочитайте десять речень, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожну з них ви маєте оцінити як правильну або неправильну стосовно до себе. Якщо речення здається вам правильним або переважно правильним, поставте поруч із порядковим номером літеру В, якщо ні або переважно ні – літеру Н.

1. Мені важке мистецтво 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 виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся 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.

Цей тест дає змогу оцінити, якою мірою людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як треба поводитися, управляють вираженням своїх емоцій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередніші й відкритіші, у них стійкіше “я”, вони мало схильні до змін у різних ситуаціях.

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

1–3 бали – у вас низький комунікативний контроль, ваша поведінка стійка, і ви вважаєте за потрібне її змінити залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозвитку в спілкуванні. Дехто вважає вас незручними у спілкуванні через вашу прямолінійність.

4–6 балів – у вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях, зважаєте у своїй поведінці на інших людей.

7–10 балів – у вас високий комунікативний рівень. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре почуваете і навіть спроможні передбачати враження, яке справляєте на оточуючих.

Тема 6. Процес прийняття управлінських рішень

ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. До етапів прийняття управлінського рішення зараховують:
 - а) виявлення необхідності прийняття рішення;
 - б) проведення ділових переговорів;
 - в) аналіз і визначення виниклої проблеми; визначення можливих альтернатив;
 - г) підготовку та проведення ділових переговорів; аналіз проблеми.

2. Ознаки програмованого рішення:
 - а) добре структуроване, короткий час прийняття;
 - б) нове і незвичне;
 - в) приймається на вищому та середньому рівні;
 - г) приймається тільки за допомогою спеціальних програм.

3. Ознаки непрограмованого рішення:
 - а) нове й незвичне, необхідна творчість;
 - б) наслідки незначні;
 - в) інформація легкодоступна і достовірна;
 - г) добре структуроване.

4. Управлінські рішення за сферою охоплення чи масштабом можливих наслідків бувають:
 - а) загальні, часткові;
 - б) стратегічні, тактичні;
 - в) перспективні;
 - г) поточні.

5. Управлінські рішення за тривалістю дії класифікують так:
 - а) перспективні, стратегічні;
 - б) загальні;
 - в) часткові, тактичні;
 - г) програмовані та непрограмовані.

6. За характером розв'язуваних завдань управлінські рішення класифікують так:
 - а) комплексні, програмовані;
 - б) колегіальні та одноособові;
 - в) загальні та особисті;
 - г) оперативні.

7. За способом прийняття управлінські рішення класифікують так:

- а) оперативні та загальні;
- б) програмовані, непрограмовані;
- в) колегіальні, одноособові;
- г) колективні.

8. За способом обґрунтування управлінські рішення можна класифікувати так:

- а) програмовані;
- б) непрограмовані;
- в) одноособові;
- г) інтуїтивні.

9. Кількісні методи прийняття рішення – це:

- а) думка журі;
- б) аналіз минулих досягнень, причинно-наслідкове моделювання;
- в) наслідки опитування збутовиків;
- г) думка експертів та причинно-наслідкове дослідження.

10. До якісних методів прийняття рішення належать:

- а) думка журі та метод експертних оцінок;
- б) аналіз минулих досягнень;
- в) причинно-наслідкове моделювання;
- г) думка журі.

11. Умови прийняття управлінських рішень класифікують за умовами визначеності, ризику та невизначеності на підставі такого поділу інформації:

- а) нормативна;
- б) повна інформація, неповна інформація чи така, що швидко змінюється;
- в) інформація від конкурентів;
- г) відсутність інформації.

12. Причинами виникнення ризику можуть бути:

- а) невизначеність майбутнього, брак інформації;
- б) особистості працівників організації;
- в) природні чинники;
- г) відсутність інформації.

13. Джерела виникнення ризику поділяють так:

- а) невизначеність майбутнього;
- б) господарські, пов'язані з особистістю людини;
- в) непередбачуваність поведінки партнера;
- г) відсутність довіри.

14. Ухвалення управлінського рішення – це:

- а) прийняття альтернативи;
- б) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- в) процес вибору лінії поведінки;
- г) метод роботи менеджера.

15. Вид управлінського рішення, яке приблизно позначає схему дій підлеглих і дає їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення:

- а) контурне;
- б) структуроване;
- в) алгоритмічне;
- г) організаційне.

16. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, – це:

- а) організаційне рішення;
- б) програмоване рішення;
- в) раціональне рішення;
- г) рішення, що ґрунтується на судженнях.

17. Вид управлінського рішення, яке гранично суворо регламентує діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:

- а) контурне;
- б) структуроване;
- в) алгоритмічне;
- г) організаційне.

18. Чинники, що впливають на прийняття управлінського рішення:

- а) особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішення;
- б) інформаційні обмеження, психологічні обмеження;
- в) негативні наслідки, взаємозалежність рішень;
- г) настроїв керівника.

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

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

20. За допомогою управлінського рішення здійснюється:

- а) визначення цілей діяльності;
- б) закріплення людей за посадами і робочими місцями;
- в) розподіл ресурсів;
- г) вирішення всіх питань, що стоять перед організацією.

21. Суб'єкти управлінського рішення:
- а) керівники вищої ланки управління;
 - б) керівники середньої ланки управління;
 - в) керівники нижчої ланки управління;
 - г) вся ієрархія управління.

22. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:
- а) дерево рішень;
 - б) платіжна матриця;
 - в) графік беззбитковості;
 - г) модель лінійного програмування.

23. Метод, у якому використовується накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:
- а) прогнозування;
 - б) платіжна матриця;
 - в) імітаційне моделювання;
 - г) економічний аналіз.

24. Метод обґрунтування управлінських рішень, що використовується в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:
- а) метод платіжної матриці;
 - б) метод "дерева рішень";
 - в) якісні методи;
 - г) кількісні методи.

25. Модель прийняття рішення, яка застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих проблем:
- а) модель теорії черг;
 - б) модель управління запасами;
 - в) модель лінійного програмування;
 - г) імітаційне моделювання.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Засіб економічних дій підприємств, фірм, які вибирають їх керівники у результаті аналізу варіантів, виходячи з поставленої мети з урахуванням обмежених ресурсів.

2) Організаційний вибір, який повинен зробити керівник у процесі управління та виконання певних управлінських завдань.

- 3) Суперечності між цілями організації та її можливостями.
- 4) Вибір однієї з кількох можливих альтернатив
- 5) Результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють розв'язанню проблеми.
- 6) Рішення, що приймаються в ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, відносно нові або ж зустрічаються вперше.
- 7) Процес, який включає пошук середовища для умов, що необхідні для впровадження даного рішення, розвиток і аналіз альтернатив та відбір потрібної.
- 8) Спосіб моделювання, який проектує найкращу систему товаропродування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі (так звана модель обслуговування).
- 9) Статистичний метод, що дає змогу обрати найоптимальніший варіант з кількох запропонованих.
- 10) Схематичне відображення послідовних рішень керівника з відображенням фінансових результатів, імовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
- 11) Рівень визначеності, з яким можна прогнозувати результат.
- 12) Метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод, побудова графіків залежності трьох змінних: рівня продажів, собівартості одиниці продукції та обсягу отриманого прибутку.
- 13) Засіб групового ухвалення рішень, який включає систематичне збирання оцінок експертів і розвиток прогнозування.

Терміни

- *Рішення*
- *Управлінське рішення*
- *Проблема*
- *Ухвалення управлінського рішення*
- *Програмовані управлінські рішення*
- *Непрограмовані управлінські рішення*
- *Управління рішеннями*
- *Теорія черг*
- *Метод Дельфі*
- *Економічний аналіз*
- *Ризик*
- *Дерево рішень*
- *Платіжна матриця*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Практичне завдання 1

Компанія “Ковбасний ряд” щорічно виробляє 2 тис. т. ковбаси. Виручка від реалізації становить 8 млн дол. З огляду на загострення конкурентної

боротьби керівникові компанії необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

1) зменшити ціну реалізації продукції на 7 %. У такому випадку прибуток від реалізації зменшиться з 8,0 млн дол до 7,44 млн дол.;

2) провести активну рекламну кампанію, що призведе до зростання рекламних витрат з 0,75 дол. до 15 дол. на 1 т;

3) розширити власну мережу збуту. Загальні витрати при цьому зростуть на 12 %;

4) підвищити питому вагу акційних наборів, через що загальні витрати зростуть на 5 %.

Необхідно:

1. Визначити фактори, які слід урахувати в процесі прийняття рішення.

2. Визначити всі можливі рішення.

3. Визначити критерії вибору рішення.

4. Вибрати остаточне рішення.

5. Провести необхідні розрахунки.

Практичне завдання 2

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство “Моя робота”. Ураховуючи умови, які склались на ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

– провести активну рекламну кампанію (фінансові можливості незначні);

– визначити ціни на свої послуги;

– вирішити питання про створення філії (філій).

Необхідно:

1. Визначити фактори, які слід урахувати в процесі прийняття рішення.

2. Визначити всі альтернативні рішення.

3. Вибрати остаточне рішення.

4. Результати опрацювання внести в таблицю.

№ з/п	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1					
2					
3					
4					

Практичне завдання 3

Менеджер очікує, що ймовірність прибуткового ринку така ж, як і неприбуткового, тобто кожен варіант має ймовірність 0,5. Якщо впровадити високопродуктивну лінію вартістю 500 тис. грн., то прибуток за сприятливого ринку очікується в межах 400 тис. грн. (збитки 350 тис. грн. за не-

сприятливого ринку). При купівлі і запуску низькопродуктивної лінії вартістю 50 тис. грн прибутки і збитки залежно від прибутковості ринку становлять відповідно 500 тис. грн і 250 тис. грн. Вибрати один з варіантів (ОГВ). Накреслити дерево цілей.

Практичне завдання 4

Менеджер очікує, що ймовірність прибуткового ринку така ж, як і неприбуткового, тобто кожен стан природи має ймовірність 0,5. Якщо впровадити високопродуктивну лінію вартістю 1000 тис. грн, то прибуток за сприятливого ринку очікується в межах 700 тис. грн (збитки 560 тис. грн. за несприятливого ринку). При купівлі і запуску низькопродуктивної лінії вартістю 70 тис. грн прибутки і збитки залежно від прибутковості ринку становлять відповідно 400 і 200 тис. грн. Обрати один з варіантів (ОГВ). Накреслити дерево цілей.

Тест 1

ВАША ДОМІНУЮЧА СИСТЕМА СПРИЙНЯТТЯ

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 зможете виявити, який канал сприйняття найшвидше реагує під час ваших контактів з навколишнім світом. Варіанти відповідей: “згоден” або “не згоден”.

1. Люблю спостерігати за хмарами і 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, до мене повертається 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 і багато фотографую або фотографуюся сам (а).
20. Довго пам'ятаю, що мені сказали друзі 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 з собою.
25. Після тривалої поїздки на машині довго приходжу до тями.
26. Тембр голосу багато говорить 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. Вмію слухати те, що мені кажуть.
35. Люблю танцювати у вільний час, займаюся спортом або гімнастикою.
36. Коли близько цокає будильник, не можу заснути.
37. У мене непогана стереоапаратура.
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. Самий 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.

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

Тема 7. Наради і ділові переговори

Тести

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Фактори, які впливають на співрозмовника:
 - а) зміст бесіди;
 - б) зміст бесіди, конкуренти;
 - в) зміст бесіди, авторитет ініціатора бесіди, склад інформації, сила особистості менеджера;
 - г) зміст бесіди, авторитет ініціатора бесіди, склад інформації, конкуренти.

2. Форма спілкування – це:
 - а) вид діяльності;
 - б) особливість управлінської праці;
 - в) процес взаємодії особистостей, специфіка їх поведінки стосовно один одного;
 - г) специфіка ставлення один до одного.

3. До етапів спілкування належить:
 - а) зміст спілкування, спілкування, прийняття рішення;
 - б) зміст спілкування, спілкування;
 - в) підготовка до спілкування, спілкування, прийняття рішення;
 - г) зміст спілкування, підготовка до спілкування, спілкування, прийняття рішення.

4. До рекомендацій з приводу досягнення ефекту аргументування належить:
 - а) оперування при аргументації простими, точними фразами;
 - б) аргументація повинна бути насичена складними реченнями;
 - в) аргументацію треба починати ще тоді, коли співрозмовник не закінчив говорити;
 - г) стиль мови має бути побудований так, щоб тиснути на людину.

5. Види інформації в менеджменті:
 - а) функціональна, координаційна, оцінна;
 - б) функціональна, координаційна, оцінна, регулятивна;
 - в) нормативна та регулятивна;
 - г) функціональна та регулятивна.

6. Ділова нарада – це:
 - а) засіб спілкування;
 - б) засіб залучення колективного розуму до вироблення оптимального рішення щодо актуальних та найбільш складних питань;
 - в) процес прийняття управлінського рішення;

- г) метод управлінської праці.
7. За призначенням виділяють такі наради:
- а) регулярні;
 - б) які виробляють та приймають рішення;
 - в) періодичні;
 - г) разові.
8. За періодичністю проведення наради бувають:
- а) разові та регулярні;
 - б) які виробляють та приймають рішення;
 - в) регулярні та скайп-наради;
 - г) періодичні, щотижневі.
9. За ступенем стабільності складу учасників наради бувають:
- а) оперативні;
 - б) із фіксованим складом, комбіновані;
 - в) щотижневі та скайп-наради;
 - г) разові та періодичні.
10. До елементів етапу підготовки наради зараховують:
- а) визначення доцільності проведення нарад, складу учасників, місця проведення;
 - б) перевірку оргтехніки;
 - в) регламент;
 - г) протокол наради.
11. До етапів проведення наради зараховують:
- а) визначення доцільності проведення наради;
 - б) тривалість проведення наради, регламент, протокол наради;
 - в) купівлю одягу для наради;
 - г) контроль за виконанням рішення.
12. В який час краще проводити нараду з точки зору менеджменту:
- а) з 8.00 до 9.00;
 - б) з 10.00 до 11. 00;
 - в) з 12.00 до 13.00;
 - г) з 16.00 до 18.00?
13. Який найкращий день для розширеної наради з погляду менеджменту:
- а) понеділок;
 - б) вівторок;
 - в) середа;
 - г) п'ятниця?

14. Оптимальна тривалість наради:

- а) 1 год 30 хв–2 год;
- б) 2–3 год;
- в) 40–45 хв;
- г) 1 год.

15. Протокол наради – це:

- а) документ, що являє собою стислий опис наради;
- б) стенограма наради;
- в) первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань;
- г) опис доручених співробітникам завдань.

16. Які найбільш важливі моменти фіксує секретар у протоколі наради:

- а) кількість дискусій;
- б) тривалість наради;
- в) рішення наради, виконавці й терміни;
- г) аналіз результатів голосування?

17. Шляхи прийняття рішення на нараді:

- а) рішення приймає керівник організації;
- б) рішення приймає найчисленніша група учасників наради;
- в) спеціально обрана комісія щодо підготовки рішення складає проєкт; учасники наради вносять свої корективи та приймають його за підсумками голосування;
- г) рішення приймає керівник під час спілкування з учасниками наради.

18. Ділові переговори – це:

- а) засіб ділового спілкування;
- б) засіб взаємозв'язку між людьми, який призначений для погодження, коли дві сторони мають однакові чи різні інтереси;
- в) засіб взаємозв'язку між людьми, який призначений для погодження;
- г) метод досягнення певного результату в бізнесі.

19. Методи проведення ділових переговорів:

- а) варіаційний, інтеграції;
- б) загальнонаукові;
- в) дедукції, індукції;
- г) алгебраїчні.

20. До етапу підготовки переговорів належить:

- а) проведення попередньої наради;
- б) регламент переговорів;
- в) проведення переговорів, аналіз підсумків;
- г) підписання угоди про наміри.

21. Процес підготовки переговорів включає:

- а) промисловий шпіонаж;
- б) вивчення міжнародної ситуації;
- в) визначення мети переговорів, дослідження предмета переговорів;
- г) аналіз результатів минулих переговорів.

22. Зміст компромісного методу полягає в тому, що:

- а) під час підготовки до складних переговорів виявляються декілька питань, які потребують комплексного вирішення;
- б) учасники переговорів повинні бути готові до компромісів;
- в) використовується математичне моделювання;
- г) призначений для того, щоб партнери оцінювали проблематику переговорів з урахуванням суспільних відносин.

23. У разі негативного результату переговорів необхідно:

- а) шукати нових партнерів;
- б) зберігати суб'єктивний контакт з партнерами щодо переговорів;
- в) домовитись про нові переговори;
- г) акцентувати увагу на висновках переговорів.

24. У разі позитивного результату переговорів необхідно:

- а) шукати нових партнерів;
- б) зберігати суб'єктивний контакт із партнерами з переговорів;
- в) підкреслити інтерес обох сторін, узагальнити основні результати та висновок;
- г) виявляти надмірну радість.

25. Ділова, культурна та закрита програми проведення переговорів створюються на етапі:

- а) підготовки;
- б) проведення;
- в) підписання угоди;
- г) аналізу результатів.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1. Засіб взаємозв'язку між людьми, призначений для згоди у випадку, коли дві сторони мають однакові або різні інтереси.

2. Засіб залучення колективного розуму до вироблення оптимального рішення щодо актуальних та найбільш складних питань.

3. Документ, підписаний учасниками ділових переговорів, який фіксує результати цих переговорів, перед підписанням угоди.

4. Основна форма людського існування, якість людини.

5. Процес взаємодії людей, специфіка їх поведінки стосовно один одного.
6. Процес спілкування між менеджером та співрозмовником.
7. Первинний офіційний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань.
8. Заключний етап підготовчої роботи для організації ділових нарад.

Терміни

- *Підготовка учасників наради*
- *Протокол наради*
- *Спілкування*
- *Форма спілкування*
- *Передача інформації*
- *Діловий протокол*
- *Нарада*
- *Переговори*

3. ЗАВДАННЯ. СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Практичне завдання 1

Складіть ідеальну модель спілкування інспектора фіскальної служби та суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з погляду декларанта. При цьому враховуйте такі дії:

- 1) побудова контакту і налагодження відносин;
- 2) аргументація;
- 3) структура бесіди.

Практичне завдання 2

Складіть ідеальну модель спілкування інспектора фіскальної служби та суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з погляду інспектора. При цьому враховуйте такі дії:

- 1) побудова контакту і налагодження відносин;
- 2) аргументація;
- 3) структура бесіди.

Практичне завдання 3

Ви – керівник виробничо-комерційної компанії. Вам необхідно організувати й провести наради щодо результатів роботи компанії за минулий рік. Розробіть технологію проведення ділової наради.

Практичне завдання 4

На складі вашої компанії накопичилась велика кількість нереалізованої продукції. Відділ маркетингу здійснив дослідження ринку та виявив в

одному з регіонів незадоволену потребу у вашій продукції. Розробіть модель проведення переговорів з представниками торгівлі стосовно реалізації продукції вашої компанії.

Тест 1

ЧИ ВМІСТЕ ВИ ПРОВОДИТИ НАРАДУ?

Поставте собі бали від 1 до 5 і запишіть їх біля кожного запитання (це слід робити об'єктивно). Оцінка означає: 1 – такого не буває; 2 – як правило, такого не буває; 3 – невизначена оцінка; 4 – як правило, таке буває; 5 – так буває завжди.

1. Даю підлеглим доручення навіть тоді, коли є небезпека, що за їх невиконання критикуватимуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я дослухаюся до зауважень з боку інших.
4. Мені зазвичай вдається навести логічні та правильні аргументи під час обговорення.
5. Я налаштовую співробітників на те, щоб вони виконували свої завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи ні на що.
7. Коли інші люди наводять свої докази, я завжди дослухаюсь.
8. Для того, щоб організувати якийсь захід, мені доводиться планувати все заздалегідь.
9. Свої помилки я здебільшого визнаю.
10. Я пропоную альтернативи пропозиціям інших.
11. Захищаю тих, у кого виникають складнощі.
12. Висловлюю свої думки якомога переконливіше.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я беру до уваги погляди інших людей і намагаюся відобразити в проекті рішення.
15. Зазвичай, я наполягаю на своїх поглядах і гіпотезах.
16. Я з розумінням слухаю та агресивно висловлюю контраргументи.
17. Чітко висловлюю свої думки.
18. Я завжди визнаю, якщо чогось не знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюся розвивати чужі ідеї так, як свої.
21. Завжди обмірковую те, що могли б відповісти на певне запитання інші, й шукаю аргументи.
22. Я допомагаю людям порадою, як організувати свою роботу.
23. Захоплюючись своїми проектами, планами роботи на перспективу, я зазвичай не цікавлюся планами інших людей.
24. Я дослухаюся і до тих людей, які мають особисту, відмінну від моєї, точку зору.

25. Якщо хтось не погоджується з моїм проектом, я шукаю нові шляхи.
26. Використовую всі зусилля, щоб змусити погодитися зі мною.
27. Відверто кажу про свої надії, побоювання та особисті труднощі.
28. Я завжди знаходжу можливість організувати підтримку моїх проектів.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше намагаюся висловлювати свої думки, ніж слухати чужі.
31. Перш ніж захищатися, я уважно слухаю критику.
32. Викладаю свої думки систематично.
33. Даю можливість іншим викласти свою точку зору.
34. Уважно стежу за протиріччями в чужих міркуваннях.
35. Змінюю погляди, для того щоб показати іншим, що стежу за їхньою думкою.
36. Як правило, я нікого не перериваю.
37. Не прикидаюся, що переконаний у своїй правоті, якщо це не так.
38. Витрачаю багато енергії для того, щоб спонукати людей до роботи.
39. Якщо ідея опонента здається мені прийнятною, я не вважаю необхідним слухати його аргументацію до кінця.
40. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто рідко просить слова.

Підрахуйте бали, поставлені навпроти тверджень: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 і визначте суму через **A** (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100).

Для отримання суми **B** складіть бали до тверджень: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Ця величина також має знаходитися в інтервалі від 20 до 100.

Якщо сума A не менша, ніж на 10 балів, перевищує суму B, то ви хороший дипломат. Дипломатичний стиль означає, що ваші ідеї узгоджуються з ідеями інших співпрацівників. При цьому неминучі компроміси, проте учасники наради переконуються, що є їхній внесок в ухвалення рішення, що їхня співпраця вам як керівникові небайдужа

Якщо ж сума B щонайменше на 10 балів більша за суму A, то ви ведете дискусію авторитарно, владно, безцеремонно. За такого авторитарного ведення наради керівник упевнено тримає віжки правління, подає безліч пропозицій, повідомляє нову інформацію, формулює свою думку категорично, не припускаючи заперечень, не досягає спільної згоди, не шукає підтримки, необхідної для реалізації рішення. Авторитарне ведення наради – небажані винятки, особливо якщо з її учасниками доведеться працювати й надалі. В іншому разі вам ніяка дипломатія в майбутньому не допоможе.

Якщо обидві суми відрізняються менше, аніж десятьма балами, то ваша поведінка не отримає однозначної оцінки в колективі. Вона може бути і позитивною, і негативною – залежно від обставин.

Тест 2

ЧИ ЛЕГКО ОТОЧЕННЮ СПІЛКУВАТИСЯ З ВАМИ?

Щоб з'ясувати, чи легко оточенню спілкуватися з вами, поставте 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, я намагаюся їх виправити.

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

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

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

8. Я повинен завжди пильнувати, щоб ніхто не кепкував наді мною і не виставляв мене у смішному вигляді.

9. Якщо я спілкуюся з блискучою, 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 їм мені може знадобитися їхня допомога.

12. Не варто 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 не в перший раз історію від знайомого, я не показую, що вона мені вже відома, і знову висловлюю співчуття.

18. Відмовляючи людині, я завжди намагаюся придумати 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, як хто-небудь висловить протилежну думку.

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).

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.

РОЗДІЛ 3.
СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ
ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 8. Стратегічний менеджмент

Тести

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Розробка стратегії здійснюється тільки:
 - а) у великих організаціях;
 - б) на державному рівні;
 - в) в комерційних організаціях;
 - д) правильна відповідь не вказана.

2. Стратегія – це:
 - а) певні довгострокові цілі та принципові дії, що 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 міру 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) правильна відповідь не вказана.

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 нижчезазначеного є елементами стратегічного управління:

а) організація виробництва товарів;

б) добір сучасних технологій виробництва;

в) досягнення ефективного використання ресурсів;

г) пошук шляхів найкращої адаптації до умов зовнішнього середовища?

11. Горизонтальна система управління орієнтована на:

а) децентралізацію;

б) концентрацію;

в) жорстку ієрархію;

г) розвиток компанії в суміжних галузях?

12. 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) правильна відповідь не вказана?

13. 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.

14. 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.

15. 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 інноваційним є сучасний та майбутній рух організації»;
- г) визначення беззаперечних конкурентних переваг організації в межах певного періоду часу.

16. Місія організації орієнтована на:

- а) потенційних та реальних споживачів, співробітників організації;
- б) реальних споживачів та співробітників організації;
- в) реальних споживачів та менеджерів організації;
- г) звернення до держави, конкурентів та споживачів.

17. Менеджери мають ураховувати, що функціями місії є:

- а) «сигнальна», «контрольна», «сімейна»;
- б) «сімейна», «ревізійна», «сигнальна»;
- в) «сигнальна», «сімейна», «компасна»;
- г) «візуальна», «контрольна», «компасна».

18. До вербальних елементів місії не належить позначення:

- а) напрямів бізнесу;
- б) чисельності персоналу організації;

- в) того, хто є споживачами організації;
- г) цінностей товару організації для споживачів.

19. 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 щодо завдань, які необхідно вирішувати та основних підходів до їх вирішення.

20. До стратегічних цілей стратегічних бізнес-одиниць не належить:

- а) обсяг прибутку;
- б) частка ринку;
- в) обсяг продажів;
- г) рівень інноваційності?

21. Стратегічні завдання стратегічних бізнес-одиниць:

- а) концентровані показники цілей, що набувають значення планових показників діяльності;
- б) система завдань для організаційної структури бізнес-одиниці;
- в) є фактично тотожними місії організації;
- г) правильні всі відповіді.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1. Певні довгострокові цілі, а також принципові дії, що пов'язані з їх реалізацією.
2. Сукупність рівнів, на яких може здійснюватися розробка стратегії в межах бізнес-організації.
3. Розробка та прийняття спеціальних документів, у яких відображається стратегія організації чи її складових частин.
4. Окремі особи чи їх групи, які здійснюють стратегічне управління.
5. Найвищий орган корпоративного управління.
6. Те, на що спрямовується стратегічна управлінська діяльність.
7. Підготовка організації до можливих змін у зовнішньому середовищі та протидія несприятливим змінам у зовнішньому середовищі.
8. Використання стратегічного мислення та стратегічного менеджменту.

9. Управлінські процеси (дії), що пов'язані з розробкою, реалізацією та контролем стратегії

10. Сукупність послідовних стадій стратегічного планування, реалізації стратегії та контролю стратегії.

11. Довгострокове виживання організації.

12. Забезпечення виробництва товарів та отримання поточного доходу.

Терміни

• *Корпоративна стратегія, стратегія бізнес-одиниць, функціональні стратегії*

• *Процес стратегічного управління*

• *Об'єкти стратегічного управління*

• *Стратегія*

• *Суб'єкти стратегічного управління*

• *Формалізація стратегії*

• *Загальні збори власників*

• *Завдання стратегічного управління*

• *Призначення стратегічного управління*

• *Управління на основі гнучких екстрених рішень*

• *Призначення оперативного менеджменту*

• *Стратегічне управління*

3. ЗАВДАННЯ ТА СИТУАЦІЇ

Завдання 1

1. Підприємство «VI-TREND» займається виробництвом _____ продукції (вид продукції обирається самостійно студентами).

Власники підприємства не задоволені ефективністю тієї системи дистрибуції, яка склалася на підприємстві. В чому конкретно може виявлятися ця «незадоволеність»?

Ураховуючи вищезазначене, перед менеджерами підприємства поставлено завдання визначитися з тим, якою має бути ефективна ринкова стратегія щодо побудови системи збуту підприємства. Тобто йдеться про певний різновид функціональних стратегій.

Ваше завдання полягає в тому, щоб показати, якими можуть бути канали збуту продукції підприємства та які стратегічні підходи тут доцільно використати.

2. Компанія «OMEGA» вирішує питання щодо виходу на зовнішній ринок. Основна продукція компанії – кондитерські вироби.

Одна з її ключових складових – вибір стратегії такого виходу.

Менеджери компанії розуміють, що тут може бути певна кількість потенційних варіантів. Треба проаналізувати всі можливі варіанти виходу компанії на зовнішній ринок. Виявити їхні плюси й мінуси та в кінцевому рахунку запропонувати варіант ефективної стратегії.

Одночасно потрібно розглянути питання про доцільність створення спеціальної стратегічної бізнес-одиниці для реалізації даного проєкту.

3. В якості зовнішнього незалежного консультанта (експерта з управління) вас запросили проаналізувати стратегію великого підприємства «ALFA», яке є багатопрофільною компанією. Запрошення надійшло від власників підприємства, які, напевно, в чомусь незадоволені стратегічним баченням топ-менеджерів підприємства.

Розробіть план експертної оцінки стратегічних питань, стратегічного управління даної компанії. Зокрема, за якими напрямками ви будете аналізувати стратегію компанії, на які основні питання звертатимете першочергову увагу? В чому, в решті-решт, можуть полягати ваші рекомендації щодо вдосконалення стратегії та стратегічного управління на підприємстві? До речі, чи будете ви бачити «стратегію» та «стратегічне управління» як окремі питання для експертного аналізу?

Тема 9. Управління конкурентоспроможністю організації

Тести

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Менеджери компанії аналізують питання конкурентних переваг. Які моделі конкурентного середовища, зокрема, прийнято виділяти:
 - а) олігополія;
 - б) монополістична конкуренція;
 - в) олігополія та монополістична конкуренція;
 - г) диференціація, олігополія, монополістична конкуренція?

2. Які можуть існувати бар'єри входження на ринок для компаній:
 - а) фінансові;
 - б) технологічні;
 - в) законодавчі;
 - г) ресурсні;
 - д) усі відповіді правильні?

3. Основними складовими управлінського аналізу товару є:
 - а) визначення основної вигоди товару, реальне виконання, додаткові вигоди;
 - б) реальне виконання та сервісні послуги;
 - в) реальне виконання, сервісні послуги, гарантії;
 - г) визначення основної вигоди, реальне виконання, амортизація.

4. Базова формула конкурентоспроможності товару характеризує відношення:
 - а) прибутку від продажу товару до витрат;
 - б) споживчого ефекту до витрат споживача;
 - в) виручки від реалізації товару до витрат;
 - г) ринкової частки компанії до ринкової частки компанії-лідера.

5. Ключова компетенція це:
 - а) рівень кваліфікації всього персоналу;
 - б) рівень кваліфікації топ-менеджерів;
 - в) здатність власників і менеджерів правильно визначати стратегію організації;
 - г) те, що створює унікальну цінність для споживача.

6. Ефект масштабу:
 - а) має безпосереднє відношення до цінової конкуренції;
 - б) характеризує місткість певного ринку;
 - в) характеризує здатність менеджерів до стратегічного мислення;
 - г) має пряме відношення до регіонального розміщення компанії.

7. Багатокутник порівняльної конкурентоспроможності, який використовується менеджерами в аналітичній роботі, це:

- а) конкурентна конфігурація на певному ринку;
- б) методика управлінського аналізу конкурентної ситуації;
- в) матрична методика аналізу ВСГ;
- г) загальна схема ринкової кон'юнктури.

8. До видів базових конкурентних стратегій не належить:

- а) лідерство за витратами;
- б) диференціації;
- в) концентрації;
- г) глобалізації.

9. Факторами досягнення лідерства за витратами (мінімізації) можуть бути:

- а) масштаби, розташування, технології;
- б) технології, капіталізація, масштаби;
- в) масштаби, акціонерна форма компанії, розташування;
- г) капіталізація, корпоратизація, диверсифікація.

10. Стратегія концентрації це:

- а) концентрація на мінімізації собівартості продукції;
- б) робота з відносно вузькою групою споживачів;
- в) зменшення кількості стратегічних бізнес-одиниць;
- г) фокусування на питанні логістики.

11. До можливих конкурентних стратегій лідерів ринку належить:

- а) розширення ринку;
- б) захист ринкової частки;
- в) розширення ринкової частки;
- г) усі відповіді правильні.

12. До можливих активних конкурентних стратегій «віце-чемпіонів» ринку не належить:

- а) «лобова атака»;
- б) «флангова атака»;
- в) «оточення»;
- г) сегментна концентрація.

13. До можливих конкурентних стратегій лідерів ринкових ніш належить:

- а) «розширення володінь»;
- б) «захист фортеці»;
- в) вертикальна інтеграція;
- г) «розширення володінь» та «захист фортеці».

14. До можливих конкурентних стратегій «компаній-послідовників» не належить:

- а) активна інноваційна стратегія;
- б) часткова імітація;
- в) творча імітація;
- г) правильна відповідь не вказана.

15. Споживач виграє від конкуренції у сфері пропозиції товарів за рахунок того, що:

- а) збільшується вибір товарів;
- б) стримується зростання цін;
- в) виробник, як правило, намагається краще задовольняти запити споживачів;
- г) правильно все, зазначене у пп. а, б, в;
- д) правильно все, зазначене у пп. б, в.

16. Для досконалої конкуренції не характерно таке:

- а) товари різних виробників не мають суттєвих відмінностей;
- б) багато незалежно діючих виробників;
- в) неможливість контролю ринкової ціни з боку окремого виробника;
- г) новим виробникам важко виходити зі своїми товарами на ринок.

17. Для олігополістичного ринку не характерно таке:

- а) наявність певного контролю за ринковою ціною з боку окремих компаній;
- б) порівняно легкий вхід на ринок нових фірм;
- в) існування декількох фірм, які виробляють значну частину наявного на ринку товару;
- г) наявність відносно невеликої кількості компаній-конкурентів.

18. Вертикальне розширення бізнесу – це:

- а) розширення у межах тієї самої галузі;
- б) проникнення в галузі з більш високим рівнем рентабельності;
- в) проникнення в галузі з найбільшим технологічним рівнем виробництва;
- г) правильна відповідь не вказана.

19. Компанія з виробництва пирососів купила контрольний пакет акцій меблевої фабрики. Який це тип розширення підприємницької діяльності:

- а) горизонтальний;
- б) вертикально-лінійний;
- в) вертикальний;
- г) конгломеративний (диверсифікований)?

20. Вугільне підприємство купило контрольний пакет акцій металургійного підприємства. Який це тип розширення підприємницької діяльності:

- а) горизонтальний;
- б) горизонтально-вертикальний;
- в) вертикальний;
- г) конгломеративний (диверсифікований)?

21. Банк купив контрольний пакет акцій іншого банку. Який це тип розширення підприємницької діяльності:

- а) горизонтальний;
- б) вертикальний;
- в) вертикально-лінійний;
- г) конгломеративний (диверсифікований)?

22. Що не належить до нецінових методів ведення конкурентної боротьби:

- а) реклама;
- б) післяпродажний сервіс;
- в) надання гарантії;
- г) встановлення сезонних знижок;
- д) удосконалення властивостей товару;
- е) правильної відповіді немає?

23. До способів зменшення (усування) конкуренції не належить:

- а) приєднання підприємств-конкурентів;
- б) отримання одним із конкурентів кредиту під пільговий процент;
- в) досягнення домовленостей між підприємствами-конкурентами щодо обсягів виробництва;
- г) придбання контрольного пакета акцій виробника-конкурента.

24. Ринок послуг мобільного зв'язку в Україні є прикладом:

- а) чистої монополії;
- б) монополістичної конкуренції;
- в) олігополії;
- г) чистої конкуренції.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1. Те, що створює унікальну цінність для споживача.
2. Розвиток компанії через проникнення в суміжні галузі.
3. Зниження собівартості одиниці продукції при збільшенні обсягів виробництва.
4. Відношення споживчого ефекту до витрат споживача.
5. Розвиток компанії в межах однієї галузі.
6. Розвиток компанії за рахунок проникнення в непов'язані галузі.

7. Управлінський вибір ринкової стратегії для компанії, що діє в умовах монополістичної конкуренції.

8. Управлінська стратегія, що пов'язана з роботою компанії з вузькою групою споживачів.

9. «Захист фортеці», «розширення володінь».

10. Лідерство за витратами, диференціація, концентрація на сегменті.

11. Розширення ринку, захист ринкової частки, розширення ринкової частки.

Терміни

- *Ключова компетенція*
- *Ефект масштабу*
- *Стратегії лідерів ринку*
- *Диверсифікований розвиток бізнесу*
- *Загальна формула ринкової конкурентоспроможності товару*
- *Горизонтальне розширення бізнесу*
- *Стратегії лідерів ніш*
- *Види базових конкурентних стратегій*
- *Вертикальне розширення бізнесу*
- *Диверсифікація*
- *Концентрація*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Завдання 1

1. Оберіть конкретний ринок, для якого є властивою модель монополістичної конкуренції.

З позицій управлінського аналізу визначте особливості конкуренції на цьому ринку.

Далі моделюємо таку ситуацію: на загальних зборах власників компанії, в якій ви працюєте менеджером, розглядається питання про доцільність входження компанії на цей ринок. Які бар'єри входження на цей ринок можуть виникнути? Наскільки вони можуть бути суттєвими?

На використання яких методів конкурентної боротьби слід орієнтуватися менеджерам компанії на даному ринку?

2. Приватна компанія «Regina» працює на ринку послуг музичної освіти (навчання гри на музичних інструментах, вокал тощо). На цей час компанія надає ці послуги у великому обласному центрі.

Власники компанії прагнуть до подальшого її розвитку. Виникає питання визначення стратегії такого розвитку. Перед менеджерами компанії поставлено завдання визначення та обґрунтування можливих варіантів по-

дальшого бізнес-розвитку компанії. Ваше завдання полягає в тому, щоб аргументовано запропонувати можливі варіанти.

3. Компанія «FERA» вже тривалий час працює на ринку B2B. Одночасно інша компанія «LIBRA» також тривалий час працює на ринку, проте іншого типу, споживачами її продукції виступають фізичні особи.

Як відомо менеджерам, зазначені ринки суттєво відрізняються, мають важливі специфічні риси. В чому вони полягають?

Кожна компанія, незалежно від того, на якому ринку вона працює, проводить певну комунікаційну політику. Для менеджерів, які формують комунікаційну політику підприємств, виникають питання комунікаційного бюджету, комунікаційних каналів, комунікаційних посередників тощо.

Ваше завдання полягає в тому, щоб запропонувати правильні, ефективні управлінські підходи до питання вибору комунікаційної стратегії та побудови системи управління зовнішнім комунікаційним процесом на зазначених вище підприємствах.

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 10. Функція планування в менеджменті

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Планування як функція менеджменту полягає в:
 - а) опрацюванні цілей організації та визначенні найкращих засобів їх досягнення;
 - б) розподілі ресурсів для виконання планів організації;
 - в) діях, націлених на те, щоб спонукати персонал працювати ефективно та охоче;
 - г) нагляд за досягненням організацією своїх цілей та корекція відхилень від них.

2. План, як правило, відповідає на запитання: “що робити”, “коли робити”, а також:
 - а) куди ми прямуємо;
 - б) де робити;
 - в) як слід робити;
 - г) скільки слід зробити.

3. Тактичні цілі встановлюють:
 - а) менеджери вищої ланки управління;
 - б) менеджери середньої ланки управління;
 - в) менеджери нижчої ланки управління;
 - г) менеджери усіх ланок управління.

4. Цілі будь-якої організації полягають у:
 - а) визначенні майбутнього бажаного, необхідного, можливого становища та результатів діяльності;
 - б) прибутковості господарювання організації;
 - в) турботі про добробут споживачів як основу добробуту організації;
 - г) визначенні напрямів діяльності та основних принципів організації.

5. Дії менеджерів нижчої ланки управління, направлені на підтримку тактичних планів, є:
 - а) стратегічним плануванням;
 - б) тактичним плануванням;
 - в) оперативним плануванням;
 - г) цільовим плануванням.

6. Першим етапом процесу стратегічного планування є:
- а) вибір стратегії організації;
 - б) визначення місії організації;
 - в) оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
 - г) аналіз стратегічних альтернатив.
7. Оперативні плани розробляються, як правило, на термін:
- а) 3–5 років;
 - б) 1–3 роки;
 - в) до одного року;
 - г) 1–3 місяці.
8. Стратегію організації насамперед розробляють:
- а) менеджери вищої ланки управління;
 - б) менеджери середньої ланки управління;
 - в) менеджери вищої та середньої ланок управління;
 - г) менеджери усіх ланок управління.
9. Формулювання місії організації має містити:
- а) завдання організації залежно від її основних послуг чи виробів, основних ринків і технологій;
 - б) зовнішнє середовище стосовно організації, що визначає робочі принципи організації;
 - в) культуру організації, тип робочого клімату в ній;
 - г) усі відповіді правильні.
10. Функція планування потребує від менеджера навичок:
- а) технічних;
 - б) адміністративних;
 - в) комунікативних;
 - г) системного мислення.
11. Загальні цілі організації визначають:
- а) стратегічні плани;
 - б) тактичні плани;
 - в) цільові плани;
 - г) оперативні плани.
12. Стратегія фокусування полягає у:
- а) концентрації на мінімальному ціновому діапазоні;
 - б) призначенні “фокусної групи”, що розробляє стратегію;
 - в) визначенні найважливіших напрямів, на яких слід зосередитися;
 - г) зосередженні на особливій групі потреб, споживачів.

13. 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.

14. SWOT-аналіз стосується такого рівня планування:

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

15. SWOT-аналіз передбачає:

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

16. Крива досвіду пов'язана з:

- а) конкурентними перевагами малих підприємств;
- б) оптимальним розподілом ресурсів;
- в) дією ефекту масштабу;
- г) сукупним досвідом роботи менеджерів.

17. Стратегія обмеженого зростання застосовується:

- а) малими підприємствами;
- б) на ринках, що склалися давно;
- в) на підприємствах, що володіють великою часткою ринку;
- г) на нових ринках.

18. Диверсифікація потребує поєднання таких стратегічних альтернатив:

- а) скорочення й зростання;
- б) скорочення та обмежене зростання;
- в) фокусування та диференціація;
- г) скорочення та лідерство за цінами.

19. Стратегія лідерства за цінами передбачає:

- а) орієнтацію на специфічні групи споживачів;
- б) високу стандартизацію виробу;
- в) поєднання зі стратегією диференціації;
- г) поєднання зі стратегією обмеженого зростання.

20. Що з нижченаведеного найбільше відповідає стратегії диференціації:

- а) використання мобільним оператором єдиного тарифного плану;

- б) використання однієї торгової марки для шоколаду і телевізорів;
- в) спеціалізація будівельної фірми на будівництві котеджів;
- г) широкий модельний ряд автомобілів одного виробника?

21. Що з нижченаведеного найбільше відповідає стратегії фокусування:

- а) стандартні набори телеканалів у кабельного провайдера;
- б) діяльність дизайнерів інтер'єру;
- в) різне меню для ресторанів однієї мережі в різних країнах;
- г) зосередження капіталів інвестора в різних галузях?

22. На якій стадії життєвого циклу товару компанія отримує найбільші прибутки:

- а) упровадження;
- б) розширення;
- в) зрілості;
- г) насиченості?

23. Модель стратегічного планування підприємницького типу застосовується:

- а) монополістами на ринку;
- б) дрібними підприємствами;
- в) транснаціональними корпораціями;
- г) в умовах значної конкуренції.

24. Планова модель побудови стратегії застосовується:

- а) великими організаціями;
- б) дрібними підприємствами;
- в) державними установами;
- г) в умовах соціалістичної економічної системи.

25. Виробник, який планує залишити певний ринок, перебуває в такій стратегічній зоні господарювання (матриця BCG):

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

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування цим шляхом.

2) Набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

3) Детальний всеохопний комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.

4) Окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або прагне отримати) вихід. Для аналізу СЗГ використовується матриця BCG, крива досвіду тощо.

5) Бувають: за характером галузі та макросередовища – обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання; за характером виробництва і реалізації стратегічних переваг – фокусування, диференціація, лідерство за цінами.

6) Суперзавдання, природа бізнесу, головна мета існування та глобальна причина обрання саме цієї галузі.

7) Конкретні оперативні короткострокові дії, інструмент впровадження в життя перспективних намірів.

8) Механізми розподілу обмежених ресурсів організації.

9) Час, протягом якого товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Терміни

- *Життєвий цикл товару*
- *Тактика*
- *Місія*
- *Бюджети*
- *Стратегічна зона господарювання (СЗГ)*
- *Планування*
- *Варіанти стратегії розвитку підприємства*
- *Стратегічне планування*
- *Стратегія*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Практичне завдання 1

Скласти стратегічний план підприємства (галузь обирається довільно) за такою схемою: 1) стратегія реалізації продукту на ринку; 2) стратегія виробництва; 3) інвестиційна стратегія; 4) інноваційна стратегія; 5) стратегія організаційно-економічного розвитку; 6) стратегія соціального розвитку.

Практичне завдання 2

Скласти дерево цілей для підприємства (галузь обирається довільно) за чотирма рівнями: 1) місія; 2) стратегічні цілі, що не виходять за межі

місії; 3) тактичні цілі, що формалізують досягнення стратегічних; 4) конкретні кроки, необхідні для досягнення тактичних цілей.

Практичне завдання 3

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

Практичне завдання 4

На прикладі конкретної компанії детально описати один із продуктів, який вона виробляє, з деталізацією за стадіями життєвого циклу товару.

Практичне завдання 5

Компанія має велику кількість стратегічних зон господарювання, що відповідають різним ринкам. На деяких із цих ринків її конкуренти переважно мають ще більшу кількість СЗГ, на інших – переважають фірми з меншою їх кількістю або ж такі, що складаються з однієї СЗГ. Обґрунтуйте вибір стратегії використання переваг на таких ринках (фокусування, диференціація, лідерство за цінами).

Практичне завдання 6

Описати ситуацію для довільної компанії, коли її різні СЗГ перебувають у різних чвертях матриці BCG.

Практичне завдання 7

Припустімо, що компанія має двадцять СЗГ. У кожній із них товар перебуває на одній зі стадій у системі координат матриці BCG: 1 – “дитина”, 2 – “зірка”, 3 – “корова”, 4 – “собака”, причому стадії для кожної з них повторюються циклічно – 1-2-3-4-1-2-3-4 і так далі. Дані щодо кожної із СЗГ показують таку ситуацію впродовж поточного звітного періоду:

№ СЗГ										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
1-й період																					

Добудувати таблицю для всіх СЗГ компанії на наступні три періоди і визначити, на якому з них компанія матиме краще ринкове становище.

Тест 1

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ РАЦІОНАЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЧАС?

Оцініть себе в балах: 0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди.

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути передоручене.
3. Я письмово фіксую завдання та мету із вказівкою термінів їхньої реалізації.
4. Кожний офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Щодня я складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю першочергово.
6. Свій робочий день я звільняю від сторонніх телефонних розмов, незапланованих зустрічей, несподіваних нарад.
7. Своє денне навантаження я розподіляю відповідно до графіка моєї працездатності.
8. У моєму плані завжди є вікна, які дозволяють реагувати на актуальні проблеми.
9. Я спрямовую свою активність таким чином, щоб передусім концентруватися на певних “життєво важливих” проблемах.
10. Я вмію говорити “ні”, коли на мій час претендують інші, а мені необхідно робити важливіші справи.

ПІДСУМОК:

0–15 балів. Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Ви досягнете своїх цілей, якщо складете список пріоритетів і будете дотримуватися його.

16–20 балів. Ви намагаєтеся опанувати своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21–25 балів. У Вас досить високий рівень самоменеджменту.

26–30 балів. Ви можете бути зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час. У Вас варто повчитися.

Тема 11. Функція організації в менеджменті

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

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

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

2. Закон синергії щодо функції організації стверджує:

а) сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму якостей елементів;

б) кількість рівнів вертикальної організаційної структури повинна бути мінімальною;

в) кількість ланок горизонтальної організаційної структури повинна бути мінімальною;

г) кількість підрозділів на кожному ієрархічному рівні залежить від кількості підлеглих на ньому.

3. Організаційний процес складається з таких елементів:

- а) повноваження та відповідальність;
- б) делегування і відповідальність;
- в) очікування і повноваження;
- г) рівні та ланки.

4. Підпорядкованість в організації встановлюється в рамках:

- а) формальної організаційної структури;
- б) неформальної організаційної структури;
- в) одного рівня ієрархії управління;
- г) у всіх випадках.

5. Складовою функції організації є:

- а) визначення обов'язків персоналу;
- б) формування стратегії;
- в) визначення системи оплати праці;
- г) складання організаційної структури.

6. Делегування являє собою:

а) зобов'язання виконувати завдання та відповідати за позитивне вирішення питань;

б) передачу завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;

в) напрями, за якими розподіляються власні повноваження між різними рівнями організаційної структури;

г) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання відповідних завдань.

7. Делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації означає наявність:

- а) повноважень;
- б) відповідальності;
- в) обов'язків;
- г) правоздатності.

8. Співпідпорядкованість – це:

- а) залежність керівника від підлеглого;
- б) взаємозалежність керівника і підлеглого;
- в) напрями, за якими розподіляються владні повноваження між різними рівнями організаційної структури;
- г) підпорядкованість одночасно кільком керівникам.

9. Для втілення тимчасових проєктів використовують структуру:

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

10. Більш як одну вертикаль підпорядкування передбачає структура:

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

11. Чи несе керівник відповідальність за діяльність/бездіяльність своїх підлеглих?

- а) Так, у будь-якому разі;
- б) ні;
- в) тільки в рамках делегованих повноважень;
- г) лише в рамках формальної організаційної структури

12. Основна мета організаційної функції в менеджменті:

- а) впорядкування розрізнених елементів;
- б) поєднання особистостей керівників та підлеглих;
- в) перехід від стратегії до структури;
- г) забезпечення керованості фірми.

13. Організаційна структура компанії, що продає автомобілі під різними марками в різних автосалонах:

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

14. Ощадбанк України, що має філії в кожному районі країни, застосує організаційну структуру:

- а) лінійну;
- б) матричну;
- в) функціональну;
- г) регіональну.

15. Підприємство, що складається з однакових виробничих продуктів, використовує переважно таку організаційну структуру:

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

16. Уряд має таку структуру: прем'єр-міністр, віце-прем'єр-міністри, міністри фінансів, освіти, юстиції, охорони здоров'я тощо. Яка структура управління застосовується:

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

17. Виходячи з наявності або відсутності подвійного підпорядкування, до якого типу організаційної структури найближчі регіональна та продуктова:

- а) функціональної;
- б) лінійної;
- в) лінійно-функціональної;
- г) матричної?

18. Який тип організаційної структури відповідає об'єднанню компанії різних власників на одному або суміжних ринках:

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

19. Яка організаційна структура характеризується максимальною децентралізацією влади:

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

20. Які рішення вважаються організаційними:

- а) з питань організаційної структури;
- б) щодо виконання службових обов'язків;
- в) ті, що організовують роботу підлеглих у потрібному напрямку;
- г) ті, що стосуються всієї організації?

21. Термін “раціональна бюрократія” як характеристику більшості організацій запропонував:

- а) Ф. У. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Л. Гілбрет;
- г) М. Вебер.

22. Які частини організаційної структури взаємодіють за діагональними каналами комунікацій:

- а) лінійні;
- б) штабні й лінійні, якщо перші керують виконанням відповідних функцій;
- в) функціональні;
- г) вертикальні, відповідно до суцільних ліній схеми оргструктури?

23. До штабного апарату промислового підприємства не належить:

- а) служба маркетингу;
- б) цехи основного виробництва;
- в) відділ кадрів;
- г) секретарі та офіс-менеджери.

24. Скалярний процес – це:

- а) створення ієрархії;
- б) створення штатного розпису;
- в) делегування відповідальності;
- г) рух працівника з нижчого рівня ієрархії до вищого.

25. Який документ визначає службові обов'язки працівника:

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

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

2) Передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання, засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання.

3) Зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за позитивне вирішення питань.

4) Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.

5) Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апаратові управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

6) Характеризуються високим рівнем поділу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

7) Розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію.

Терміни

- *Організація як функція менеджменту*
- *Адаптивні організаційні структури*
- *Делегування*
- *Повноваження*
- *Бюрократичні організаційні структури*
- *Відповідальність*
- *Організаційна структура управління*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Практичне завдання 1

Організація виготовляє вікна. Менеджери з продажів приймають замовлення від клієнтів, доводять їх до відома безпосередніх виконавців, отримують оплату від замовників. Розробити розділ “Обов’язки” для посадової інструкції менеджера відділу продажу цієї фірми.

Практичне завдання 2

Завод, який виробляє металопрокат, має такі рівні ієрархії: директор – головний інженер – начальник цеху – начальник дільниці – майстер. Необхідно розглянути можливу ієрархію владних повноважень (починаючи з

нижчого рівня) із зазначенням питань, за вирішення яких відповідає той чи інший керівник.

Практичне завдання 3

Навести приклад організації, що використовує матричну (проектну) організаційну структуру. Оцінити її переваги та недоліки, зазначити, чи можливе її використання в умовах митного органу.

Практичне завдання 4

Чи можлива продуктова організаційна структура для компанії, що випускає своєю продукцію, на яку є попит у всьому світі? Чому? Якою повинна бути організаційна структура такої компанії?

Практичне завдання 5

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

Практичне завдання 6

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

Тест 1

ДЕЛЕГУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

За допомогою наведених нижче запитань керівник може сам визначити рівень делегування, який властивий його стилю управління, і накреслити шляхи вдосконалення. На поставлені запитання передбачено чотири варіанти відповідей: “Завжди”, “Часто”, “Ніколи”, “Іноді”.

1. Чи можуть співробітники замінити вас у разі вашої відсутності?
2. Чи відкладаєте ви важливу роботу, щоб узятися за іншу?
3. Чи відхиляєтеся ви інколи від накресленого плану?
4. Чи важко вам знайти співробітника, здатного допомогти, коли ви перевантажені роботою?
5. Чи вважаєте ви, що легше самому виконати завдання, ніж витратити час на пояснення співробітникам, як його треба зробити?
6. Чи працюєте ви більше відведеного часу?
7. Чи бувають у вас вагання під час вибору виконавця серед декількох співробітників?
8. Будучи перевантаженим роботою, чи знаходите ви час для пояснення співробітникам, чого саме від них очікуєте?

9. Якщо ваші завдання дуже складні, чи сумніваєтесь ви, доручаючи їх своїм співробітникам?

10. Чи виникає у вас відчуття недовіри до співробітників під час делегування завдань?

11. Чи вважаєте ви, що делегування сприяє втраті влади?

12. Чи вважаєте ви за необхідне переглянути оплату праці підлеглих у зв'язку з делегуванням?

13. Чи сумніваєтесь ви у можливості здійснення ефективного контролю за делегуванням?

14. Чи ставиться негативно до делегування завдань підлеглим ваш вищий керівник?

15. Чи делегуєте ви найбільші або “невдячні” види робіт другорядного характеру?

16. Чи турбують вас проханнями про уточнення завдання в перші дні після того, як ви віддали наказ?

17. Чи знаходите ви недоліки у виконанні підлеглими даних їм доручень?

18. Чи важко вашим співробітникам визначити межі завдання, що делегується?

19. Чи вважаєте ви можливим збільшити обсяг завдань, що делегується?

20. Чи вважаєте ви, що делегування завдань і відповідальності може залишити вас без роботи?

Якщо 15 із отриманих відповідей – “Іноді”, “Ніколи”, то ви належите до категорії керівників, які оволоділи технікою делегування. Якщо їх менше, то для вас будуть корисні наведені нижче рекомендації.

Тема 12. Функція мотивації в менеджменті

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Процес заохочення, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації:

- а) спонукання;
- б) мотивація;
- в) мотив;
- г) застосування влади.

2. Активна рушійна сила, що визначає поведінку людини, – це:

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

3. Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на результатах досліджень:

- а) соціальних;
- б) політичних;
- в) психологічних;
- г) усіх вищезазначених.

4. Найефективніша мотивація досягається тоді:

а) коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять досягти мети організації;

б) коли люди вірять, що будуть здатні задовольнити свої потреби завдяки концентрації зусиль;

в) коли у людей є реальний стимул для досягнення мети завдяки концентрації зусиль;

г) коли люди вірять, що їх зусилля дозволять їм досягти мети організації та отримати винагороди.

5. Теорія А. Маслоу передбачає потреби:

- а) самореалізації;
- б) успіху та визнання;
- в) первинні і вторинні;
- г) фізіологічні.

6. Генетичний та фізіологічний характер мають такі потреби:

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

7. Потреби психологічного походження, що мають чітко виражений індивідуальний характер (потреби у спілкуванні, контакті, дружбі, повазі), такі:

- а) самореалізації;
- б) визнання;
- в) вторинні;
- г) причетності.

8. Автор теорії, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду за витрачені зусилля і порівнюють її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу:

- а) С. Адамс;
- б) А. Маслоу;
- в) Д. МакГрегор;
- г) В. Врум.

9. Автор комплексної процесуальної теорії мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і справедливості:

- а) С. Адамс;
- б) А. Маслоу;
- в) Д. МакГрегор;
- г) В. Врум.

10. 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?

11. До теорій, що відображають зміст потреб, належать:

- а) теорія очікувань В. Врума;
- б) теорії "Х" та "У" Д. МакГрегора;
- в) теорія морального стимулювання;
- г) теорія матеріального стимулювання.

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

- а) теорія А. Маслоу;
- б) теорія справедливості С. Адамса;
- в) теорія "2" У. Оучі;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

13. Основу мотиваційного поля формують:

- а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та встановлення завдань, оплата праці, система стимулів і стягнень;
- б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;
- в) покупці, споживачі, конкуренти;
- г) стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

14. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним призводить до:

- а) незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці;
- б) задоволення потреб вищого рівня;
- в) формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками;
- г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

15. До мотиваційних засобів менеджера не належить:

- а) інформування про результати праці;
- б) розкриття перспектив службового зростання;
- в) еластичність робочого часу;
- г) щорічна відпустка.

16. Заробітна плата працівника організації має складатися з:

- а) тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії;
- б) тарифної частини, доплат і компенсацій, надбавки, премії;
- в) тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії;
- г) тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

17. Які види надбавок стимулюють продуктивність праці робітників:

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

18. Завдяки чому за перевиконання плану може нараховуватися надбавка за понаднормову продуктивність:

- а) застосуванню раціоналізаторських пропозицій, авторських винаходів;
- б) наявності у працівника здібностей до даного виду роботи;
- в) надмірній інтенсивності праці;
- г) відхиленню від прийнятої технології?

19. З якою метою може формуватися преміальний фонд керівника підрозділу:

- а) для преміювання керівника підрозділу;
- б) для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань;
- в) преміювання до професійних свят;
- г) преміювання до корпоративних свят?

20. Для чого застосовують заходи покарання працівників:

- а) щоб послабити небажану поведінку;
- б) щоб спонукати до професійного зростання;
- в) для зміни поведінки;
- г) щоб закріпити бажану поведінку?

21. Форма трудової угоди “Робота на відстані” – це угода, за якої працівник:

- а) працює у відрядженні;
- б) частину роботи виконує вдома;
- в) працює на відстані від керівництва (в іншому відділі);
- г) працює та мешкає в іншому місті.

22. Як саме розподіляється робота за гнучким графіком роботи:

- а) на 2 частини: гнучкий та основний час;
- б) за власним розсудом працівника;
- в) графік роботи затверджується керівництвом;
- г) вільний вибір періоду відпустки?

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети чи мети організації.

2) Фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або комусь, переконання в тому, що чогось чи когось бракує.

3) Те, що викликає певні дії людини.

4) Процес використання стимулів під час мотивації людей.

5) Те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше, ніж просто грошові кошти. Може бути зовнішньою і внутрішньою.

6) Передбачає, що винагорода складається з двох елементів – основного (заробітна плата), додаткового (пільги) і залишається постійною протягом певного часу.

7) Ділиться на три групи: система змінної заробітної плати, система групової заробітної плати і система плати за знання та компетенції.

Терміни

- *Нетрадиційні системи компенсації*
- *Винагорода*
- *Стимулювання*
- *Традиційна система компенсації*
- *Потреба*
- *Мотив*
- *Мотивація*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Завдання 1 ПОТРЕБИ ТА МОТИВИ

Визначте 10 найважливіших потреб і мотивів та 10 засобів заохочення й реалізації потреб для таких груп:

Студенти вищого навчального закладу

Потреби і мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Участь у роботі наукових гуртків, олімпіадах, наукових конференціях.
3. Участь у гуртках художньої самодіяльності.
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Менеджер (25 років, освіта: магістр з менеджменту, високі лідерські якості)

Потреби і мотиви:

1. Розвиток своїх сил та здібностей.
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Менеджер (25 років, освіта: магістр з менеджменту, мати двох дітей дошкільного віку)

Потреби і мотиви:

1. Застосування своїх знань та вмінь.
2. Виховання дітей.
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Надання додаткової відпустки.
- 2 ...
- 3 ...
- 4 ...
- 5 ...
- 6 ...
- 7 ...
- 8 ...
- 9 ...
- 10 ...

Завдання 2

АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВА ВПРАВА “МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ”

Постановка завдання. У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 масажисти, перукар-візажист, 4 перукарі та прибиральниця.

Завдання до вправи

1. Обґрунтуйте застосування конкретних форм і систем оплати праці.
2. Визначте методи матеріального та морального стимулювання для всіх категорій працівників.

Інформаційна база вправи

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.
2. Доплати за умови праці:
 - несприятливі умови праці;
 - змінність (робота у вечірні години);
 - рівень зайнятості протягом зміни.
3. Надбавки:
 - за понаднормову продуктивність;
 - за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
 - за високу якість обслуговування (продукції), виконання термінових та відповідальних завдань.
4. Премії:
 - за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року, з фонду керівника підрозділу, за якісне та своєчасне виконання договорів тощо);
 - за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності (винагорода за раціоналізаторську пропозицію, за освоєння нових технологій тощо).
5. Соціальні виплати:
 - транспорт;
 - медична допомога та ліки;
 - медичне страхування;
 - додаткові вихідні дні;
 - харчування під час роботи;
 - підвищення кваліфікації;
 - страхування життя;
 - членство в клубах (професійних, спортивних тощо);
 - корпоративні вечірки;
 - ощадні фонди;
 - інше.
6. Участь у прибутках (дивіденди, опціони).

Завдання 3

РОЛЬОВА ГРА “НАДІЯ НА ПРОСУВАННЯ ПО СЛУЖБОВИХ СХОДИНКАХ”

Мета: формувати вміння й навички з мотивації праці та визначити потреби співробітників.

Тривалість: 30 хв.

Кількість учасників: 2 гравці та спостерігачі.

Обладнання та матеріали: письмовий стіл, стільці, дошка для запису основних елементів обговорення, відеокамера. Аркуші з ролями для гравців.

Алгоритм проведення рольової гри:

1. Викладач пояснює сутність ситуації гравцям та спостерігачам.
2. Гравці вивчають свої ролі, спостерігачі оформлюють кабінет керівника.
3. Інсценізація 12–15 хвилин.
4. Обговорення.

• Спостерігачі визначають, наскільки керівникові вдалося провести бесіду таким чином, щоб співробітниця змогла оцінити свої можливості. Чи сприяла бесіда адекватній самооцінці?

- Наскільки добре керівник слухав і ставив запитання?
- Які методи мотивації використовував керівник?
- Наскільки співробітниця зберегла мотивацію до праці й почуття власної гідності?

Роздатковий матеріал

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ КЕРІВНИКА

Ви – комерційний директор компанії “Екостайл”. До ваших посадових обов’язків належить управління продажем. У компанії існує відділ продажу, в якому працює 9 осіб. Керівник відділу – Оксана Присяжнюк. Менеджери відділу проводять переговори, повторно телефонують клієнтам, обробляють замовлення від торгових агентів.

Відділ працює ефективно. Помилки трапляються рідко, інформація передається точно, замовлення за рідкісними винятками виконуються правильно й точно. У цьому велика заслуга Оксани, яка дуже прискіпливо ставиться навіть до дрібниць, постійно перевіряє не лише засоби роботи менеджерів з клієнтами, але й документацію відділу.

Ви знаєте, що Оксана сподівається отримати підвищення. Проте ви вважаєте, що вона досягла верхньої межі в своїй кар’єрі, й далі просуватись їй не доцільно. Коли йдеться про адміністративну роботу з кількома досвідченими підлеглими, то з Оксаною 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 застарілі. Саме з цим пов’язана велика плінність кадрів у відділі, яким вона керує. Оксана нездатна бачити далі рамок системи й правил, а такі поняття, як винахідливість, гнучкість або компроміс, їй практично невідомі.

Сьогодні має відбутись ваша співбесіда з Оксаною, яка є першим етапом у черговій атестації. Вам потрібно зробити так, щоб якість роботи Оксани залишилася на високому рівні, проте вона має змиритися з тим, що підвищення за результатами атестації вона не отримає, бо вже досягла свого рівня. Це зробити непросто. Високі показники роботи відділу та його імідж всередині компанії дають їй право сподіватися на підвищення.

Поки що вам спало на думку лише кілька засобів для посилення стимулу до роботи з боку Оксани. Можливо, вони навіть підвищать почуття її власної гідності та цінності для компанії, а після того буде розставлено всі крапки над “і” в питанні про її підвищення. Наприклад, у недалекому майбутньому планується впровадити комп’ютерну систему оброблення замовлень. Під час впровадження цієї системи знадобиться акуратність та вміння розробляти інструкції для роботи з комп’ютерною системою. Оксана зможе впоратися з таким завданням, це допоможе їй зберегти ентузіазм та зацікавленість у роботі. Крім того, ви ведете статистику продажу (кількість телефонних дзвінків, вартість замовлень, успішність збуту товарів різних категорій тощо) й могли б делегувати це повноваження Оксані.

Найважче змусити прийняти факт, що вона не отримає підвищення. Вам потрібно підкреслити важливість її нинішньої роботи, важливість для компанії безперебійної й високоякісної роботи відділу та назвати причину, яка зможе переконати Оксану в необхідності підтримувати роботу на колишньому рівні.

Роздатковий матеріал

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СПІВРОБІТНИКА

Ви Оксана Присяжнюк, керівник відділу продажу компанії “Екостайл”. Цю посаду отримали після 3-річної роботи на посаді заступника керівника відділу. У відділі працює 9 осіб, які обробляють замовлення, прислані торговими агентами. Менеджери роблять повторні дзвінки, передають інформацію щодо потенційних клієнтів, яка надходить з головного офісу, також інформують керівництво.

Останнім часом ви задоволені роботою відділу. Співробітники нарешті стали працювати відповідно до ваших вимог. Високу якість роботи відділу досягнуто завдяки впровадженій вами системі перевірок, повторних перевірок та ревізій. Спочатку виникали труднощі, проте зараз, коли ви нарешті знайшли співробітників, які відповідають вашим вимогам, справи просуваються добре. Ви швидко розпізнаєте навіть маленьку помилку й підтримуєте сувору дисципліну у відділі.

Коли ви починали працювати на посаді керівника відділу, у вас був колектив, що складався з інтелектуалів, які не могли зрозуміти, навіщо потрібен суворий контроль і постійна пильна увага та перевірка дрібних елементів роботи відділу. Зараз ті люди вже не працюють у відділі, й на ваших теперішніх співробітників можна покласти. Вони поважають вас і ваші методи роботи. Хоча іноді вам здається, що вони відпрацьовують свій робочий час і не відчувають прихильності ні до відділу, ні до компанії. Ну то й що! Чи можна в наш час чекати іншого ставлення до роботи з боку рядового невисокооплачуваного працівника?

Уся робота відділу чітко організована за правилами та процедурами. Співробітники приходять на роботу й виконують цілком визначені функції, про це

ні в якому разі забувати не можна. Система, яку ви впровадили, дає добрі результати. Саме так потрібно керувати й організувати роботу у відділі.

Зараз, коли ви забезпечили таку чітку роботу відділу, ви сподіваєтеся, що компанія високо оцінить ваші досягнення й запропонує чергове підвищення. Цікаво, яку саме посаду? У головному офісі компанії є непогані вакансії, де можуть знадобитися ваші методи керівництва й ваша пунктуальність.

Сьогодні на 14.30 вас запрошено до комерційного директора на співбесіду, яка є першим етапом у черговій атестації.

Тест 1

ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ МОТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ ДО УСПІХУ

Дайте відповідь “так” або “ні” на такі запитання:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити скоріше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % 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 суворіший, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, 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 похвала.
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. Деколи 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 менше честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Коли я налаштований на роботу, я її роблю краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і 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 стараюсь робити 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 ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай мало уваги звертаю на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю більш високих 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 до влади.
41. Коли я впевнений, що я на правильному шляху, для доведення своєї правоти вживаю крайніх заходів.

Ключ

Поставте по одному балу: 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;

за кожну відповідь “ні” на запитання 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40.

0–14 балів. Мотивація до успіху у вас досить слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем. На роботі “не горите”, впевнені, що незалежно від ваших зусиль усе йде своєю чергою.

15–27 балів. У вас середня мотивація до успіху, така, як у більшості людей. Прагнення до мети приходять до вас у формі припливів і відпливів. Деколи вам хочеться все кинути, оскільки вважаєте, що мета, до якої ви прагнете, недосяжна.

28–41 бал. У вас сильна мотивація до успіху, ви наполегливі у досягненні мети, готові побороти будь-які перешкоди.

Тема 13. Функція контролю в менеджменті

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Сутність контролю як функції менеджменту – це:
 - а) підтримання трудової дисципліни на робочих місцях співробітників;
 - б) нагляд за досягненням організацією своїх цілей та корекція відхилень від них;
 - в) відстеження нормального процесу виробничого циклу, внесення змін під час збоїв;
 - г) чітке виконання розпорядчих документів.

2. Які види навичок використовують керівники, виконуючи функцію контролю:
 - а) технічні;
 - б) адміністративні;
 - в) комунікативні;
 - г) системного мислення?

3. Назвіть обставини, що можуть змусити організацію відхилитися від обраного курсу:
 - а) відмова підлеглих виконувати свої обов'язки згідно з планами;
 - б) зміни у середовищі;
 - в) прорахунки під час виконання рішень;
 - г) збільшення штату.

4. Для ефективного контролю досить:
 - а) упровадити систему наказів про покарання й заохочення персоналу;
 - б) розробити систему писаних правил, інструкцій та положень в організації;
 - в) створити процедуру оцінювання успішності виконання накреслених планів і задоволення потреб середовища організації;
 - г) увести в практику систему самоконтролю всіх керівників за лінією ієрархії управління.

5. Рівні управління, що здійснюють контроль за цільового управління:
 - а) вище керівництво, яке встановлює цілі;
 - б) середня ланка управління, якій делегуються повноваження щодо реалізації цільових установок;
 - в) всі учасники програми цільового управління;
 - г) колегіальний орган, що складається з найбільш відповідальних співробітників.

6. Які заходи слід застосувати менеджерам в умовах зниження відповідальності та залучення співробітників за лінією ієрархії вниз:

- а) посилювати контроль за діями співробітників;
- б) збільшувати кількість керівників нижчої ланки управління;
- в) розширювати коло повноважень та відповідальності співробітників;
- г) скоротити штати організації?

7. Заключним етапом процесу контролю являється:

- а) оцінка результатів діяльності організації;
- б) встановлення стандартів;
- в) коригувальні дії;
- г) порівняння результатів діяльності і стандартів.

8. Процес контролю можна зобразити у вигляді:

- а) замкнутого циклу;
- б) безперервної лінії;
- в) направленого вектора;
- г) системи координат.

9. Функція контролю є прерогативою:

- а) тільки менеджерів нижчої ланки управління, оскільки саме вони найбільше використовують технічні навички;
- б) лише керівників вищої ланки управління, тому що вони встановлюють стандарти організації;
- в) спеціалізованого планового підрозділу, який розробляє цілі та завдання організації;
- г) кожного керівника, незалежно від рангу в організації.

10. Коли результати діяльності відповідають встановленим стандартам:

- а) не треба нічого робити;
- б) можна відмовитися від контролю;
- в) слід підтримувати досягнутий порядок;
- г) доцільно заохочувати працівників до кращої роботи.

11. В організації цільового управління основна частка роботи належить:

- а) керівникам вищої ланки управління;
- б) керівникам середньої ланки управління;
- в) керівникам нижчої ланки управління;
- г) провідним фахівцям – безпосереднім виконавцям.

12. Чи існує кореляційний зв'язок між розміром організації та ступенем контролю:

- а) ні, кожна організація вимагає однаково суворого контролю;
- б) так, у будь-якому випадку зі зростанням чисельності необхідний контроль за кожним співробітником;
- в) так, залучення до бізнес-процесів більшої кількості співробітників вимагає посилення контролю;

г) ні, оскільки разом зі зростанням організації пропорційно збільшується кількість менеджерів, які виконують цю функцію?

13. Назвіть захід, який використовують успішні організації для дієвості контролю в сучасних умовах:

- а) розширення меж повноважень;
- б) упровадження демократичного стилю керівництва;
- в) скорочення штатів;
- г) збільшення кількості менеджерів.

14. Які заходи слід застосувати менеджерам в умовах зниження відповідальності та залучення співробітників за лінією ієрархії вниз:

- а) посилювати контроль за діями співробітників;
- б) збільшувати кількість керівників нижчої ланки управління;
- в) розширювати коло повноважень та відповідальності співробітників;
- г) скоротити штати організації?

15. Хто повинен здійснювати контроль виконання стратегічних планів організації:

- а) керівник організації;
- б) спеціальний колегіальний орган;
- в) плановий підрозділ;
- г) керівники стратегічних одиниць бізнесу?

16. Які рівні управління здійснюють контроль при цільовому управлінні:

- а) вище керівництво, що встановлює цілі;
- б) середня ланка управління, якій делегуються повноваження щодо реалізації цільових установок;
- в) усі учасники програми цільового управління;
- г) колегіальний орган, який складається з найбільш відповідальних співробітників?

17. До принципів контролю не належать:

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

18. Функція контролю має основні завдання, до яких належать:

- а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат;
- б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, удосконалення керівництва;

- в) вплив на людей з метою досягнення деяких цілей;
- г) обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

19. Суб'єктами контролю не виступають:

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

20. Об'єктами контролю виступають:

- а) місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;
- б) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;
- в) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації;
- г) параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

21. Попередній контроль застосовується до таких видів ресурсів:

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

22. З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль:

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

23. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

- а) керівниками, аудиторськими фірмами, виборними органами управління та контролю;
- б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;
- в) керівниками організації;
- г) керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.

24. Процес контролю складається з таких етапів:

- а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання їх виконання, визначення потреби в корективах;

б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання їх виконання, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями і стандартами, визначення потреби у корективах;

в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями і стандартами, визначення потреби у корективах;

г) визначення завдань контролю, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

25. До властивостей контролю не належить:

а) відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності;

б) ґрунтування на гнучких і динамічних технологіях;

в) економічність;

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

26. Попередній контроль застосовується до таких видів ресурсів:

а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;

б) ресурсів часу;

в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;

г) зовнішніх та внутрішніх ресурсів, які використовує організація.

27. Стандарт – це:

а) показники, які характеризують використання знарядь і предметів праці на одиницю продукції;

б) сукупність прийнятих норм і нормативів;

в) максимально припустима величина абсолютних витрат сировини;

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

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1) Функція керівника щодо оцінки одержаних результатів і поточної діяльності, а також забезпечення регулювання процесу досягнення поставленої мети.

2) Те, що (хто) контролюється, тобто на що націлений контроль, – народне господарство, окрема галузь, регіони, підприємства, організації, а також виробничі процеси всередині організації (якість продукції, витрати сировини, основні фонди, заробітна плата, реалізація продукції).

3) Стан і поведінка об'єкта управління, тобто його діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень тощо (тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату).

4) З'ясування, чи було досягнуто поставлених цілей та виконано завдання. Тут важливо, щоб системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення від плану, щоб не було пізно вносити відповідні корективи.

5) Група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями.

6) Діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

7) Переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираз у відповідних показниках.

8) Сукупність суб'єкта, об'єкта та засобів контролю, що взаємодіють як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, вироблення заходів корегуючого впливу.

Терміни

- *Контроль*
- *Система контролю*
- *Суб'єкт контролю*
- *Процес контролю*
- *Предмет контролю*
- *Стандарти (нормативи)*
- *Мета контролю*
- *Об'єкт контролю*

3. ЗАВДАННЯ І ТЕСТИ

Практичне завдання 1 АНАЛІТИЧНА ВПРАВА

“ПЛАНУВАННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ”

Припустимо, що за навчальними планами підготовки фахівців з менеджменту навчальна дисципліна “Менеджмент: базовий курс” викладається протягом двох семестрів.

Теоретичні знання та практичні навички студентів оцінюються протягом семестру за результатами усних відповідей на практичних заняттях, тестування, поточних контрольних робіт, розв'язання розрахунково-

аналітичних задач, участі в обговоренні кейсів, ділових та рольових іграх. Крім того, протягом семестру студенти виконують самостійні роботи, які також оцінює викладач.

Робоча програма навчального курсу передбачає використання трьох форм контролю:

- поточний – оцінювання знань в аудиторії та за самостійну роботу;
- рубіжний (модульний) – атестація за накопичувальними результатами поточного контролю;
- підсумковий – залік після вивчення першого модуля та іспит після повного вивчення навчального курсу в наступному семестрі.

Технологія навчання студентів у вищому навчальному закладі висуває такі вимоги до організації контролю: індивідуальний характер; систематичність і регулярність проведення; забезпечення інтересу студентів до результату контролю знань; повнота контролю, яка забезпечується оцінюванням усіх розділів курсу; об'єктивність і надійність.

Завдання до вправи

1. Розробити план контролю знань студентів. Результати відобразити в таблиці.
2. Розробити заходи щодо забезпечення інтересу студентів до результату контролю.
3. Як саме можна забезпечити об'єктивність і надійність підсумкового контролю знань студентів?
4. Як олімпіади з дисциплін допомагають оцінити теоретичні знання, практичні навички і творчий потенціал студента?
5. Чи треба враховувати в поточному оцінюванні знань студента результати його діяльності в науковому студентському гуртку та участь у предметній олімпіаді?

Рекомендації до виконання та оформлення вправи

На першому етапі необхідно визначити форми контролю: опитування; тестування; оцінювання самостійної роботи студентів тощо. Надалі розробляється технологія проведення поточного, рубіжного і підсумкового контролю. З цією метою визначається кількість і послідовність етапів контролю, можливість використання комп'ютерних технологій.

На другому етапі розробляється план контролю знань студентів, який доцільно зобразити у вигляді таблиці.

Під час побудови таблиці слід пам'ятати, що програма підготовки менеджерів з навчальної дисципліни “Менеджмент: базовий курс” складається з певної кількості модулів.

**План контролю знань студентів
з навчальної дисципліни “Менеджмент: базовий курс”**

Назва теми	Форма контролю		
	Поточний	Рубіжний	Підсумковий
1. Історія розвитку управлінської думки та практики менеджменту	Тестування	Накопичувальна система (1-й модуль)	Включення в перелік екзаменаційних питань
2.			
3.			

МОДУЛЬ 1. Еволюція менеджменту, його місце в сучасній організації

Тема 1. Історія розвитку управлінської думки та практики менеджменту

Тема 2. Організація як об’єкт управління

Тема 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту

МОДУЛЬ 2. Комунікації та технології в менеджменті

Тема 4. Комунікаційний процес у менеджменті

Тема 5. Шляхи забезпечення ефективних комунікацій

Тема 6. Процес прийняття управлінських рішень

Тема 7. Наради та ділові переговори

МОДУЛЬ 3. Функції та методи менеджменту

Тема 8. Функція планування

Тема 9. Функція організації

Тема 10. Функція мотивації

Тема 11. Функція контролю

МОДУЛЬ 4. Групова динаміка та лідерство

Тема 12. Групова динаміка та управління конфліктами

Тема 13. Керівництво і лідерство

Тест 1

ОПТИМАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ

Пропонується перелік тверджень, з якими ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні – прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.

4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.

6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то я можу їх не виконати.

7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.

8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.

9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починає пильно контролювати керівник, то я починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7–10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, суворого контролю. Якщо ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятися, то відкладаєте їх до того часу, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Коли ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють керівники або колеги, що в результатах вашої роботи хтось зацікавлений, то ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4–6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки вашої роботи чи роботи колег надихають вас на результативну працю.

1–3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою постійного контролю з боку керівництва. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому випадку. При цьому надмірний контроль вибиває вас із колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальний контроль.

РОЗДІЛ 5. ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА ЛІДЕРСТВО

Тема 14. Групова динаміка та управління конфліктами

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Ознаками, що характеризують управлінську команду:
 - а) єдність мети або наявність кількох спільних завдань;
 - б) керівник використовує авторитарний стиль управління;
 - в) члени команди керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
 - г) у команді підтримуються стабільні рольові стосунки.

2. До професійних якостей керівника належать:
 - а) фізичне та психологічне здоров'я;
 - б) високий рівень внутрішньої культури;
 - в) оптимізм, упевненість у собі;
 - г) широта поглядів, що базується на загальній ерудиції, глибоких знаннях як своєї, так і суміжних сфер діяльності.

3. Виберіть найточніше визначення групи:
 - а) об'єднання людей, які безпосередньо контактують на базі спільності цілей, норми поведінки і взаємозв'язку індивідуальних та групових інтересів;
 - б) колектив працівників однієї професії, що виконують однорідні технологічні процеси, чи працівників різних професій, що виконують комплекс робіт;
 - в) середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих виконанням конкретних завдань, яка базується на спільності цілей, принципів співробітництва, інтересів і працює на одному підприємстві або організації;
 - г) група, що об'єднує людей, зайнятих виконанням конкретних завдань.

4. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу:
 - а) вищого;
 - б) середнього;
 - в) оперативного;
 - г) нижчого?

5. Визначення: “Одноланкова структура управління, єдина виробнича територія, безпосередній особистий контакт і міжособистісні відносини у процесі праці, де керівник одночасно входить до складу виконавців” характеризує:

- а) згуртований колектив;
- б) колектив на стадії інтеграції;
- в) основний колектив – підприємство в цілому;
- г) первинний (контактний) колектив.

6. Якій категорії відповідає такий перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва:

- а) внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- б) зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу;
- в) елементи структури колективу;
- г) суб'єкт управління?

7. Якій стадії розвитку колективу відповідають такі характеристики: “Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групі (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індіферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу”:

- а) диференціація;
- б) формування;
- в) інтеграція;
- г) згуртованість?

8. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів на роботі й у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:

- а) роз'єднаних;
- б) згуртованих;
- в) жіночих;
- г) розчленованих.

9. Перелік: “інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особисті якості керівника” визначає:

- а) організаційно-технічні фактори згуртованості;
- б) економічні фактори згуртованості;
- в) соціально-психологічні фактори згуртованості;
- г) загальний рівень згуртованості колективу.

10. Наявність декількох найнесприятливіших соціально-економічних груп, великий діапазон показників, дисциплінованість та суспільна активність працівників характерні для колективів:

- а) роз'єднаних;
- б) згуртованих;
- в) розчленованих;
- г) чоловічих.

11. Для визначення рівня згуртованості колективу використовують показники:

- а) фактичної та потенційної плинності працівників;
- б) кількості внутрішніх конфліктів;
- в) кількості випадків порушення трудової та виробничої дисципліни;
- г) стабільності колективу, кількості конфліктів, кількості випадків дезорганізації.

12. Психофізіологічна сумісність працівників пов'язана з розвитком таких процесів, як:

- а) професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві;
- б) сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій;
- в) рівень організації технологічного процесу на підприємстві;
- г) статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

13. На психологічну сумісність працівників впливають:

- а) рівень співвідношення між різними категоріями працівників;
- б) характеристики формальної структури колективу;
- в) індивідуальні якості працівників апарату управління;
- г) індивідуальні особливості кожного члена колективу.

14. Узагальненою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:

- а) внутрішньокolleктивна згуртованість;
- б) рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- в) соціально-демографічний поділ;
- г) ціннісно-орієнтаційна поведінка працівників.

15. Психологічні методи менеджменту - це:

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

16. Соціальне прогнозування полягає у:

- а) наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і певних груп у колективі;
- б) створенні заходів щодо вдосконалення соціальних відносин між працівниками;
- в) створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у кожному трудовому колективі;
- г) розробці заходів економічного стимулювання праці персоналу.

17. Специфіка соціально-психологічних методів менеджменту полягає в тому, що вони:

- а) безпосередньо впливають на психологію працівників;
- б) спрямовані на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі;
- в) спрямовані на інтереси окремих працівників організації;
- г) м'яко впливають на працівника.

18. Під організаційним конфліктом слід розуміти конфлікт, який виник:

- а) між групами працівників;
- б) в організації;
- в) між окремими працівниками;
- г) між керівниками всіх рівнів організації.

19. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає:

- а) протилежні цілі та засоби досягнення;
- б) протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах;
- в) протилежні позиції сторін;
- г) протилежні позиції різних сторін з якогось питання.

20. Розвиток конфлікту в організації залежить від:

- а) кількості учасників конфлікту;
- б) своєчасної та правильної оцінки стану конфлікту;
- в) стану розвитку конфлікту;
- г) вміння керівника організації попереджувати виникнення конфліктів.

21. Конфлікти переважно виникають у таких сферах:

- а) діловій;
- б) приватних стосунків працівників;
- в) діловій, тобто у процесі вирішення службових питань, особистісній та у приватних стосунках працівників;
- г) ділових стосунків працівників.

22. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків:

- а) конструктивними і руйнівними;
- б) конструктивними, деструктивними та руйнівними;
- в) руйнівними;
- г) деструктивними та конструктивними?

23. Конструктивними конфліктами вважаються ті, в яких конфліктуючі сторони:

- а) контролюють свої дії;
- б) логічно переконують одна одну;
- в) не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів;
- г) не виходять за межі етичних норм.

24. Внутрішньоособистісні конфлікти переважно виникають тоді, коли:

- а) один із працівників має конфліктні риси характеру;
- б) усі працівники мають конфліктні риси характеру;
- в) до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги;
- г) окремі працівники мають холеричний характер.

25. Міжособистісні конфлікти переважно виникають тоді, коли:

- а) зустрічаються працівники з різними характерами;
- б) у працівників несумісні темпераменти;
- в) стикаються особистості, тобто люди з різними характерами і несумісними темпераментами;
- г) у працівників різні економічні інтереси.

26. Конфлікти між особою та групою переважно виникають тоді, коли особа:

- а) не враховує інтереси групи;
- б) не враховує характер поведінки більшості групи;
- в) займає позицію, яка відрізняється від позиції групи;
- г) не враховує характер свого колеги.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення до відповідних термінів.

1. Інформаційний та інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані людиною у всіх сферах її діяльності.

13. Сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості та соціальної групи, тобто належність до роду, національності, групи, успішна кар'єра, отримання вищої освіти тощо.

14. Процес спонукання людини до певної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення, примус.

15. Творча діяльність людей, спрямована на перетворення природи, створення матеріальних і духовних благ.

16. Сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у вигляді складної ієрархічної структури взаємозв'язків суспільства.

17. Історично сформовані в рамках певної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, організації, профспілки тощо).

18. Незгода між двома або більше сторонами, коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі та перешкодити іншій стороні зробити те ж саме.

19. Схильність особистості до конфліктів.

20. Система цінностей організації, які формують соціальний клімат усередині організації.

21. Документ організації, який відображає принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників та споживачів та інші етичні аспекти.

22. Період затримки процесу конфліктної взаємодії суб'єктів.

Терміни

- *Соціальна діяльність*
- *Соціальна мотивація*
- *Соціальні відносини*
- *Соціальні здібності*
- *Соціальні інститути*
- *Соціальні потреби*
- *Конфлікт*
- *Конфліктність особистості*
- *Корпоративна культура*
- *Корпоративний етичний кодекс*
- *Криза у конфлікті*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Завдання 1

Перед вами перелік із 24 якостей. Доберіть із них тільки п'ять, які є необхідні кожному курсантові вашої групи:

1. Сталість.
2. Витримка.
3. Свобода дій.
4. Товариськість.
5. Ретельність.
6. Мінливість.
7. Чутливість.
8. Знання своїх можливостей.
9. Дотримання родинних традицій.
10. Схильність до уяви.
11. Зрозумілість.
12. Майстерність.

13. Ощадливість.
14. Організованість.
15. Проворність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Уміння слухати співрозмовника.
20. Відвертість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Опрацювання даних

Знайдіть рівень ціннісних орієнтирів (ціннісних орієнтирів) вашої групи за формулою:

$$Ц_0 = (n - m) / N \cdot 100,$$

де n – сума виборів, що припадає на 5 властивостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу; m – сума виборів, що припадає на 5 властивостей, які отримали в даній групі мінімальну перевагу; N – загальне число виборів, які зробили члени даної групи.

Оцінка

Якщо в результаті обчислення отримаємо показник рівний 100 %, то це свідчить про збіг думок групи щодо ціннісних факторів. Якщо ж розподіл виборів буде випадковим, то показник $Ц_0$ дорівнює 0.

Завдання 2 Психологічний клімат

У таблиці, що пропонується нижче, прочитайте спочатку твердження ліворуч, потім праворуч і після цього позначте в середній частині листа ту оцінку, що, на вашу думку, відповідає істині. Причому слід мати на увазі, що 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 достатньо чітко, або в однаковому ступені виявляється і те, й інше;
- 1 – властивість виявляється достатньо помітно (праворуч);
- 2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- 3 – властивість виявляється завжди.

Характеристика психологічного клімату

1. Переважає бадьорий, життєрадісний настрій	Переважає пригнічений настрій
2. Доброзичливі взаємовідносини, взаємні симпатії	Конфліктність у взаємовідносинах, агресивність, антипатія
3. Членам колективу подобається бути разом	Члени колективу виявляють негативне ставлення до спільної праці
5. Успіхи або невдачі товаришів викликають співчуття	Успіхи викликають заздрість, невдачі – злорадість
6. Члени колективу з повагою ставляться до думок один одного	Кожний не є терплячим до думок товаришів
6. Один за всіх і всі за одного	Кожний сам за себе
7. Почуття гордості за кожного члена колективу	Байдужість один до одного, до успіхів та невдач
8. Кожен є активним, повним 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 і відхилених

Опрацювання результатів

1. Скласти всі позитивні бали, після цього – негативні. З більшої суми відняти меншу.
2. Одержаний результат поділити на 10 (у тесті 10 шкал).

Оцінка

Позитивні значення кінцевого показника відповідають сприятливому, а від'ємні – несприятливому психологічному клімату.

Завдання 3

1. На нараді у компанії “FJF”, підводилися підсумки за результатами роботи у першому кварталі поточного року. Ситуація на ринку холодильників змінилася, у результаті чого на складах компанії зібралася велика кількість нереалізованої продукції. Генеральним директором компанії всі обвинувачення за недогляди були покладені на комерційного директора. У свою чергу останній повідомив учасників наради про те, що вже в січні в нього з'явилася тривога з приводу реалізації холодильників і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу проаналізувати кон'юнктуру ринку на лютий і березень. Керівник відділу маркетингу на висуnutí обвинувачення відповів, що він про це вперше чує. Виник конфлікт.

2. Визначите природу і тип описаного конфлікту (причини, об'єкт, суб'єкт). Розробіть модель ефективного управління конфліктом.

Тест 1

Оберіть один варіант відповіді на запитання і запишіть його.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви робите?

- а) уникаєте втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, вставши на сторону потерпілого, хто правий;
- в) завжди втручаєтеся і до кінця відстоюєте свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

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

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

- а) якщо інші вас підтримають, то так;
- б) зрозуміло, ви будете підтримувати 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, і коли суперечки не псують ваші відносини;
- б) так, але тільки по принципових, важливих питаннях;
- в) ви суперечите зі всіма і з будь-якої нагоди

5. Хтось намагається пролізти перед вами без черги:

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

6. Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колеги, у якій є сміливі ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як ви вчините:

- а) висловитися і про позитивний, і про негативні сторони цього проекту;
- б) виділите позитивні сторони в його роботі і запропонуєте надати можливість продовжити її;

в) станете критикувати її: щоб бути новатором, не можна допускати помилки.

7. Уявіть: свекруха (теща) постійно говорить вам про необхідність економії й ощадливості, про вашу марнотратність, а сама раз у раз купує дорогі речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку. Ви скажете їй, що:

- а) схвалюєте покупку, якщо вона доставила їй задоволення;
- б) говорите, що ця річ несмачна;
- в) постійно лаєтесь, сваритеся з нею через це.

8. Ви зустріли дітей, які палять. Як ви реагуєте?

- а) думаєте “Навіщо мені псувати настрій через чужих, погано вихованих дітей?”;
- б) робите їм зауваження;
- в) якби це було в громадському місці, то ви зробили б їм зауваження.

9. У ресторані ви зауважуєте, що офіціант обрахував вас:

- а) у такому випадку, ви не даєте йому чайові, що заздалегідь приготували, якби він був чесним;
- б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;
- в) це буде приводом для скандалу.

10. Ви в санаторії. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов’язки: не стежить за прибиранням у кімнаті, розмаїтістю меню. 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, чи навіть звільнять з роботи;
- в) ви зганяєте невдоволення на молодшому персоналі.

11. Під час суперечки з вашим сином-підлітком Ви переконуетесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:

- а) ні;
- б) зрозуміло, визнаєте;
- в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєте, що були неправі?

Підбийте підсумки

Використовуючи ключ, підрахуйте кількість балів. Кожен варіант відповіді має свою оцінку.

відповідь “а” – 4 бали;

відповідь “б” – 2 бали;

відповідь “в” – 0 балів.

Підрахуйте суму набраних балів і оцініть свій результат.

30–44 бали. Ви тактовні. Не любите конфліктів, навіть якщо й можете згладити їх, легко уникаєте критичні ситуації. Коли ж вам доводиться вступити в суперечку, то ви враховуєте, як це позначиться на вашому службовому становищі чи приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди зважуєтесь її зробити. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

15–29 балів. Про вас говорять, що ви занадто принципова чи навіть конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові чи особисті відносини, і за це вас поважають.

10–14 балів. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайві, дріб’язкові. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам. Ви нав’язуєте свою думку, навіть коли неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати любителем поскандалити? Подумайте, чи не ховається за вашим поведженням комплекс неповноцінності?

Тема 15. Керівництво і лідерство

1. ТЕСТИ

Знайдіть єдину правильну відповідь.

1. Основні складники корпоративної культури:
 - а) норми поведінки;
 - б) організаційна структура управління;
 - в) символи, символічні дії;
 - г) загальноприйняті в даній організації цінності.

2. До ознак, що характеризують управлінську команду, належить:
 - а) єдність мети або кількох спільних завдань;
 - б) керівник використовує авторитарний стиль управління;
 - в) члени команди керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
 - г) у команді підтримуються стабільні рольові стосунки.

3. За корпоративною культурою форми і методи управління спрямовані на посилення ефективності використання:
 - а) технологій;
 - б) інформації;
 - в) людських ресурсів;
 - г) ситуації, яка склалася.

4. Професійні риси керівника:
 - а) фізичне і психічне здоров'я;
 - б) високий рівень внутрішньої культури;
 - в) оптимізм, упевненість у собі;
 - г) широту поглядів, що базується на загальній ерудиції, глибоких знаннях як своєї, так і суміжних сфер діяльності.

5. Група – це:
 - а) об'єднання людей, які безпосередньо контактують на базі спільності цілей, норм поведінки і взаємозв'язку індивідуальних групових інтересів;
 - б) колектив працівників однієї професії, що виконують однорідні технологічні процеси, або працівників різнорідних професій, що виконують комплекс робіт;
 - в) середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих виконанням конкретних завдань, яка базується на спільності цілей, принципів співробітництва, інтересів і працює на одному підприємстві або в одній організації.

6. Функція керівництва полягає в такому:
 - а) управління підлеглими для виконання рішень вищого керівництва;

б) дії, направлені на те, щоб спонукати співробітників працювати ефективно та охоче;

в) створення у підлеглих стимулів до праці та навчання для набуття необхідних навичок;

г) створення команди для досягнення цілей організації.

7. Креативне керівництво отримує розвиток:

а) в умовах стабільного зовнішнього середовища;

б) лише за демократичного стилю керівництва;

в) в умовах турбулентного чи невизначеного зовнішнього середовища;

г) в умовах зміни керівників організації.

8. Які риси властиві тільки авторитарному стилю керівництва:

а) самостійне прийняття рішень;

б) обмежене делегування повноважень;

в) обмеження особистого спілкування з підлеглими;

г) зосередження влади у своїх руках?

9. Який тип керівника характеризує вираз: “Ми тут порадилися, і я вирішив”:

а) авторитарний;

б) демократичний;

в) ліберальний;

г) пристосовницький?

10. Фактори, що впливають на вибір ефективного стилю керівництва:

а) особисті якості керівника;

б) стиль попередника;

в) проблеми, що стоять перед організацією;

г) настрої керівника або підлеглих на поточний момент.

11. Стиль керівництва в організації:

а) формується зверху вниз за лінією ієрархії;

б) залежить від конкретної ситуації;

в) формується під впливом персоналу;

г) переходить у спадок від одного керівника до іншого.

12. З розвитком сучасних інформаційних технологій у практику управління має впроваджуватись:

а) авторитарний стиль, для того щоб дозувати необхідну інформацію;

б) ліберальний стиль, який дозволяє персоналові самостійно розв’язувати проблеми;

в) підхід до колективного управління, що дозволяє кожному зробити позитивний внесок у процес відпрацювання рішень;

г) ці фактори не пов’язані.

13. Виконуючи функцію керівника, менеджер використовує навички:

а) технічні;

- б) адміністративні;
- в) комунікативні;
- г) системного мислення.

14. У процесі керівництва менеджери можуть:

- а) показувати, як виконувати роботу;
- б) віддавати розпорядження;
- в) оцінювати роботу підлеглих і виправляти їх помилки;
- г) усе вищезазначене правильно.

15. До функцій менеджменту належить:

- а) планування робочого часу підлеглих;
- б) наставництво;
- в) мотивація підлеглих;
- г) виконання роботи за підлеглих.

16. Виконання традиційних управлінських функцій характерно для:

- а) креативного (творчого) керівництва;
- б) керівництва, що регулює;
- в) неефективного керівництва.

17. Креативний (творчий) керівник:

- а) реагує на проблему;
- б) створює проблему або шукає можливість;
- в) уникає проблем;
- г) оцінює існуючу проблему.

18. Справжній керівник-лідер:

- а) завжди досягає успіху;
- б) знаходить тільки ефективне рішення;
- в) нетерпимо ставиться до невдач;
- г) не схильний звинувачувати кого-небудь у власних невдачах.

19. Який стиль керівництва доречно використовувати тоді, коли цілі персоналу розходяться з цілями організації:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) колективне управління?

20. Колективне управління – це:

- а) демократичний стиль керівництва;
- б) ліберальний стиль керівництва;
- в) загальний підхід в організації стосовно залучення персоналу до процесу прийняття та ухвалення рішень;

г) система інформаційної організації прийняття рішень та доведення їх до виконавців.

21. Влада, що ґрунтується на законному примусі чи його можливості, називається:

- а) влада примусу;
- б) влада заохочення;
- в) влада прикладу;
- г) влада закону;
- д) влада знання.

22. Влада заохочення означає:

- а) керівник настільки подобається виконавцям, що вони хочуть бути схожими на нього;
- б) керівник впливає на працівників через обіцянку винагороди;
- в) керівник впливає на працівників через страх;
- г) керівник впливає на працівників через харизму.

23. У процесі зростання організаційних знань керівникові слід:

- а) посилювати контроль за підлеглими за допомогою авторитарного керівництва;
- б) застосовувати ліберальний стиль, не втручаючись в роботу підлеглих;
- в) у міру зростання кваліфікації та технічних навичок підлеглих переходити від суворих до демократичних та ліберальних методів управління;
- г) підкоряти знання співробітників досягненню своїх цілей.

24. Яке із зазначених завдань не стосується вищого керівництва:

- а) формування місії організації;
- б) безпосередня робота з виконавцем;
- в) формування структури і системи керівництва;
- г) представництво на переговорах?

25. Сильна сторона ліберального стилю керівництва полягає в такому:

- а) основна увага приділяється результату;
- б) посилення особистих зобов'язань щодо виконання роботи через участь в управлінні;
- в) застосовується тільки при кваліфікованому керівникові;
- г) дозволяє почати справу і без втручання лідера;
- д) можливість передбачення результатів.

2. ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Доберіть правильні визначення для відповідних термінів.

1. Сукупність типових і відносно стійких прийомів впливу керівника на підлеглих для ефективного виконання управлінських функцій.

2. Усі, хто підпорядкований відповідному керівникові.

3. Особа, офіційно призначена на відповідну посаду як організатор колективу, наділена відповідними правами та обов'язками, несе встановлену документально відповідальність і має владу, відображену в посадових документах.

4. Особа, за якою люди йдуть не через формальне підпорядкування за посадою чи через "страх перед керівництвом", а тому, що вона має здібності та вміння робити управлінські функції цікавими й привабливими для інших працівників.

5. Член групи (колективу), за яким вона (він) визнає право приймати відповідальні рішення у важливих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особа, якій належить центральна роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємовідносин.

6. Процес стихійного формування впливу однієї особи на іншу з урахуванням особистих якостей за добровільного визнання цього впливу групою (колективом) чи окремою особою.

7. Сукупність засобів психологічного впливу, якими користується лідер під час взаємодії з іншими членами групи, серед яких він має високий статус.

8. Спосіб прийняття рішення та передачі завдань підлеглим – типова для лідера система прийомів впливу на підлеглих.

9. Вибір системи методів: як саме керівник співвідносить методи в системі і визначає стиль свого керівництва. Методи і стиль пов'язані між собою, як зміст і форма.

10. Інструмент впливу суб'єкта на об'єкт та одночасно спосіб їх взаємодії.

Терміни

- *Індивідуальний стиль управління*
- *Методи управління*
- *Стиль керівництва*
- *Лідерство*
- *Стиль управління*
- *Стиль управління*
- *Лідер*
- *Підлегли*
- *Керівник*
- *Лідер*

3. ЗАВДАННЯ, СИТУАЦІЇ ТА ТЕСТИ

Завдання 1 СТИЛЬ І РОЛЬОВА СПРЯМОВАНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Стиль керівництва – найтипівіший для даного керівника спосіб реалізації управлінських функцій, тобто спосіб взаємодії та виконання завдань.

З метою вивчення спрямованості діяльності керівника Блейк і Моутон побудували управлінську решітку:

Орієнтація на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Орієнтація на завдання										

Завдання 2 ТЕСТ БЛЕЙКА–МОУТОНА

Стиль керівництва вивчається шляхом аналізу відповідей на запитання, які стосуються різноманітних аспектів поведінки керівника. Потрібно оцінити, наскільки ці твердження слушні для вас, зробивши позначку у відповідну графу:

№	Твердження	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник цього колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу					
3	Я заохочую застосування єдиних способів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати питання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до великого навантаження в роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість робити так, як вони вважають за доцільне					

7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюся спрямувати думки людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у роботі					
10	Я вирішую сам, що і як повинно бути зроблено					
11	Я планую роботу свого колективу					
12	Я розподіляю доручення підлеглим, виходячи з необхідності					
13	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – для їх блага					
14	Я сприяю різноманітним змінам у колективі					
15	Я надаю підлеглим можливість встановлювати власний режим роботи					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					

Вивчення стилю відбувається шляхом самооцінки або методом експертної оцінки (у такому випадку мінімальна кількість експертів – 6).

Оброблення та інтерпретація даних

1. Біля зазначених тверджень поставити одиниці там, де є відповіді “Завжди”, “Часто”, “Рідко”, “Ніколи”.

2. Відповіді на питання “Завжди” та “Часто” (2, 4, 6, 8, 14), “Рідко” або “Ніколи” (5, 10, 16) додати і суму відкласти на шкалі ”Орієнтація на персонал” управлінської решітки.

3. Додати одиниці, що залишилися, і суму позначити на шкалі “Орієнтація на завдання”.

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера (решітка зображена перед тестом).

Під час інтерпретації одержаного результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера.

Точка 1.1 – “Жах перед бідністю”. З боку керівника спостерігаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, що дозволяє уникнути звільнення.

Точка 9.1 – “Авторитет – підпорядкування”. Відповідає такому стилю, за яким результат – все, а людина – лише виконавець. Моральний клімат у колективі такого керівника мало хвилює.

Точка 1.9 – “Будинок відпочинку”. Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює “сімейну атмосферу” в колективі, але мало уваги приділяє виконанню завдань.

Точка 5.5 – “Організація”. Керівник знаходить баланс виробничої ефективності та морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – “Команда”. Відповідає стилю керівництва, за яким менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість до самореалізації та підтвердження власної значущості.

Ситуація 1

СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА ОЛЕКСАНДРА МАКЕДОНСЬКОГО

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох воїнів зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м’язи їхніх рук і ніг зводило в судомах, після чого наставала смерть. Треті, всупереч суворому наказові, залишали свої підрозділи, падали спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менше двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї перестороги люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність до особистого прикладу і сценічний талант, точніше сказати те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, *що* робить командир, але набагато більше те, *як* він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося під час убивчої спеки (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з’явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, у мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він зробить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І промовляє: “Для одного занадто багато, для всіх – мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точ-

нісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він зображався; це була свідомо інсценівка з метою змінити дух війська. Адже недаремно цей вчинок став легендарним. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий стерпіти сам. Він зробив це привселюдно, бо знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

Питання для обговорення

1. Які моделі лідерства використовував Олександр Македонський?
2. До якого типу лідерів ви зараховуєте Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського відображені в ситуаційному завданні?
4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Ситуація 2

ІМІТАЦІЙНА “ГРА РОДЖЕРА”

Необхідний час: 30–40 хв.

Мета: визначити здатність лідерів примусити людей поводитися так, як вони не поведуться за інших обставин.

Чисельність групи: 8–10 осіб.

Умови: класна кімната, кімната для семінарів, конференц-зал. Велика дошка з крейдою або проектор з екраном та маркери для запису. Для вправи потрібен грошовий фонд або призи. В ідеалі грошовий фонд має бути створено за кошти учасників.

Порядок проведення гри

1. Оголошується, що гра присвячена виграшам та програшам.
2. Необхідно взяти з кожного учасника 1–2 гривні для створення призового фонду. Чим більше грошей у фонді, тим краще мотивовані гравці.
3. Накресліть на дошці або на плівці для графопроєктора 36 клітин.
4. Призначте 2 осіб капітанами команд. Капітани призначаються з числа учасників, які виявляють схильність до суперництва та холеричний темперамент. Для підвищення завзятого настрою необхідно використовувати слова “капітан”, “член команди”.
5. Капітани мають набрати собі команди по одному з учасників, поки не розберуть усіх. Слід кинути монетку, щоб вирішити, кому обирати першим.

6. Коли команди будуть обрані, їм видаються маркери різного кольору.

7. Учасників інформують, що це різновид гри “хрестики-нулики”. Кожний член команди за чергою, яку встановлює капітан, ставить хрестик або нулик на трафареті (див. табл.). Усього буде 18 ходів для кожної команди.

Таблиця “Гра Роджера”

Завдання кожної команди – заповнити якомога більше вертикальних або горизонтальних рядів хрестиків або нуликів. Командам дається 2 хв для обрання стратегії та обрання послідовності участі кожного члена в грі.

8. Команда, яка закінчить більше рядів, отримує призовий фонд.

9. Поставте обидві команди перед дошкою, капітанів поставте першими. Почніть гру, зв'язуючись із секундною стрілкою годинника. На кожний хід давайте учасникам не більше ніж 15 с.

10. Кожний член команди протягом 15 с підходить до дошки, ставить хрестик або нулик, передає маркер іншому учаснику і йде в кінець шеренги. Таким чином кожна команда робить відмітки, поки не вичерпуються всі ходи.

11. Необхідно попередити, що, коли команда витрачає на організацію ходу більше ніж 15 с, право ходу переходить до іншої команди.

Аналіз. Підготовка до гри має створити дух суперництва. Мінімум один з учасників заважає супротивникам закінчити ряд. Товариші з команди підганяють саботажників. Як правило, результатом гри буває нічия або помилка, допущена будь-ким через хвилювання, яка дала можливість суперникам побудувати рядок.

При обговоренні результатів ставиться питання: “Що або хто вам заважав побудувати максимальну кількість рядків?”.

Слід наголосити, що кожна команда може побудувати максимальну кількість рядків, яка дорівнює трьом. Максимального результату можуть домогтися тільки обидві команди разом.

Чи в кожній ситуації виграш обов’язково означає програш для іншої команди?

Щоб виграти в даній ситуації, чи обов’язково треба було завдавати поразки команді-супернику? А може, необхідне не суперництво, а співпраця між командами?

Чи часто у вашій практиці бувають ситуації, коли виграти можна за допомогою інших?

Чи бувають ситуації, коли інші можуть вам допомогти, якщо знають, що матимуть від цього користь?

Ведучий гри виступав у ролі лідера, він змусив команди суперничати, хоча їм було це не вигідно. З цією метою:

- вибрав капітанами членів групи, які більше за інших схильні до суперництва;
- назвав гру змаганням і цим окреслив ставлення до неї гравців;
- установив часові обмеження, тому гравці не мали змоги зупинитися й обміркувати альтернативні засоби гри;
- мотивував гравців до суперництва, створивши призовий фонд.

Отже, тактика гри ґрунтувалась не тільки на об'єктивних критеріях; на сприйняття гри впливав спосіб, яким була представлена вправа.

Тест 1

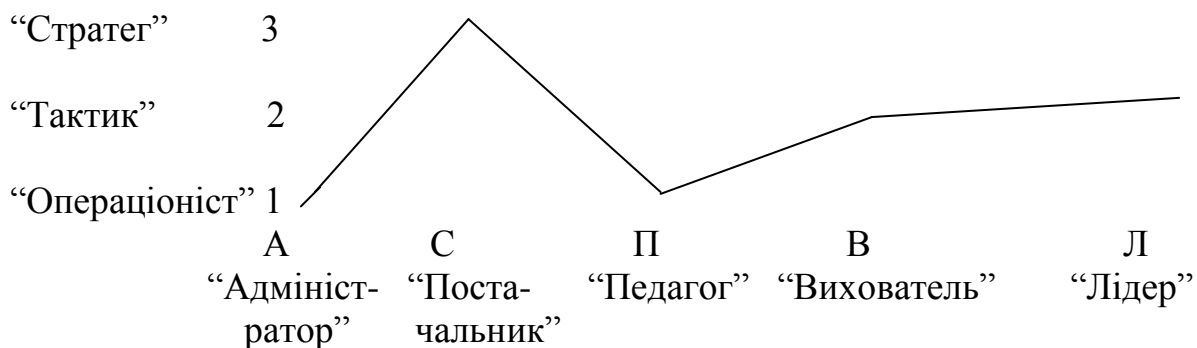
ВИЗНАЧЕННЯ СПРЯМОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

З наведених тверджень у кожному рядку необхідно обрати те, що найбільш повно характеризує керівника у його практичній діяльності. При цьому необхідно спиратися на те, що керівник реально робить.

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

Примітка. Клітинки А1, С3, П1, В2, Л2 – це приклади характеристик для графіка, наведеного нижче.

Одержані результати оформлюються у вигляді індивідуального профілю спрямованості діяльності керівника, тобто буде графік свого підходу до поняття “Я – керівник”:



При цьому враховують, що “операціоніст” – це керівник, що живе сьогоднішнім днем; “тактик” – ставить і реально виконує завдання на найближчу перспективу; “стратег” – сьогодні закладає фундамент майбутніх успіхів.

Тест 2 КЕРІВНИК ЧИ СПЕЦІАЛІСТ

Для того щоб визначити, який ви керівник, нижче пропонується тест, що містить 14 запитань.

Дайте відповідь “так” чи “ні” на такі запитання:

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, не маючи типових схем рішення?
2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими ви користувалися, працюючи на більш низькій посаді?
3. Пішовши на підвищення, чи довго ви давали перевагу підрозділу, який очолювали раніше?
4. Чи прагнете ви виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рівня), кваліфікуючи їх як сильних, середніх чи слабких керівників?
6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій чи антипатій у кадрових призначеннях?
7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає, і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінської ситуації?
8. Чи вважаєте ви, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи хочеться вам зламати стереотипи управління, що склалися в підрозділі, який ви очолюєте?

10. Чи часто виявляється правильним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини-керівника?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними факторами (відсутністю житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні тощо)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи вам не вистачає часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бути у підрозділах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилась би?

14. Чи дасте ви підпорядкованим вам сильним керівникам значно більше повноважень, ніж слабким, хоч і ті й інші мають однаковий посадовий статус?

Визначте кількість набраних вами балів.

Номер питання	Бали при відповіді		Номер питання	Бали при відповіді	
	Так	Ні		Так	Ні
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

0–5 балів. За складом ви більше фахівець, ніж керівник. І якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, провідний чи головний фахівець, то треба гарненько подумати, чи потрібно це вам.

6–10 балів. Не можна сказати, що ви сильний *лінійний керівник*. Проте, якщо в колективі, який ви очолюєте, справи йдуть непогано, то краще нічого не міняти. Не потрібно також погоджуватися на перехід в інший колектив. Вам слід прислухатися до думки вищого керівництва і до колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні прийняття рішень.

11–15 балів. Ви належите до типу *керівник-організатор*, вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. Ваша сила в тому, що ви ніколи не піддаєтесь поточним справам, відрізняєте головне від другорядного, вмієте будь-що досягти розв'язання принципівих проблем, не зупиняючись перед конфліктами і стягненнями.

Порада: не занедбуйте справи; передоручаючи справи заступникам, час від часу контролюйте виконання.

16–20 балів. Ви можете вивести з прориву відстаючий підрозділ, але вам важко працювати з поточними питаннями ("текучкою"). Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудови та реорганізації, зорієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтесь, оскільки вам заважає зайва різкість стосовно вищого керівництва.

ЛІТЕРАТУРА

1. Блэйк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон ; [пер. с англ. И. Ющенко]. – К. : Высшая школа, 2013. – 274 с.
2. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
3. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, КОО, 1999. – 556 с.
4. Літовченко Б. В. Людина в управлінні : навчальний посібник / Літовченко Б. В. – Дніпропетровськ : АМСУ, 2004. – 99 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
6. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. / Шегда А. В. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
8. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

Навчальне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ:
БАЗОВИЙ КУРС**

Практикум

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Юрій Євгенович Петруня
Світлана Петрівна Коляда
Наталя Сергіївна Ковтун
Віра Юріївна Петруня**

Редактори: Т. П. Дерев'янка, О. О. Смирнова

**Підписано до друку 28.08.2022. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 8,75. Облік.-вид. арк. 7,78. Тираж 100 прим.
Замовлення № 66.**

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