

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
І ЛОГІСТИКИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

щодо практичних занять з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентів ступеня бакалавра галузей знань

07 «Управління та адміністрування»

та 05 «Соціальні та поведінкові науки»

денної, заочної та дистанційної форм навчання

Дніпро
2018

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів ступеня бакалавра галузей знань 07 «Управління та адміністрування» та 05 «Соціальні та поведінкові науки» денної, заочної та дистанційної форм навчання /Укладач: Шапа Н. М.– Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018.- 46 с.

Методичні вказівки є доповненням до лекційного курсу з дисципліни «Менеджмент» і являють собою збірник завдань і питань для обговорення, задач, практичних ситуацій та тестів, орієнтованих на формування сучасних знань і навичок в області управління організацією.

Укладач: Шапа Н. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук., професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту, управління
проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.
Протокол № 6 від 30.01.2018 р.
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні
Президії методичної ради
ДВНЗ ПДАБА
Протокол № 4(123) від 01.03.2018 р.

ЗМІСТ

Загальні положення	4
Практичне заняття 1. Менеджмент як наука і практика управління. Порівняльна характеристика й аналіз різних шкіл і підходів до управління	4
Практичне заняття 2. Використання кількісного підходу в рішенні операційних (виробничих) задач організації	5
Практичне заняття 3. Задачі управління виробництвом, що зводяться до транспортно-логістичної задачі лінійного програмування	5
Практичне заняття 4. Менеджмент як організація управління підприємством. Аналіз складових успіху організації, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність її діяльності	6
Практичне заняття 5. Аналіз впливу комунікацій на ефективність управління організацією	7
Практичне заняття 6. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Аналіз наслідків рішень, що приймаються	7
Практичне заняття 7. Розробка алгоритму рішення управлінських проблем	8
Практичне заняття 8. Характеристика й аналіз функції планування	9
Практичне заняття 9. Характеристика й аналіз функції організації	10
Практичне заняття 10. Характеристика й аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації	10
Практичне заняття 11. Характеристика й аналіз функції контролю	11
Перелік рекомендованої літератури	12
Додаток А. Вихідні данні до практичного заняття 1	13
Додаток Б. Вихідні данні до практичного заняття 2	15
Додаток В. Вихідні данні до практичного заняття 3	17
Додаток Г. Вихідні данні до практичного заняття 4	18
Додаток Д. Вихідні данні до практичного заняття 5	19
Додаток Е. Вихідні данні до практичного заняття 6	21
Додаток Ж. Вихідні данні до практичного заняття 8	22
Додаток К. Вихідні данні до практичного заняття 9	23
Додаток Л. Вихідні данні до практичного заняття 10	25
Додаток М. Вихідні данні до практичного заняття 11	29
Додаток Н. Тести	31

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки до проведення практичних занять розроблені з метою закріплення одержаних теоретичних знань, вивчення та осмислення вітчизняного та закордонного досвіду управління, придбання навичок самостійного аналізування управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

Теми занять сформульовані таким чином, щоб розкрити всі аспекти змісту поняття «менеджмент» – менеджмент як наука і практика управління, як мистецтво, як організація управління підприємством і як процес прийняття управлінських рішень. Значна частина часу приділяється розгляду кількісних методів прийняття рішень.

У додатках до планів практичних занять наведено конкретні ситуації для обговорення, додаткова інформація для виконання завдань, психологічні тести, умови задач на застосування кількісних методів прийняття рішень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Менеджмент як наука і практика управління. Порівняльна характеристика й аналіз різних шкіл і підходів до управління

Завдання і питання для обговорення

1. Розкрийте сутність понять «менеджмент як наука» та «мистецтво менеджменту».
2. Розглянути етапи еволюції менеджменту в хронологічній послідовності й охарактеризувати основні ідеї і напрацювання кожної школи управління. Результати занести в таблицю А.1 (Додаток А).
3. Які принципи управління, запропоновані класичною школою, практично корисні в даний час? Перелік принципів див. Додаток А.
4. Чим система відрізняється від механічної сукупності окремих елементів?
5. Розгляньте застосування теорії систем в управлінні організацією. Що таке соціотехнічна система? Чому керівнику необхідний комплексний погляд на організацію?
6. Що спільного між різними підходами до управління?
7. У чому сутність методології ситуаційного підходу?
8. Яка з теорій менеджменту, з Вашого погляду, має найкращі перспективи в майбутньому в нашій країні? Чому?

Контрольні питання

1. Назвіть передумови виникнення науки управління.
2. Коротко опишіть школи управління.
3. Коротко опишіть підходи до управління.
4. Дайте визначення системи.
5. У чому відмінність між відкритою і закритою системами?

6. Назвіть основні функції управління. Охарактеризуйте сполучні процеси в управлінні.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління (процесний, системний, ситуаційний підходи).

Література: [1], [3], [4], [6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Використання кількісного підходу в рішенні операційних (виробничих) задач організації

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути поняття «модель», «моделювання» з погляду школи науки управління (кількісний підхід). Пояснити поняття «дослідження операцій».
2. Розглянути поняття «цільова функція», «рішення, що оптимізує цільову функцію».
3. Описати етапи процесу математичного моделювання.
4. Сформулювати постановку задачі лінійного програмування в загальному виді.
5. Побудувати математичну модель і вирішити задачу з використанням графічного методу лінійного програмування. Умови задач наведені в Додатку Б.

Контрольні питання

1. Що таке математична модель задачі лінійного програмування?
2. Що таке цільова функція, критерій ефективності?
3. У чому полягає геометричний зміст системи обмежень?
4. Що таке область припустимих рішень задачі?
5. Для якого типу задач застосовується графічний метод лінійного програмування?

Література: [2], [12], [14], [15].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Задачі управління виробництвом, що зводяться до транспортно-логістичної задачі лінійного програмування

Завдання і питання для обговорення

1. Сформулювати постановку задачі про розподіл і транспортування виробів і матеріалів.
2. Побудувати опорне рішення задачі методами:
 - північно-західного кута;
 - найменших вартостей;
 - подвійної переваги.

3. Знайти оптимальне рішення транспортної задачі методом потенціалів або за допомогою комп'ютерної програми.

Умови задач наведені в Додатку В.

Контрольні питання

1. Назвіть переваги та недоліки різних методів побудови опорного рішення транспортної задачі.
2. Яка транспортна задача є задачею закритого типу?
3. Як розв'язується транспортна задача відкритого типу?
4. Перелічіть етапи рішення транспортної задачі.

Література: [2], [12], [14].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Менеджмент як організація управління підприємством. Аналіз складових успіху організації, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність її діяльності

Завдання і питання для обговорення

1. Назвати й охарактеризувати елементи (підсистеми) організації на прикладі конкретного підприємства (див. Додаток Г).
2. Пояснити, чому ціль є найважливішим системоутворюючим фактором організації.
3. За якими ознаками класифікуються організації?
4. Коли організація може вважатися успішно діючою?
5. Охарактеризувати три головних принципи, які закладено в основі успішного управління.
6. Охарактеризувати внутрішні фактори організації з погляду менеджменту. Чому керівнику необхідно враховувати їх взаємозв'язок. Привести приклад.
7. Розглянути основні характеристики зовнішнього середовища організації.
8. Розглянути основні фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу.
9. Узагальніть відповіді на вищенаведені питання, шляхом заповнення таблиці Г.1 Додатку Г.

Контрольні питання

1. Що таке виробничо-господарська організація (ВГО)?
2. Назвати елементи (підсистеми) ВГО.
3. Перелічити ознаки, за якими класифікуються організації.
4. Назвати складові успіху організації.
5. Перелічити внутрішні і зовнішні перемінні фактори організації.
6. Назвати основні характеристики зовнішнього середовища.

Література: [1], [3], [13], [15], [19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Аналіз впливу комунікацій на ефективність управління організацією

Завдання і питання для обговорення

1. Розкрити сутність і значимість процесу комунікацій.
2. Охарактеризувати елементи й етапи комунікаційного процесу.
3. Розглянути перешкоди на шляхах міжособистісного інформаційного обміну.
4. Описати взаємозв'язок поміж сприйняттям і обміном інформацією.
5. Розглянути методи, які можуть застосовувати керівники для удосконалення своїх міжособистісних інформаційних контактів.
6. Описати перешкоди в організаційних комунікаціях.
7. Розглянути способи удосконалення інформаційного обміну в організації.
8. Розглянути конкретну ситуацію для аналізу (Додаток Д) і відповісти на питання до неї.

Контрольні питання

1. Визначення поняття «комунікації».
2. Що таке «зворотний зв'язок» у комунікаційному процесі і яке його значення?
3. Що таке «шум» у комунікаційному процесі?
4. Що таке «релевантна інформація»?
5. Пояснити поняття «вербальна» і «невербальна» комунікація.

Література: [1], [3], [13], [15], [19].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Аналіз наслідків рішень, що приймаються

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути ситуацію, яка наведена у Додатку Е.
2. Які можливі позитивні і негативні наслідки цього рішення для керівника та організації в цілому?
3. Які внутрішні перемінні (ситуаційні фактори) варто врахувати Вам, як керівнику підрозділу фірми, приймаючи рішення в даній ситуації?
4. На прикладі ситуації (Додаток Е) прокоментуйте наступне висловлення: «Якщо керівництво змінює один елемент чи частину організації, всі інші частини деякою мірою відчують вплив цієї зміни».
5. Який взаємозв'язок між наступними поняттями: цілі, задачі, персонал?
6. Чому керівник зобов'язаний усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх перемінних?
7. Як прийняте рішення вплине на якість комунікацій?
8. Як прийняте рішення вплине на неформальну групу?

Контрольні питання

1. Як у даній ситуації виявляється необхідність розглядати організацію як систему?
2. Як до даної ситуації можна застосувати наступне твердження: «керівник повинний уміти правильно інтерпретувати ситуацію, правильно визначити, які фактори є найбільш значними в даній ситуації»?
3. Чому прийняття рішень в організації називають сполучним процесом?
4. Яка роль комунікацій у процесі прийняття рішень?
5. Як підвищити шанси успішного виконання підлеглими Вашого рішення?
6. Як послабити опір підлеглих змінам?

Література: [1], [3], [13], [15], [19], [12], [10].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Розробка алгоритму рішення управлінських проблем

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути різницю між запрограмованим і незапрограмованим рішенням.
2. Охарактеризувати різні підходи до прийняття рішень: інтуїтивні рішення; рішення, що засновані на досвіді і судженнях; раціональні рішення.
3. У чому різниця між рішеннями, що засновані на судженнях і раціональних рішеннях?
4. Яка роль керівника в процесі підготовки, прийняття і реалізації рішення з певної управлінської проблеми?
5. Розглянути різницю між рішеннями, що прийняті в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
6. Розробити алгоритм вирішення управлінської проблеми, тобто визначити черговість дій.

Перелік дій (у довільному порядку):

- 1) побудова проблеми;
- 2) документальне оформлення задач;
- 3) визначення можливості розв'язання проблеми;
- 4) визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного;
- 5) оцінка ступеня повноти і вірогідності інформації з проблеми;
- 6) оформлення рішення;
- 7) розробка варіантів рішення проблеми;
- 8) визначення існування проблеми;
- 9) оцінка новизни проблеми;
- 10) контроль за виконанням рішення;
- 11) вибір рішення;

- 12) оцінка варіантів рішення;
- 13) організація виконання рішення;
- 14) постановка задачі виконавцям;
- 15) вибір критерію оцінки варіантів рішення;
- 16) установлення взаємозв'язку з іншими проблемами;
- 17) формулювання проблеми;
- 18) визначення причин виникнення проблеми.

Контрольні питання

1. Дати визначення поняття «проблема» з позиції менеджменту.
2. Перелічити основні етапи раціонального рішення проблем.
3. У чому полягає різниця між ухваленням рішення і вирішенням проблеми?

Література: [1], [3], [13], [15], [19], [12], [10].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Характеристика й аналіз функції планування

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути ситуацію, як наведена у Додатку Ж. Сформулювати місію організації. Охарактеризувати цілі, які поставлені керівниками організації.
2. Охарактеризувати цю організацію з погляду її взаємодії з зовнішнім середовищем.
3. Які функціональні зони організації необхідно розглянути, виконуючи управлінське обстеження її сильних і слабких сторін?
4. Яку стратегічну альтернативу вибрали керівники корпорації «Мільга»? Які фактори вплинули на цей вибір?
5. Охарактеризувати тактику, яку обрало керівництво корпорації «Мільга» для реалізації стратегічного плану.
6. Перелічити етапи процесу стратегічного планування в логічній послідовності. Скласти блок-схему процесу стратегічного планування.

Контрольні питання

1. Чому місія організації є основою її існування?
2. Назвіть характеристики ефективних цілей?
3. З якою метою потрібно складати перелік небезпек і можливостей, що зумовлені впливом зовнішнього середовища на організацію?
4. Що таке тактика, політика, процедури та правила (з огляду реалізації стратегічного плану)?

Література: [1], [3], [4], [7], [6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. Характеристика й аналіз функції організації

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути й охарактеризувати поняття «делегування», «відповідальність», «повноваження».
2. Охарактеризувати лінійні й апаратні (штабні) повноваження.
3. Розглянути види організаційних структур.
4. Розглянути й охарактеризувати організаційні структури управління (ОСУ) декількох конкретних підприємств.
5. Проаналізувати переваги і недоліки різних видів ОСУ. Заповнити таблицю К.1 Додатку К.
6. Перелічити в логічній послідовності й охарактеризувати етапи проектування ОСУ (Додаток К).

Контрольні питання

1. Що таке організаційна структура?
2. Який існує зв'язок між плануванням і структурою організації?
3. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
4. У чому полягає різниця між владою і повноваженнями?
5. Які найбільш розповсюджені перешкоди для ефективного делегування?
6. Які структури управління прийнятні для організацій, що функціонують в умовах мінливого середовища?

Література: [1], [3], [4], [7], [6], [16], [17], [19], [21].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. Характеристика й аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації

Завдання і питання для обговорення

1. Класифікувати й охарактеризувати мотиви, що визначають поведінку людини.
2. Проаналізувати, як ці мотиви враховувалися різними управлінськими школами.
3. Охарактеризувати поняття «потреби» і «винагороди».
4. Розглянути ієрархію потреб А.Маслоу.
5. Розглянути і сформулювати основну ідею теорій мотивації Герцберга і МакКлелланда.
6. Порівняти теорії мотивації Маслоу, Герцберга, МакКлелланда. Заповнити таблицю Л.1 Додатка Л.
7. Визначити недоліки змістовних теорій мотивації. Заповнити таблицю Л.2 Додатка Л.

8. Охарактеризувати теорію очікування і теорію справедливості.
9. Скласти порівняльну характеристику різних теорій мотивації. Заповнити таблицю Л.3 Додатка Л.
10. Розглянути ситуацію, яка наведена у Додатку Л. Відповісти на питання до неї.

Контрольні питання

1. Дати визначення поняттю «мотивація».
2. Що таке потреби, винагороди, очікування? У чому різниця між внутрішньою і зовнішньою винагородою?
3. Назвати та стисло описати змістовні і процесуальні теорії мотивації.
4. У чому основна відмінність між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?

Література: [4], [15], [20].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. Характеристика й аналіз функції контролю

Завдання і питання для обговорення

1. Розглянути передумови необхідності виконання функції контролю у менеджменті.
2. Охарактеризувати види контролю в менеджменті.
3. Проаналізувати етапи процесу контролю, заповнити таблицю М.1 Додатка М.
4. Назвати характеристики ефективного контролювання.
5. Розглянути приклади ситуацій, у яких контроль суперечливо впливає на поведінку людей. Як цього можна уникнути?
6. Розглянути ситуацію, наведену в Додатку М. Проаналізувати процес контролю і планування в компанії, розглянути взаємозв'язок цих двох функцій.

Контрольні питання

1. Дати визначення поняттю «контроль».
2. Яка роль контролю в управлінні?
3. Перелічити основні види контролю.
4. Назвати основні етапи процесу контролю.
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?

Література: [1], [3], [4], [7], [6], [15], [16], [17], [19], [21].

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вечеров В. Т., Міщенко А. П., Котуранова. Т. В. Основи менеджменту. - Дніпропетровськ: «Свидлер А.Л.», 2012. - 352 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010.– 216 с.
3. Бодди Д., Пэтон Р. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2011. – 816 с.
4. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 906 с.
5. Борман Д., Воротина Л., Фидерман И. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург, 1992. – 906 с.
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособ. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 283 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджменту. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество "Знание", 1996. – 472 с.
8. .Виноградський М. Д. та ін.. Менеджмент в організації. Навч. посіб. – К: КОНДОР, 2002. – 654 с.
9. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – 528 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
11. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2010. – 832 с.
12. История менеджмента: Учеб. пособ. / Под ред. Д. Н. Валовой. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
13. Конспект лекций по курсу «Основы менеджмента» / Сост. А. П. Мищенко. – Д.: ДАУБП, 1995. – 212 с.
14. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К: Товариство «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
15. Кузьмін О. С, Мельник О. Г. Основы менеджменту: Підруч. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
16. Лафта Дж. К. Менеджмент. Учебник. – М.: ПБОЮЛ. 2002. – 264 с.
17. .Мартынченко Н. М. Основы менеджмента: Учебник. – К: Каравелла, 2003. – 496 с.
18. .Менеджмент: Навч. посіб. / В. І. Крамаренко, І. В. Ванеева та ін. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
19. Менеджмент организации: Учеб. пособ. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н. А Саломатина, Р. З. Акбердина и др. - М.: ИНФРА-М, 1995. - 432 с.
20. Менеджмент підприємства: Підручник. / Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К.: КНТЕУ, 2002. – 371 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

22. Мищенко А. П. Конспект лекцій по курсу «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. – Днепропетровск.: ДИСИ, 1998. – 176 с.
23. Мищенко А. П. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – Д.: Изд-во ДУЕП, 2005. – 312 с.

Додаток А

Вихідні данні до практичного заняття 1

Таблиця А.1

Основні етапи еволюції науки менеджмент

№ п/п	Етапи еволюції менеджменту	Роки	Основний внесок, представники (№№ з переліку)
1	Перші теорії індустріального менеджменту		
2	Школа «наукового менеджменту»		
3	Класична (адміністративна) школа		
4	Школа «людських відносин»		
5.	Школа поведінкових наук (біхевіористський підхід)		
6.	Школа науки управління або кількісний підхід		
7.	Процесний підхід		
8.	Системний підхід		
9.	Ситуаційний підхід		
10.	Концепція виробничої демократії		

Перелік основних ідей і напрацювань управлінських шкіл на різних етапах еволюції менеджменту (у довільній послідовності)

1. Технологічні й економічні аспекти діяльності необхідно розглядати у взаємозв'язку з людськими, соціальними аспектами.
2. Менеджмент стає відносно самостійною сферою професійної спеціалізації.
3. Опис функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль).
4. Консультації з працівниками, надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

5. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі на виробничому (не управлінському) рівні.
6. Намітилася тенденція переходу від нагляду за працею до принципу його раціональної організації на наукових засадах.
7. Забезпечення працівників ресурсами, які необхідні для ефективного виконання завдань.
8. Розвиток принципів управління.
9. Акцент на використання силових методів управління, штрафів, покарань.
10. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
11. Виявлення загальних характеристик і закономірностей у керуванні організацією.
12. Добір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань і забезпечення їх навчання.
13. Відділення планування й обмірковування від самої роботи.
14. Застосування наук про людську поведінку (психологія, соціологія) в управлінні та організації праці з метою створення сприятливих умов для розкриття трудового потенціалу кожного працівника.
15. Застосування теорії систем в управлінні організацією.
16. Управління - процес, що складається з взаємозалежних функцій: планування, організація, мотивація, контроль. Сполучні процеси, що поєднують ці функції - комунікації і прийняття рішень.
17. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню математичних моделей.
18. Організація - відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем та залежить від його стану.
19. Участь працівників усіх рівнів організації в прийнятті рішень, які зацікавлюють їх інтереси.
20. Розширення практичного застосування теорії систем - визначення основних внутрішніх і зовнішніх факторів, котрі впливають на організацію.
21. Розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень та їх застосування в складних ситуаціях.
22. Визнання великого впливу організаційної культури на ефективність організації.
23. Визнання необхідності «підлаштовувати» способи та методи управління до конкретної ситуації.
24. Уміння правильно інтерпретувати ситуацію, тобто виявляти визначальні, найбільш істотні фактори, що впливають на ситуацію.

Принципи управління

1. Поділ праці.
2. Повноваження та відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдиноначальність.
5. Єдність напрямку.
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність робочого місця для персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Додаток Б

Вихідні дані до практичного заняття 2

Задача 1

Для виготовлення двох видів продукції P1 і P2 використовують три види сировини: S1, S2, S3. Запаси сировини та її кількість, яка необхідна для виготовлення одиниці продукції, а також прибуток від реалізації одиниці продукції - відомі (див. таблицю Б.1).

Ціль - скласти такий план випуску продукції, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Таблиця Б.1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Вид сировини	Варіант 1			Варіант 2			Варіант 3		
	Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції		Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції		Запас сировини	Кількість одиниць сировини для виготовлення одиниці продукції	
		P1	P2		P1	P2		P1	P2
S1	20	2	5	35	7	10	40	6	5
S2	40	8	5	25	4	12	30	4	6
S3	30	5	6	50	10	15	20	3	20
Прибуток від реалізації одиниці продукції (грн.)		50	40		65	30		70	50

Задача 2

На заводі виготовляється два види продукції: велосипеди і мотоцикли. Максимально можлива кількість виготовлення мотоциклів – 30 тис. шт. у рік, а велосипедів - 100 тис шт. у рік.

Механічні цехи заводу оснащені взаємозамінним обладнанням, і одна група цехів може виготовляти або деталі для 120 тис. велосипедів, або деталі для 40 тис. мотоциклів, або будь-яку комбінацію деталей, обмежену цими даними.

Інша група механічних цехів може випускати деталі або для 80 тис. велосипедів, або для 60 тис. мотоциклів, або будь-яку іншу припустиму їх комбінацію.

У результаті реалізації кожної тисячі велосипедів завод має прибуток 20 тис. грн., а кожної тисячі мотоциклів - 30 тис. грн.

Ціль – знайти таке сполучення випусків продукції яке дає найбільшу суму прибутку.

Примітка: при складанні моделі виробничу потужність кожної групи механічних цехів прийняти за 1.

Задача 3

Будівельне управління виконує капітальний ремонт житлових будинків. Перегородки цих будинків можуть бути виготовлені гіпсобетонними або каркасними з обшиванням аркушами сухої штукатурки. На найближчий місяць виробничі ресурси будівельного управління для зведення перегородок встановлені в наступних обсягах (див. таблицю Б.2):

Таблиця Б.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Найменування ресурсів	Одиниці виміру	Потреба на 1 м ² площі перегородок		Загальна кількість ресурсів
		каркасні	гіпсобетонні	
Гіпсобетон	м ³	–	0,08	160
Пиломатеріали	м ³	0,022	0,01	50
Суха штукатурка	м ²	2,1	–	4200
Витрати праці	чол.-дн.	0,27	0,17	675

Необхідно визначити загальну кількість кв. м. як каркасних, так і гіпсобетонних перегородок, яку варто звести в поточному місяці будівельному управлінню, щоб загальна площа їх була максимальною.

Вихідні дані до практичного заняття 3**Задача 1**

На чотирьох складах А, В, С, D знаходяться відповідно 90, 70, 50, 60 одиниць продукції, яку необхідно доставити на об'єкти 1, 2, 3, 4, відповідно 85, 65, 75, 85 одиниць. Необхідно скласти оптимальний план перевезення продукції, якщо вартість перевезення однієї одиниці продукції на об'єкти 1, 2, 3, 4 зі складу А дорівнює відповідно 20 грн., 10 грн., 30 грн., 20 грн., зі складу В – 20 грн., 30 грн., 30 грн., 10 грн., зі складу С – 30 грн., 30 грн., 20 грн., 10 грн., зі складу D – 30 грн., 20 грн., 30 грн., 10 грн.

Задача 2

У пунктах А, В, С розташовані будівельні об'єкти, а в пунктах D, F, N – цегельні заводи. Потреба об'єктів у цеглі не більше продуктивності заводів. Відомо, скільки цегли потрібно кожному з об'єктів і скільки його виготовляють на кожному із заводів. Крім того, відома вартість перевезення одиниці продукції. Вихідні дані наведено в таблиці В.1.

Таблиця В.1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Постачальник	Споживач			Ресурси
	А	В	С	
D	2	3	6	60
F	6	2	3	50
N	3	6	2	90
Потреба	70	30	100	

Скласти оптимальний план перевезення продукції.

Задача 3

Знайти оптимальне рішення задачі за даними табл. В.2.

Таблиця В.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Постачальник	Споживач				Запаси
	A1	A2	A3	A4	
B1	3	5	4	6	40
B2	5	3	7	8	80
B3	4	6	3	5	240
Потреба	20	200	60	120	

Вихідні данні до практичного заняття 4

Схема організаційної структури управління підприємством зображена на рис. Г.1.

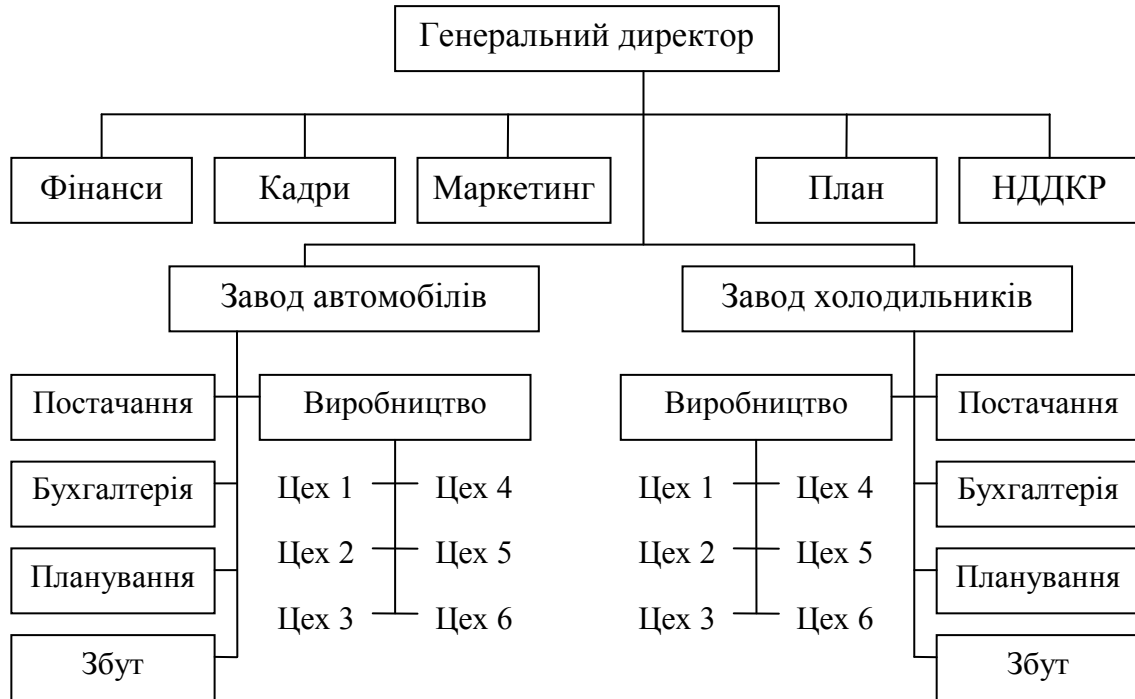


Рис.Г.1. Схема організаційної структури управління підприємством

Таблиця Г.1

Середовище діяльності організації

№ п/п	Внутрішні перемінні	Зовнішні перемінні фактори		Характеристики зовнішнього середовища
		Прямого впливу	Непрямого впливу	
1				
2				
3				
4				
5				

Перелік характеристик і факторів

1. Міжнародні події
2. Конкуренти
3. Технологія
4. Цілі
5. Законодавство
6. Постачальники
7. Люди
8. Соціокультурні фактори
9. Споживачі
10. Стан економіки
11. Складність зовнішнього середовища
12. Рухливість зовнішнього середовища
13. Структура
14. Завдання
15. Політичні фактори
16. Науково-технічний прогрес
17. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища
18. Невизначеність зовнішнього середовища

Додаток Д

Вихідні данні до практичного заняття 5

Ситуація для аналізу

У 2014 році корпорація «Мільга», великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення зіштовхнулася з рядом проблем:

- стійке зниження обсягів продажу по деяких позиціях;
- розширення дилерської мережі не спричиняло збільшення обсягів продажу;
- труднощі з реалізацією продукції власного виробництва – нового прального порошку, аналога відомих імпортних марок «Гала», «Дося».

Корпорація «Мільга» «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 році чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність працівників, що працювали на фірмі не перевищувала 10-15 чоловік, торгова діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак, кілька вдалих угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки на Україні,

дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

За 4 роки маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику торгово-виробничу корпорацію з розвинутою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає $\approx 60\%$ українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічній продукції. На разі корпорація має власну виробничу базу, продовжує діяльність з імпорту болгарської, турецької, німецької, англійської продукції, створює свою роздрібну торгову мережу. Чисельність працівників з урахуванням виробничого персоналу понад 3000 чол.

Але, таке стрімке зростання мало і «зворотну сторону медалі». У керівництва корпорації виникли труднощі з управлінням такою величезною організацією. Управляти – значить планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Для того, щоб здійснювати ці функції, необхідний ефективний обмін інформацією, на основі якої повинні прийматися всі управлінські рішення. Ефективний обмін інформацією, організація інформаційних потоків у значній мірі залежать від того, наскільки раціональна організаційна структура фірми, наскільки вона реагує на зміни в оточуючому фірму середовищі.

Аналізуючи вищезазначені проблеми керівництво корпорації прийшло до висновку, що однією з причин, яка зумовила ці проблеми, є недолік об'єктивної інформації про потреби і проблеми дилерів, про особливості регіональних ринків. У зв'язку з цим було прийнято рішення - створити службу регіональних представників. Регіональний представник постійно знаходиться в довіреному йому регіоні та виконує функції так би мовити «очей і вух» корпорації. До обов'язків регіонального представника належить: збір поточної інформації про конкурентів, про ефективність каналів збуту (робота з дилерами), про існуючі і потенційні ринки, про відношення споживачів до реклами й ефективності рекламних звернень. Два рази на місяць регіональні представники приїздять в головний офіс і на загальних зборах доповідають про ситуацію та проблеми збуту в регіонах, одержують конкретні завдання, які потрібно виконати протягом наступних двох тижнів. Крім того, вони постійно підтримують оперативний зв'язок (телефон) з відділом продажу та відділом маркетингу і реклами корпорації.

Налагодження інформаційного обміну, завдяки діяльності регіональних представників, у значній мірі допомогло фірмі вирішити проблеми зі збутом продукції.

Питання до ситуації

1. Назвіть перешкоди, що виникли на шляхах інформаційного обміну в зв'язку з різким зростанням фірми. Як вони взаємопов'язані з організаційною структурою фірми?

2. Як недолік інформації про ситуацію на регіональних ринках корпорації впливав на якість горизонтальних комунікацій в організації?
3. Яким чином діяльність регіональних представників сприяла встановленню зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем корпорації?
4. Яким чином загальні збори регіональних представників сприяли інформаційному обміну між фахівцями усередині організації?
5. Чому ефективні комунікації важливі для керівників і організацій?

Додаток Е

Вихідні данні до практичного заняття 6

Ситуація для аналізу

Ви – керівник планово-економічного відділу фірми. У Ваш відділ потрібен працівник на місце, що звільнилося. Директор фірми наполягає на прийомі досвідченого і сумлінного працівника, який добре зарекомендував себе, але є надмірно принциповим, непримиренним до чужих недоліків та таким, що використовує будь-яку можливість покритикувати колег і керівництво. Ви і директор - приятелі, які працюють разом чимало років, і Вам не хочеться відмовляти йому, тим більше, що в протилежному випадку ця ставка може бути скорочена. Колектив відділу проти прийому цього працівника. Ви даєте згоду на прийом цього працівника.

Додаток Ж

Вихідні данні до практичного заняття 8

Ситуація для аналізу

Корпорація «Мільга», великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення, «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 році чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників не перевищувала 10-15 чоловік, торгова діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак, кілька вдалих угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки на Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

На 1997 рік маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвинутою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає $\approx 60\%$ українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак, прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «почивати на лаврах» – заняття, щонайменше, невдячне і недалекоглядне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г.Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає можливим і далі управлятися тим же чином, що і раніш» [19]. Тому у 1997 році керівництвом були поставлені наступні стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, миючі засоби);
- організація власної роздрібно-торгової мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП із відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

В даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і миючі засоби під власною торговою маркою, відкриті супермаркет і магазин, створене турецько-українське СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи в значній мірі допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі погрози і можливості зовнішнього середовища.

Скласти логічну блок-схему етапів процесу стратегічного планування:

- Оцінка й аналіз зовнішнього середовища.
- Вибір стратегії.
- Постановка цілей організації.
- Аналіз стратегічних альтернатив.
- Управлінське обстеження сильних і слабких сторін.
- Місія організації.
- Оцінка стратегії.
- Реалізація стратегії.

Вихідні данні до практичного заняття 9

Таблиця К.1

Аналіз організаційних структур управління

Вид організаційної структури	Переваги (№ з переліку)	Недоліки (№ з переліку)
Бюрократична		
Функціональна		
Дивізійна: – продуктова – по споживачах – по територіальній ознаці (по регіоні)		
Лінійна		
Лінійно-штабна		
Програмно-цільова – проектна – матрична		

Перелік переваг і недоліків різних видів ОСУ (у довільній послідовності)

1. Стимулює ділову і професійну спеціалізацію.
2. У великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим.
3. Втрачається гнучкість поведження, здатність по-новому реагувати на впливи зовнішнього середовища.
4. Прийняті рішення мають об'єктивний характер завдяки наявності твердих норм, правил і стандартів поведження, що обмежує особисті примхи власників і співробітників організації.
5. Висока ступінь поділу праці обумовлює появу висококваліфікованих фахівців на кожній посаді.
6. Зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях.
7. Зацікавленість відділів у реалізації цілей і задач своїх підрозділів, що приводить до конфліктів між підрозділами.
8. Підбір кадрів у строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.
9. Поліпшує координацію у функціональних областях.

10. Дозволяє великій організації приділяти стільки ж уваги конкретному продукту, скільки йому приділяє невелика організація, що сприяє успіху у виробництві і реалізації нової продукції.
11. Труднощі використання знань і досвіду фахівців з управління в рамках однієї країни чи регіону, утруднюється координація діяльності підприємств, які відносяться до різних виробничих підрозділів однієї організації.
12. Швидке реагування на зміну умов конкуренції, технології, купівельного попиту.
13. Збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції.
14. Труднощі передачі інформації іншим підрозділам організації, а також координації діяльності по країні і по продукту.
15. Полегшує рішення проблем, пов'язане з місцевим законодавством, звичаями, нестатками споживачів.
16. Спрощує зв'язок організації з клієнтами.
17. Можливість дублювання лінійної і функціональної відповідальності, особливо в регіональних відділеннях.
18. Строге дотримання принципів єдиноначальності.
19. Необхідність мати великі знання по усіх функціях і сферах діяльності організації, що украй важко. Тому можливі недостатньо кваліфіковані рішення.
20. Погодженість дій виконавців.
21. З усіх питань потрібно звертатися до одного керівника, тому що між однаковими рівнями управління немає зв'язку.
22. Чітка відповідальність керівників за результати діяльності підлеглих.
23. Час передачі інформації збільшується, що знижує оперативність управління.
24. Концентрує всі зусилля на рішенні однієї задачі.
25. Кваліфіковане рішення спеціальних питань у відповідних функціональних сферах діяльності.
26. Дотримання принципу єдності розпорядження, здійснення єдиним керівником ефективного оперативного керівництва.
27. Можливість конфліктів між лінійними і штабними підрозділами.
28. Краща орієнтація на проектні цілі і попит.
29. Більш ефективне поточне управління.
30. Більш гнучке використання фахівців організації.
31. Необхідність постійного контролю за «співвідношенням» сил між задачами за проектами і іншими задачами функціональних відділів.
32. Труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу з завдання функціонального відділу і за проектом.
33. Конфлікти між керівниками функціональних відділів і керуючими проектами.

Етапи проектування оргструктур (у довільній послідовності)

1. Зіставлення існуючої або розроблювальної структури із системою цілей.
2. Розрахунок і обґрунтування чисельності апарата управління.
3. Загальне визначення проблеми і підпроблеми формування структури управління.
4. Розробка загальної структури управління організацією.
5. Формулювання цілей організації.
6. Організаційне регламентування роботи підрозділів і окремих працівників.
7. Систематизація процесів прийняття рішень, функціональних і інформаційних взаємодій.
8. Розробка плану підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Додаток Л

Вихідні данні до практичного заняття 10

Таблиця Л.1

Опис змістовних теорій мотивації

Потреби і фактори		
МакКлелланд	Маслоу	Герцберг

Перелік потреб і факторів (у довільній послідовності)

1. Гігієнічні фактори (політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробіток, психологічний клімат у колективі, ступінь безпосереднього контролю за роботою).
2. Самовираження.
3. Повага.
4. Фізіологічні потреби.
5. Мотивації (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого росту).
6. Успіх.
7. Безпека і захищеність.
8. Соціальні потреби.
9. Влада.
10. Причетність.

Таблиця Л.2

Недоліки змістовних теорій мотивації

№ зп	Теорія	Недолік
1	Маслоу, МакКлелланд	
2	Герцберг	

Перелік недоліків (у довільній послідовності)

1. Не враховуються індивідуальні відмінності людей. Ієрархія потреб справедлива не завжди і не для усіх.
2. Той самий фактор може викликати задоволення роботою в одній людині і незадоволення в іншій. І гігієнічні, і мотивуючі фактори можуть бути джерелом мотивації, і залежить це від потреб конкретних людей.
3. Задоволення найважливішої потреби індивіда не приводить до автоматичного залучення потреб наступного рівня як стимул для подальшої діяльності.
4. Задоволення від роботи не завжди спричиняє підвищення продуктивності праці.

Таблиця Л.3

Порівняльна характеристика змістовних і процесуальних теорій мотивації

№ зп	Теорія	Основна ідея
1	Маслоу	
2	МакКлелланд	
3	Герцберг	
4	Очікування	
5	Справедливості	

Перелік основних наробітків кожної теорії (у довільній послідовності)

1. Не тільки потреба є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Важлива також оцінка даною особистістю імовірності визначеної події. Ця оцінка стосується трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода; винагорода – задоволеність винагородою.
2. Дії людей визначаються задоволенням їх первинних і вторинних потреб. Задоволення вторинних потреб позначиться на мотивації тільки тоді, коли будуть задоволені первинні потреби.
3. Відсутність чи недолік гігієнічних факторів викликає незадоволення роботою. Але, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають

задоволення роботою і не можуть мотивувати людину, тому що приймаються як належне. Відсутність же мотивацій не приводить до незадоволеності роботою. Але їхня наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників.

4. Дії людей визначаються трьома основними потребами – влада, успіх, причетність.
5. Якщо працівники суб'єктивно вважають, що вони одержують недостатньо справедливу винагороду в порівнянні з колегами, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

Ситуація для аналізу

Коли три роки тому Петро Романов став директором і основним співвласником приватизованого підприємства «М'ясокомбінат», воно знаходилося в гарному фінансовому положенні. Комбінат продавав свою продукцію в усі прилеглі області і регіони, а обсяг цих продажів зростав на 20% у рік. Люди купували продукцію комбінату за її якість. Однак Романов незабаром помітив, що працівники комбінату не приділяють достатню увагу рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упакування і наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас, сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім йшли додому.

Для того щоб підвищити умотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Романов і інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, яка собівартість продукції, і що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це привело до того, що серед працівників почали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужність заважала поліпшенню роботи. Пізніше

скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їхньої перепідготовки чи звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов та інші вищі керівники підприємства і представники робітників розробили нову систему оплати, названу «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток «до оподаткованого» прибутку поділявся кожні шість місяців між усіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і впроваджувалася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляла його окремі підрозділи. Так працівники підприємства оцінювалися: за їхнім внеском в групову роботу; за вміння комунікувати із членами групи; за їхнє відношення до групової роботи; за дисципліною на роботі і за дотриманням техніки безпеки.

Крім того, групи чи бригади були відповідальні за добір, підготовку й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення щодо графіка роботи, необхідного бюджету, виміру якості і відновленню устаткування. Багато чого, що раніш було роботою керівника групи тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, причина в керівництві.
2. Люди виконують роботу на тому рівні, що відповідає їх чеканням. Якщо говорити людям, що ви від них очікуєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати їх.
3. Самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, і системою винагороди.
4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування у працівників очікування.
5. Будь-який працівник здатний навчитися виконанню багатьох нових різноманітних задач у рамках своєї роботи.
6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до конкретної ситуації:

1. Яким чином і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу ?
2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.

3. Романов у своїй програмі мотивації концентрував увагу на факторах «здоров'я» чи на мотиваційних факторах Герцберга?
4. Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагород.

Додаток М

Вихідні данні до практичного заняття 11

Таблиця М.1

Характеристика процесу контролю в управлінні організацією

№ зп	Етапи процесу контролю	Дії
1.		
2.		
3.		

Перелік етапів і дій (у довільній послідовності)

1. Зіставлення досягнутих результатів з установленими стандартами.
2. Вироблення показників результативності.
3. Інформування про стандарти і результати.
4. Установлення масштабу припустимих відхилень.
5. Перегляд стандартів.
6. Використання принципу виключень.
7. Усунення відхилень.
8. Вимір результатів.
9. Вироблення стандартів і критеріїв.
10. Нічого не починати.
11. Прийняття необхідних коригувальних дій.

Ситуація для аналізу

Завдяки надійній репутації своєї якісної продукції Швейцарія протягом сторіч залишалася ведучою країною на ринку годинників Але в 1970 р. швейцарські майстри годинникових справ зробили фатальну помилку, заявивши, що виготовляти цифрові годинники нижче їхньої гідності. Цифрові годинники з'явилися як дорога новинка, але незабаром стало ясно, що їх можна штампувати при дуже низькій собівартості, набагато меншій, чим традиційні стрілочні годинники. Швейцарські годинникарі, думаючи, що більшість покупців, як і раніше, будуть обирати високий стиль і надійність старих швейцарських годинників, швидко здали свої позиції на світовому ринку, уступивши місце годинниковим компаніям

Японії і Гонконгу, що виробляли «цифрову погань». «Сейко», «Касіо» та інші азіатські компанії розширили свої виробничі потужності по випуску дешевих годинників і агресивно перемістилися на товари більш дорогого рівня, у той час як Швейцарія продовжувала виготовляти до 97% дорогих годинників (від 400\$ і дорожче). К 1970 р. вони втратили ринок дешевих годинників (дешевше 75\$) і до 97% ринку годинників середньої ціни (75-400\$).

Багаторічна традиція, колись дуже значна, перетворилася в тягар. Не знаючи, з чого почати, годинникарі вдарилися в сліпе заперечення нововведень і вперто продовжували робити те, що робили раніш, думаючи, що споживач опам'ятається і почне знову купувати справжні швейцарські годинники.

Ці чекання не виправдалися. Сотні швейцарських компаній збанкрутували.

Швейцарську годинникову промисловість врятував колишній президент фармацевтичної компанії «Бішем Индастріз» Ернст Томке. Томке в юності працював у годинниковій компанії. У 1978 році його запросив очолити годинникову компанію SMH її президент, у минулому бос Томке. Він сподівався, що тільки видатні здібності Томке в управлінні здатні «витягти компанію з глибокої ями». І він не помилився. Томке погодився залишити свою високу посаду і прийшов на фірму, щоб, спираючись на свій досвід в управлінні і маркетингу, вдихнути в компанію нове життя.

Положення на ринку збуту стало ще більш загрозливим: японці захопили ринкову нішу дорогих годинників за допомогою широко розрекламованих надплоских годинників, у порівнянні з якими швейцарські виглядали громіздкими.

Томке скликав інженерів-конструкторів і поставив перед ними зухвалу задачу: за 6 місяців розробити дорогий годинник товщиною не більше 2 мм. Конструкторам удалося зробити неможливе - було випущено годинник, товщиною 1мм, що коштував 47\$ і мав великий успіх на ринку.

Наступна задача була ще більш зухвалою: створити годинник, що з корпусом і ремінцем мав би собівартість не більше 7\$. Годинникарі сказали, що це марення, тому що собівартість найдешевшого годинникового механізму складала 18\$. Але два конструктори спробували виконати «нездійсненну» задачу, і їм це, зрештою, вдалося.

У 1980 році новий годинник було запущено в серійне виробництво, організована рекламна компанія. Пластмасовий корпус давав можливість нескінченно варіювати форму і колір корпусу годинників, що залучало підлітків й студентів. При цьому зберігалася традиційна швейцарська точність. У цьому і був ключ до успіху: відносна дешевина дозволила людям мати одночасно кілька різних годинників і надягати їх у залежності від настрою, кольору одягу, роду занять. Годинник назвали «Своч» (скорочено від слова *Swisswatch* - швейцарські годинники). Щорічно

компанія випускала 149 різних модифікацій «Своч» із різними зображеннями - від героїв мультфільмів до тарілки з яєчною. Зараз середній громадянин країни має не менш трьох екземплярів цих годинників.

Адміністратор SMH Ніколас Хейк в інтерв'ю «Гарвард Бізнес Ревю» сказав: «Десять років тому люди, що працювали над першою моделлю «Своч», ставили запитання: «Хіба можна створити у Швейцарії помітний дешевий і притому високоякісний годинник?» Банкіри відносилися до цього скептично. Деякі постачальники відмовилися продавати комплектуючі. Вони говорили, що ми загубимо всю галузь цим дурним проектом. Але ми зробили свою справу!»

Додаток Н

ТЕСТИ

Тести складено згідно тем лекційних занять у відповідності до робочої програми з дисципліни «Менеджмент».

ТЕМА 1.

Тест № 1. Яке визначення точніше передає сутність менеджменту?

- а) функція, вид діяльності по управлінню людьми;
- б) область людського знання, яка допомагає здійснювати цю функцію;
- в) певна категорія людей, які виконують роботу з управління організаціями;
- г) вміння добиватись поставлених цілей;
- д) вірно – пп а,б,в,г

Тест № 2. Оберіть із нижче наведених об'єктів, систем та процесів ті, якими слід управляти в менеджменті?

- а) мораль;
- б) пропаганда;
- в) питання державності;
- г) оплата праці людей;
- д) діяльність підприємства;
- е) вірно – пп.. а, г.

Тест №3. Менеджмент це:

- а) наука та практика управління;
- б) мистецтво;
- в) організація управління підприємством;
- г) орган управління;
- д) процес прийняття управлінських рішень;
- е) вірно – а, б, в, г, д.

Тест № 4. Яке визначення терміна "менеджер" найменше відповідає його суті?

- а) організатор конкретних видів робіт;
- б) керівник підприємства;
- в) представник обслуговуючого персоналу;
- г) адміністратор.

Тест № 5. Яке з перелічених вимог до менеджера найбільш суттєве?

- а) наявність загальних знань в області управління підприємством;
- б) володіння навиками не тільки адміністрування а й підприємництва;
- в) прийняття компетентних рішень;
- г) вміння аналізувати діяльність та дії фірм - конкурентів;
- д) вміння управляти людьми.

Тест № 6. Чи повинен бути менеджер обов'язково підприємцем?

- а) так;
- б) ні;
- в) не обов'язково.

Тест № 7. Кого з перелічених суб'єктів неможливо віднести до менеджерів?

- а) директор підприємства;
- б) власник фірми;
- в) власник простих акцій акціонерного товариства;
- г) начальник цеху;
- д) керівник функціонального відділу.

Тест № 8. Який з термінів набагато ширший, тому що застосовується до різних видів людської діяльності:

- а) "менеджмент";
- б) "управління";
- в) "адміністрування";
- г) "ділове адміністрування";
- д) "державне управління".

ТЕМА 2.

Тест № 1. Генезис менеджменту це:

- а) походження;
- б) процес утворення;
- в) виникнення;
- г) вірно - пп а, б, в.

Тест № 2. Еволюція менеджменту це:

- а) розвиток;
- б) перетворення;
- в) всяке змінювання;
- г) вірно - пп а, б, в.

Тест № 3. Концепція якої школи стала переломним етапом, завдяки якій управління стало признаватись як самостійна область наукових досліджень:

- а) класична школа;
- б) школа людських відношень;
- в) школа на основі поведінкових наук;
- г) школа наукового управління;
- д) наука управління, або школа на основі кількісних методів.

Тест № 4. Яку з шкіл треба поставити на перше місце, щоб відобразити історичну послідовність їх формування?

- а) класична школа;
- б) школа людських відношень;
- в) школа наукового управління;
- г) школа на основі поведінкових наук;
- д) наука управління, або школа на основі кількісних методів.

Тест № 5. Які напрямки досліджень характерні для школи наукового управління?

- а) аналіз змісту роботи робітників;
- б) облік людського фактору;
- в) відділення управлінських функцій аналізу та планування від фактичного виконання роботи;
- г) вірно - пп а, б, в.

Тест № 6. Хто був засновником школи наукового управління?

- а) А. Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) Г. Гант;
- г) О. Шелдон;
- д) Дж. Муні

Тест № 7. Кого ще при житті назвали "батьком менеджменту"?

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Гант;
- в) А. Файоль;
- г) О. Шелдон;
- д) Дж. Муні.

Тест № 8. Представники якого із підходів запропонували урахувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства?

- а) школи в управлінні;
- б) процесний підхід;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

Тест № 9. Наукові дослідження якої із шкіл продовжували представники процесного підходу?

- а) школа наукового управління;
- б) класична школа;
- в) школа людських відношень;
- г) школа на ослові поведінкових наук;
- д) наука управління, або школа на основі кількісних методів.

Тест № 10. Представники якого із підходів доказали, що всі управлінські функції взаємопов'язані:

- а) школи в управлінні;
- б) процесний підхід;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

Тест № 11. Представники якої із наукових шкіл розробили універсальні принципи управління:

- а) школа наукового управління;
- б) класична школа;
- в) школа людських відношень;
- г) школа управління;
- д) школа на основі поведінкових наук.

Тест № 12. Хто з перелічених дослідників менеджменту розробив універсальні принципи управління?

- а) Ф.Тейлор;
- б) О.Шелдон;
- в) Дж. Муні;
- г) А.Файоль;
- д) Г.Гант.

ТЕМА 3,4.

Тест № 1. Вкажіть який загальний закон управління потрібно дописати в пункті д:

- а) закон спеціалізації управління;
- б) закон інтеграції управління;

- в) закон необхідної і достатньої централізації управління;
- г) закон демократизації управління;
- д)

Тест № 2. Представники якої з наукових шкіл розробили універсальні принципи управління:

- а) школа наукового управління;
- б) класична школа;
- в) школа людських відношень;
- г) школа управління;
- д) школа на основі поведінкових наук.

Тест № 3. Хто з перелічених дослідників менеджменту розробив універсальні принципи управління?

- а) Ф.Тейлор;
- б) О.Шелдон;
- в) Дж. Муні;
- г) А.Файоль;
- д) Г.Гант.

Тест № 4. Яке визначення точніше відображає сутність виробничо-господарської організації (ВГО):

- а) ВГО – це відокремлена економічна структура, яка займається виробництвом та реалізацією відповідних товарів та послуг;
- б) ВГО – це господарська одиниця, яка бере участь в розподілі праці;
- в) ВГО – це самостійна економічна структура, діюча з ціллю задоволення потреб споживачів та одержанням прибутку.

Тест № 5. Виробничо–господарська організація:

- а) повинна бути юридичною особою;
- б) може бути юридичною особою;
- в) може бути, а може й не бути юридичною особою;
- г) не може бути юридичною особою.

Тест № 6. Який з виразів точніше характеризує ціль діяльності ВГО:

- а) задоволення потреб суспільства;
- б) задоволення потреб трудового колективу;
- в) задоволення потреб власника підприємства;
- г) задоволення потреб адміністрації підприємства.

Тест № 7. Яке поняття представляє об'єкт управління в менеджменті:

- а) підприємство;
- б) організація;

- в) фірма;
- г) вірно – пп а, б, в.

Тест № 11. В якому пункті порушена логічність підбору видів підприємств:

- а) промислове, будівельне, сільськогосподарське підприємство;
- б) індивідуальне, мале, середнє, велике підприємство;
- в) акціонерне суспільство, суспільство з обмеженою відповідальністю, командитне суспільство;
- г) комерційний банк, страхова компанія, інвестиційна компанія.

Тест № 12. Представники якого з підходів запропонували урахувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства?

- а) школи в управлінні;
- б) процесний підхід;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

Тест № 13. Який із факторів не відноситься до зовнішнього середовища організації прямої дії?

- а) постачальники;
- б) конкуренти;
- в) науково технічний прогрес;
- г) споживачі;
- д) закони та державні органи.

Тест № 14. Який з факторів не відноситься до зовнішнього середовища організації непрямой дії?

- а) стан економіки;
- б) соціальні фактори;
- в) культурні фактори;
- г) політичні фактори;
- д) конкуренти.

Тест № 15. Допишіть ще одну внутрішню перемінну організації:

- а) цілі;
- б) структура;
- в) задачі;
- г) технології;
- д)

Тест № 16. Яке середовище безпосередньо впливає на діяльність організації:

- а) середовище прямої дії;

- б) середовище посередньої дії;
- в) середовище, що контролюється;
- г) вірно - пп.а,б,в.

ТЕМА 5,6.

Тест № 1. Що таке централізоване управління?

- а) повноваження розподілені між рівнями управління;
- б) повноваження мають керівники вищого рівня;
- в) повноваження повністю відсутні.

Тест № 2. Прикладом горизонтального розділу праці може бути розподіл функцій між:

- а) директором заводу і начальником цеху;
- б) між виробничим відділом та відділом маркетингу;
- в) загальними зборами акціонерного товариства і спостережливою радою.

Тест № 3. Прикладом вертикального розподілу праці може бути розподіл функцій між:

- а) заготівельним цехом і збірним цехом;
- б) начальником цеху і начальниками ділянок;
- в) підприємствами однієї галузі;
- г) підприємствами різних галузей.

Тест № 4. Який із термінів відповідає управлінню організацією, направленою на успіх:

- а) виживання;
- б) результативність;
- в) ефективність;
- г) практична реалізація;
- д) продуктивність;
- е) вірно – пп а, б, в, г, д.

Тест № 5. Оберіть аргументи на захист соціальної відповідальності організації:

- а) порушення принципу максимізації прибутку;
- б) наявність ресурсів та техніки для вирішення соціальних проблем;
- в) формування сприятливих перспектив розвитку;
- г) моральний обов'язок перед суспільством.

Тест № 6. Оберіть аргументи проти соціальної відповідальності організації:

- а) порушення принципу максимізації прибутку;
- б) моральний обов'язок перед суспільством;

- в) витрати, які можуть впливати на ціну продукції;
- г) недостатній рівень звітності.

ТЕМА 7.

Тест № 1. В якому пункті зроблена помилка в відношенні вимог до управлінської інформації:

- а) новизна;
- б) точність;
- в) повнота;
- г) зовнішня;
- д) цінність;
- е) надійність.

Тест № 2. В якому пункті зроблена помилка в відношенні класифікації управлінської інформації:

- а) внутрішня и зовнішня;
- б) економічна, технічна, цінна, організаційна, соціальна;
- в) звітна, планова, статистична, бухгалтерська;
- г) постійна, перемінна, оперативна, прогностична.

Тест № 3. Який з видів комунікацій в організації називають каналом розповсюдження слухів:

- а) комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- б) міжрівні комунікації;
- в) горизонтальні комунікації;
- г) неформальні комунікації;
- д) комунікації в системі "керівник-підлеглий".

Тест № 4. Який елемент процесу комунікацій треба дописати в пункті г:

- а) відправник;
- б) канал;
- в) одержувач;
- г)

Тест № 5. Оберіть засоби комунікації між організацією та зовнішнім середовищем:

- а) фінансова діяльність, соціальне положення, політичні процеси;
- б) реклама, PR, публікація звітності, лобювання;
- в) гроші, персонал, технології.

Тест № 6. Які комунікації є горизонтальними?

- а) обмін інформацією між керівником та підлеглим;

- б) обмін інформацією між начальником підрозділу та менеджером відділу (цього підрозділу);
- в) обмін інформацією між виробничим відділом та бухгалтерією;
- г) обмін інформацією між підприємством та споживачем.

Тест № 7. Які комунікації є вертикальними?

- а) обмін інформацією між керівником та підлеглим;
- б) обмін інформацією між начальником підрозділу та менеджером відділу (цього підрозділу);
- в) обмін інформацією між виробничим відділом та бухгалтерією;
- г) обмін інформацією між підприємством та споживачем.

Тест № 8. Які перешкоди виникають на шляху організаційних комунікацій?

- а) інформаційні витрати, відсутність коштів, незадовільна підготовка кадрів;
- б) інформаційні перевантаження, викривлення повідомлення, незадовільна структура організації;
- в) відсутність технічних засобів, невміння організувати виробничі процеси, незадовільна заробітна платня.

ТЕМА 8.

Тест № 1. Яке з перелічених понять управлінського рішення вірне:

- а) рішення це процес;
- б) рішення це акт вибору;
- в) рішення це результат вибору;
- г) вірно – пп а, б, в.

Тест № 2. При прийнятті якого управлінського рішення до організації залучаються зовнішні консультанти:

- а) інтуїтивні рішення;
- б) рішення, засновані на судженнях;
- в) раціональне рішення.

Тест № 3. Що таке організаційне рішення?

- а) Це система дій, які повинні виконати робітники організації щоб досягнути цілі;
- б) це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати свої посадові обов'язки;
- в) це вибір, який повинен зробити фахівці підрозділів організації з власної ініціативи;

Тест № 4. Рішення, які не залежить від минулого досвіду, а обґрунтовується за допомогою аналітичного процесу це:

- а) інтуїтивні рішення;
- б) рішення, засновані на судженнях;
- в) раціональне рішення;
- г) абстрактне рішення.

Тест № 5. Допишіть у перелік факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень, ті, яких не вистачає:

- а) час;
- б) середовище прийняття рішень;
- в) поведінкові обмеження;
- г) зв'язок рішень;
- д)
- е)

Тест № 6. Якого етапу процесу моделювання не вистачає?

- а) побудова моделі;
- б) перевірка на достовірність;
- в) використання та оновлення моделі;
- г)

Тест № 7. Який тип моделі варто прийняти, якщо необхідно запроєктувати який-небудь організаційний процес таким чином, щоб він відповідав пред'явленим вимогам (обмеженням) і при цьому критерій ефективності процесу досягав би екстремального значення:

- а) модель лінійного програмування;
- б) модель теорії масового обслуговування;
- в) модель управління запасами;
- г) імітаційна модель;
- д) теорія ігор.

Тест № 8. Предметом якої із моделей є дослідження конфліктних ситуацій і пошук оптимальних рішень у цих умовах?

- а) модель лінійного програмування;
- б) модель теорії масового обслуговування;
- в) модель управління запасами;
- г) імітаційна модель;
- д) теорія ігор.

Тест №9. Яка з моделей використовується для визначення часу розміщення запасів на ресурси і їх кількість, а також маси готової продукції на складах?

- а) модель лінійного програмування;

- б) модель теорії масового обслуговування;
- в) модель управління запасами;
- г) імітаційна модель;
- д) теорія ігор.

Тест № 10. Який із методів прийняття рішень являє собою графічну інтерпретацію визначеної послідовності дій, ув'язаних з фінансовими результатами і прийнятою імовірністю настання подій:

- а) економічний метод (аналіз беззбитковості);
- б) «дерево рішень»;
- в) «платіжної» матриці.

Тест № 11. Застосування якого з методу прийняття рішень дозволяє визначити кількість продукції, яку необхідно виробити (реалізувати), щоб загальний дохід зрівнявся із сумарними витратами?

- а) економічний метод (аналіз беззбитковості);
- б) «дерево рішень»;
- в) «платіжної» матриці.

ТЕМА 9, 10.

Тест № 1. Місія організації це:

- д) загальна ціль організації;
- е) причина існування організації;
- ж) орієнтир для керівництва;
- з) правильно - пп а, б, в.

Тест № 2. Який з перелічених етапів розробки стратегічного плану треба поставити на останнє місце?

- а) вибір місії;
- б) формування цілей;
- в) вибір стратегії;
- г) аналіз зовнішнього середовища;
- д) аналіз внутрішнього середовища;
- е) аналіз стратегічних альтернатив.

Тест № 3. Структура організації це:

- а) процес;
- б) політика;
- в) споруда;
- г) система;
- д) вірно – пп. а,б,в,г

Тест № 4. Яка з перелічених структур управління організацією характерна тим, що усі її елементи знаходяться на прямій лінії підпорядкування:

- а) бюрократична;
- б) функціональна;
- в) дивізіональна;
- г) лінійна;
- д) матрична;
- е) проектна.

Тест № 5. Один з перелічених термінів не є елементом структури управління організацією. Назвіть його.

- а) ланка;
- б) ступінь;
- в) рівень;
- г) ціль.

Тест № 6. Яка з перелічених організаційних структур управління підрозділяється по видам товарів, споживачів, регіонів:

- а) бюрократична;
- б) дивізіональна;
- в) функціональна.

Тест № 7. Які з перелічених організаційних структур управління відносяться до класичних механістичних структур?

- а) бюрократична;
- б) функціональна;
- в) лінійна;
- г) дивізіональна;
- д) проекта;
- е) матрична.

Тест № 8. Який з термінів не відноситься до характеристики функції організації:

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

Тест № 9. Делегування це:

- а) зобов'язання;
- б) передача задач та повноважень;
- в) обмежене право.

Тест № 10. Яке з перелічених штабних повноважень не відповідає дійсності?

- а) рекомендаційні повноваження;
- б) обов'язкове погодження;
- в) лінійні повноваження;
- г) функціональні повноваження;
- д) паралельні повноваження.

ТЕМА 11, 12.

Тест № 1. Яку роль грає мотивація в системі управління?

- а) вагоміша складова системи управління, направлена на досягнення цілей організації;
- б) ці поняття між собою не зв'язані;
- в) необхідна умова для визначення потреб робітників;
- г) один із засобів винагороди робітників.

Тест № 2. На чому засновані процесуальні теорії?

- а) на вторинних потребах;
- б) на потребах успіху і влади;
- в) на розподілу зусиль, очікуванні та сприйняттях;
- г) на потребах самовиразу і успіху.

Тест № 3. На яких потребах заснована мотиваційна теорія Маслоу?

- а) на фізіологічних та соціальних потребах;
- б) на потребах вищого порядку;
- в) на потребах фізіологічних, потребах безпеки, соціальних потребах, потребах в шануванні і самовиразі;
- г) на потребах влади.

Тест № 4. Який принцип закладено у теорію справедливості?

- а) задовольняння потреб вищого порядку настає після задовольняння первинних потреб;
- б) здійснюється порівняння цінностей одержаної винагороди з винагородою робітників, які виконують таку саму роботу;
- в) порівнюються співвідношення витрат праці та одержаної винагороди одного робітника з іншими робітниками, які виконують однакову роботу;
- г) ваш варіант відповіді.

Тест № 5. З точки зору теорії очікування валентність це:

- а) передбачена ступінь відносного задоволення/незадоволення, виникаюча при одержанні винагороди;
- б) цінність заохочення або винагороди;

- в) відчуття браку чогось;
- г) оцінка даною особистістю вірогідності визначеної події.

Тест №6. В чому недоліки ієрархічної структури потреб А. Маслоу:

- а) головний недолік теорії в тому, що їй не вдалося урахувати індивідуальні відзнаки людей в плані задоволення різноманітних потреб;
- б) ієрархічна структура є дискретною, тобто для того, щоб більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, необхідно задовольнити спочатку потреби низького рівня;
- в) в тому, що згідно теорії Маслоу потреби поділяються по категоріях;
- г) не акцентувалась увага на потребах вищого рівня.

Тест № 7. Чи вірне твердження «Мотивація – це складова процесу управління, сутність якої полягає у спонуканні себе та інших до досягнення мети»

- а) так;
- б) ні.

Тест № 8 Які з названих теорій мотивацій відносяться до процесуальних теорій?

- а) теорія потреб А.Маслоу;
- б) теорія справедливості;
- в) теорія потреб Д.Маклеланда;
- г) теорія сподівання.

Тест № 9. Які з названих теорій мотивації відносяться до змістовних теорій

- а) теорія А.Маслоу;
- б) теорія справедливості;
- в) теорія сподівання.

Тест № 10. Чи вірно твердження: "Контроль - це функція віддання наказів співробітникам".

- а) так
- б) ні

Тест № 11. Який з видів контролю можна опустити ?

- а) допоміжний;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) заключний.

ТЕМА 13, 14.

Тест № 1. Серед перелічених методів управління є невірна відповідь. Яка?

- а) організаційні методи;
- б) ліберальні методи;
- в) економічні методи;
- г) соціально-психологічні методи.

Тест № 2. Серед перелічених стилів управління є один з методів управління. Назвіть його?

- а) авторитарний;
- б) ліберальний;
- в) демократичний;
- г) економічний.

Тест № 3. Серед перелічених функцій визначить ті, які називають з'єднуючими процесами:

- а) планування;
- б) комунікації;
- в) прийняття рішення;
- г) організація;
- д) мотивація;
- е) контроль;
- ж) вірно – пп а, б, в, г, д, е.

Тест №4. Яку форму влади потрібно дописати в п.д:

- а) влада, заснована на примушуванні;
- б) влада, заснована на винагородженні;
- в) експертна влада;
- г) еталонна влада (влада прикладу);
- д)

Тест №5. Демократичний стиль управління в великій мірі підходить до:

- а) Ради директорів акціонерного товариства;
- б) конструкторського бюро;
- в) банку;
- г) рекламної агенції.

Тест №6. Який з перелічених типів конфліктів зайвий?

- а) внутрішньо особистий;
- б) між особистий;
- в) конфлікт між особистістю і організацією;
- г) конфлікт між особистістю і групою;
- д) міжгруповий конфлікт.

Тест №7. Серед перелічених між особистих стилів розв'язання конфліктів є невірна відповідь. Назвіть її.

- а) згладжування;
- б) примушування;
- в) компроміс;
- г) рішення проблеми;
- д) відхилення;
- е) організаційний.

Тест № 8. В якому значенні використовується термін «організація»:

- а) діяння;
- б) будова;
- в) соціальна система;
- г) вірно – пп а, б, в.

Тест № 9. Чим відрізняються формальна і неформальна організації?

- а) установчими документами;
- б) кількістю працівників;
- в) процесом виникнення;
- г) кількістю цілей.

Тест № 10. Якої підсистеми не достачає в нижче приведеному переліку?

- а) виробнича;
- б) науково-технічна;
- в) інфраструктурна;
- г)