

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ ІНСТИТУТ

Факультет «Економіка та управління»
Кафедра «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Декан факультету
_____ Л.П. Вовк
« ____ » _____ 2011 р.

Рекомендовано
навчально-методичною
комісією факультету «Економіка та
управління»
протокол засідання № 10
від « 15 » червня 2011 р.
Голова комісії: к.і.н., доц.
_____ Шипович М.А.

РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
ДИСЦИПЛІНИ ЦИКЛУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ (ПП)
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»
галузь знань - «Менеджмент і адміністрування»,
напрямок підготовки – 0306 «Менеджмент»
спеціальність: 6.030601 «Менеджмент організацій»

Курс – III, семестр – 5,6

Рекомендовано кафедрою «Менеджмент організацій»,
Протокол № _____ від « ____ » _____ 2011 р.

Зав.кафедрою

к.е.н., доц.

Робочу програму склала

ст. викл.

« ____ » _____ 2011 р.

Ю.Н. Деречинський

О. Г. Курган

Рекомендовано комісією спеціальності

«Менеджмент організацій», протокол № _____ від « ____ » _____ 2011 р.

Голова комісії

к.е.н., доц.

Ю.Н. Деречинський

Лист перезатвердження робочої програми
з дисципліни «Основи менеджменту»

Вніс зміни до програми
_____ 20__ р.
« ____ » _____

Рекомендована кафедрою «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____ « ____ » _____ 20__ р.,

Зав. кафедрою к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією спеціальності «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією факультету «Економіка та управління», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.і.н., доц.

М.А. Шипович _____

Вніс зміни до програми
_____ 20__ р.
« ____ » _____

Рекомендована кафедрою «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____ « ____ » _____ 20__ р.,

Зав. кафедрою к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією спеціальності «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією факультету «Економіка та управління», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.і.н., доц.

М.А. Шипович _____

Вніс зміни до програми
_____ 20__ р.
« ____ » _____

Рекомендована кафедрою «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____ « ____ » _____ 20__ р.,

Зав. кафедрою к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією спеціальності «Менеджмент організацій», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.е.н., доц.

Ю. Н. Деречинський _____

Затверджена навчально-методичною комісією факультету «Економіка та управління», протокол засідання № ____

від « ____ » _____ 20__ р.,

Голова комісії к.і.н., доц.

М.А. Шипович _____

1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

1.1. Загальні положення

Робоча програма складена згідно з типовою програмою дисципліни «Основи менеджменту» спеціальності 6.030.600 «Менеджмент організацій».

Робоча навчальна програма і плани розроблені у відповідності з наказом МОН від 19.06.2002 № 11/9-307 «Про завершення розробки галузевих стандартів вищої освіти» та відповідно наказу МОН від 20.10.2004 № 812 «Про особливості впровадження кредитно – модульної системи організації навчального процесу».

Менеджмент як сфера діяльності пов'язана з управлінням окремою організацією, керівництвом якою здійснює професійно підготовлений управлінець.

Наука управління вважається наукою молодого, оскільки сформувалась вона на початку ХХ сторіччя, активно розвивається, має систему наукових понять, категорій, законів та закономірностей, використовує свої відмінні принципи та методи, орієнтує на власну технологію та моделі, спирається на досягнення різних наук і, у першу чергу, економічних.

Підготовка спеціалістів з менеджменту припускає ознайомлення студентів з основами теорії та практичним досвідом управління, тобто діалектикою та логікою розвитку науки управління.

Вивчення дисципліни „Основи менеджменту” передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок в управлінні підприємствами різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Структурними елементами економіки кожної країни є організації, що забезпечують її функціонування, мета якого — виробництво товарів і послуг для населення. Діяльність цих організацій передбачає певну систему управління. Виокремлення управління як виду діяльності зумовило формування особливої категорії працівників — менеджерів, завданням яких є планування, організування, контролювання і координування дій інших членів організації. У процесі пошуку способів підвищення ефективності виконання управлінських функцій виникли різноманітні теорії та концепції управління, на основі яких сформувалися його принципи і методи. Економічний поступ світового співтовариства сприяв переосмисленню усталених постулатів і формуванню нової управлінської парадигми, в центрі якої — підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних організацій у мінливому зовнішньому середовищі. Ключовою ланкою сучасної організації є її персонал. Вміле, гнучке й оперативне управління ним, удосконалення внутрішнього середовища організації відповідно до зовнішніх викликів є ознаками її ефективного функціонування. Саме ці положення обумовлюють значення вивчення дисципліни для бакалавру з менеджменту.

Дисципліна складається з таких розділів:

1. Теоретичні основи управлінської діяльності.
2. Розвиток теорії та практики менеджменту.
3. Організація як відкрита система.
4. Мотивація як функція менеджменту.
5. Управлінські рішення в системі менеджменту.
6. Організація як об'єкт управління. Елементи організації.
7. Побудова організації Організаційне проектування.
8. Організаційні структури управління: сутність та види.
9. Технологія менеджменту.
10. Методи менеджменту.
11. Господарські ризики в діяльності організації.
12. Інформація і комунікації в менеджменті.
13. Керівництво та лідерство.
14. Управління конфліктами.
15. Управління змінами, подолання опору. Організаційний розвиток.
16. Природа стресу та управління ним.
17. Модель сучасного менеджера, його самовдосконалення. Ролі менеджера в організації.
18. Соціальна відповідальність у менеджменті.
19. Етика бізнесу. Культура організації.

1.2. Мета викладання дисципліни

Мета викладання дисципліни полягає в формуванні сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формуванні розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

1.3. Задачі вивчення дисципліни і основні вимоги до рівня засвоєння змісту дисципліни

Основними задачами вивчення дисципліни є:

- 1) вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією;
- 2) дослідження основних закономірностей управлінських відносин;
- 3) дослідження методологічних основ побудови ефективної організації;
- 4) розвиток у студентів навиків і умінь приймати адекватні управлінські рішення.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

- знати:

- 1) цілі спільної діяльності, суб'єкт та об'єкт управління, управлінські відносини;
 - 2) закони організації, організаційні процеси;
 - 3) принципи та функції менеджменту;
 - 4) побудову організації, організаційне проектування;
 - 5) технологію менеджменту;
 - 6) етапи процесу вироблення рішень;
 - 7) ролі менеджера в організації;
- мати навички:
- 1) оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, етапи життєвого циклу організації;
 - 2) будувати дерево цілей;
 - 3) здійснювати управлінський вплив на конфлікт.

1.4. Перелік дисциплін, необхідних для вивчення даної дисципліни

Програма вивчення курсу „Основи менеджменту” упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на знаннях з таких нормативних дисциплін, як «Правознавство», «Основи психології та педагогіки», «Економетрія» і є підґрунтям для вивчення дисциплін менеджерського циклу. Дисципліни, що вивчаються послідовно: «Операційний менеджмент», «Управління персоналом», «Інформаційні системи в менеджменті», «Організація праці менеджера».

1.5. Місце дисципліни в професійній підготовці спеціаліста

«Основи менеджменту» відноситься до циклу професійно-орієнтованої підготовки вищого навчального закладу і є практичною та методологічною базою при підготовці бакалаврів менеджменту за спеціальністю 6.030601 «Менеджмент організацій».

2. РОЗКЛАД НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН

Розподіл навчальних годин дисципліни «Основи менеджменту» за основними видами навчальних занять наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Розклад навчальних годин дисципліни «Основи менеджменту»

Види навчальних занять	Всього		Семестр	
	годин	кредитів ECTS	5	6
Загальний обсяг дисципліни	234	6,5	94	140
1. Аудиторні заняття	136		68	68
з них:				
1.1. Лекції	68		34	34
1.2. Практичні заняття	68		34	34
2. Самостійна робота	98		17	49
з них:				
2.1. Підготовка до лекційних занять	14		1,5	8,5
2.2. Підготовка практичних занять	14		5	8,5
2.3. Підготовка до модульного контролю				
МК 1	10			11,5
МК 2	10		1,5	11,5
2.4. Виконання індивідуального завдання	18		9	9
4. Контрольні заходи (іспит)	32		Залік	32

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

3.1 Семестр 5

3.1.1 Лекційні заняття

Тема і зміст лекцій дисципліни «Основи менеджменту» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Теми і зміст лекцій семестр 5

Номер теми	Назва теми та її зміст	Обсяг лекцій, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак. годин
1	2	3	4
1	Тема № 1 <u>Теоретичні основи управлінської діяльності.</u> Поняття менеджменту, основні закони й закономірності менеджменту, види і функції менеджменту, методи управлінської діяльності й принципи їх реалізації, принципи менеджменту.	4	0,3
2	Тема № 2 <u>Організація як відкрита система.</u> Види організацій, характеристики організацій, внутрішнє й зовнішнє середовище організації, структура організації, управління як процес.	6	0,3
3	Тема № 3 <u>Розвиток теорії та практики менеджменту.</u> Управління й організації до 1900 року, систематизований погляд на управління, наукове управління, класична школа в управлінні, школа людських відносин, наука управління або кількісний підхід.	8	0,3
4	Тема № 4 <u>Управлінські рішення в системі менеджменту.</u> Основи теорії прийняття рішень. Процес прийняття рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень.	8	0,3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
5	Тема № 5 <u>Мотивація як функція менеджменту.</u> Поняття і сутність мотивації. Змістовні теорії мотивації: теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Процесні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера - Лоулера	8	0,3
	ВСЬОГО ЗА СЕМЕСТР	34	1,5

3.1.2. Практичні заняття

Таблиця 3.2 – Теми і зміст практичних занять семестр 5

№ п/п	Назва теми та зміст практичних занять	Обсяг практичних занять, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак.годин
1	Дискусія «Що таке менеджмент?»	4	1
2	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації та побудова структури організації.	6	1
3	Дискусія «Еволюція управлінської думки»	8	1
4	Методи прийняття управлінських рішень	8	1
5	Розробка схеми мотивації на підприємстві	8	1
	ВСЬОГО ЗА 5 СЕМЕСТР	34	5

3.1.3. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів складається з самостійної проробки лекційного матеріалу при підготовці до практичних і лекційних занять, роботи з нормативною та періодичною літературою, підготовки до модульно – рейтингового контролю знань, заліку та виконання індивідуального завдання. Обсяг самостійної роботи наведено в табл.3.1, 3.2.

3.2. Семестр 6

3.2.1. Лекційні заняття

Таблиця 3.3 – Теми і зміст лекцій семестр 6

Номер теми	Назва теми та її зміст	Обсяг лекцій, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак. годин
1	2	3	4
1.	<u>МРК 1</u> Тема № 6 <u>Організація як об'єкт управління. Елементи організації.</u> Сутність функції організації. Основи теорії організації. Управління організаційними змінами.	2	1
2.	Тема № 7 <u>Побудова організації. Організаційне проектування.</u> Основи організаційного проектування.	2	
3.	Тема № 8 <u>Методи менеджменту.</u>	2	1
4.	Тема № 9 <u>Організаційні структури управління: сутність та види.</u> Типи організаційних структур управління.	2	1
5.	Тема № 10 <u>Керівництво та лідерство.</u> Поняття і сутність лідерства. Основні форми влади та впливу. Поведінкові теорії лідерства. Ситуаційні теорії лідерства.	8	1
	Всього лекційних занять по модулю 1	16	4
6.	<u>МРК 2</u> Тема № 8 <u>Система і процес контролю</u> Поняття та процес контролю. Інструменти управлінського контролю. Контроль поведінки робітників в організації. Види управлінського контролю.	2	1
7.	Тема № 9 <u>Комунікації.</u> Процес комунікації. Міжособові і організаційні комунікації. Управління комунікаційними процесами. Стиль і стратегія міжособових комунікацій.	2	
8.	Тема № 10 <u>Управління конфліктами.</u> Теорія конфлікту. Модель процесу конфлікту. Міжособові стилі розв'язання конфліктів.	2	

Продовження табл.3.3.

1	2	3	4
9	Тема № 11 <u>Управління змінами, подолання опору. Організаційний розвиток.</u> Природа організаційних вимірювань. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін	2	1
10.	Тема № 12. <u>Господарські ризики в діяльності організації.</u> Вимірювання господарськимх ризиків. Управління господарськими ризиками.	2	
11.	Тема № 13. <u>Природа стресу та управління ним.</u> Визначення факторів, що викликають стрес. Управління стресом в організації.	2	1
12.	Тема № 14. <u>Модель сучасного менеджера, його самовдосконалення. Ролі менеджера в організації.</u> Визначення ролі менеджера в організації. Напрямки самовдосконалення сучасного менеджера.	2	
13.	Тема № 15 <u>Соціальна відповідальність у менеджменті.</u>	2	1,5
14.	Тема № 16 <u>Етика бізнесу. Культура організації.</u>	2	
15.	Всього лекційних занять по модулю 2	18	4,5

3.2.2 Практичні заняття

Таблиця 3.4 – Теми і зміст практичних занять семестр 6

№ п/п	Назва теми та зміст практичних занять	Обсяг практичних занять, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак.годин
1	2	3	4
1	Основи організаційного проектування та управління організаційними змінами	8	2
2	Дискусія «Основні форми влади та впливу»	8	2
	Всього практичних занять за модулем 1	16	4
3	Оцінка ефективності системи контролю	8	2

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
4	Управління комунікаційними процесами.	4	1
5	Оцінка ефективності управлінської діяльності.	6	1,5
	Всього практичних занять за модулем 2	18	4,5

3.2.3 Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів складається з самостійної проробки лекційного матеріалу при підготовці до лекцій та лабораторних робіт, роботи з нормативною, довідковою та періодичною літературою, підготовки до модульно – рейтингового контролю знань, іспиту та виконання індивідуального завдання.

Обсяг самостійної роботи наведено в табл. 3.3, 3.4.

3.4 Індивідуальні домашні завдання

Семестр 5 - Індивідуальні домашні завдання – реферат

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.
2. Сутність і типи конфліктів. Управління конфліктами.
3. Сутність поняття „влада” та „відповідальність”. Форми влади.
4. Поняття формальних та неформальних груп. Практика управління такими групами.
5. Поняття та види управлінських рішень. Типовий процес прийняття управлінських рішень.
6. Значення інформації та технічних засобів у роботі управлінця.
7. Поняття, етапи та складові комунікаційного процесу. Сутність управлінського спілкування.
8. Види контролю та процес його реалізації. Характеристика ефективного контролю.
9. Місце матеріального стимулювання в механізмі мотивації.
10. Сучасні теорії мотивації. Характеристика процесуальних теорій мотивації.
11. Поняття мотивації. Змістові мотиваційні теорії.
12. Система методів управління організацією. Теоретичні основи трудової мотивації.
14. Поняття організаційної структури управління, матричний підхід до побудови організації.
16. Принципи формування організаційних структур. Поняття адаптивних структур.

17. Поняття структури управління. Характеристика бюрократичних структур управління.
18. Сутність контролю та його необхідність. Етапи контролю. Поняття ефективного контролю.
19. Сутність організації взаємодії та повноважень. Централізація та децентралізація повноважень.
20. Планування як функція управління. Стратегічне, тактичне та оперативне планування на підприємстві.
21. Характеристика та складові процесу стратегічного планування.
22. Організаційне середовище. Характеристика внутрішніх та зовнішніх факторів організації.
23. Організація як елемент системи. Основні характеристики організації.
24. Порівняльна характеристика понять „менеджмент” та „управління”. Відмінності менеджера від підприємця.
25. Сутність поняття „система”. Види систем. Основні принципи побудови систем.
26. Японська система управління.
27. Порівняльна характеристика японського та американського менеджменту.
28. Характеристика календарного планування випуску продукції. Оперативне управління виробництвом.
29. Стилї управління і теорії управління типу ”Х” та „У”.
30. Характеристика наукових стилів управління.

Семестр 6 – виконання домашнього індивідуального завдання, яке складається з двох ситуаційних задач.

1. **Ситуаційне завдання 1**

Друга за величиною серед корейських компаній автомобільна фірма «Хюндай», проводячи агресивну експортну стратегію японського типу, прагне стійко закріпитися на американському ринку, зробивши марку «Хюндай» на ньому своєю власністю. На думку голови компанії, що створив її після корейської війни, необхідно, якнайменше покладатися на іноземців і намагатися усе робити самотужки. В другій половині 80-х років продаж автомобілів фірми «Хюндай» марки Ексел у США була зразком самого успішного проникнення на американський ринок. «Хюндай» також продає на американському ринку персональні комп'ютери через американську компанію, проте, на них стоїть клеймо "Виготовлено фірмою «Хюндай».

Поясніть поведінку фірми «Хюндай» з позиції стратегічного управління і визначите тип стратегії її розвитку.

Ситуаційне завдання 2

Обсяг виробництва по варіантах однаковий: 1000 од. / рік.
Визначити доцільність заміни варіанта в базисному періоді новим (№1 або №2) і розрахувати річний економічний ефект.

Таблиця

Показники	База	Новий	
		№1	№2
Собівартість за рік, тис.	1200	800	700
Питомі	2000	250	280

2. Ситуаційне завдання 1

У приведеному переліку підрозділів визначте, які з них повинні перебувати в підпорядкуванні:

- а) у заступника директора з економічних питань;
- б) у заступника директора з загальних питань;
- в) у головного інженера.

Відділ техніки безпеки; адміністративно-господарський відділ; планово-економічний відділ; канцелярія; відділ праці і заробітної плати, відділ головного конструктора; відділ стандартизації; відділ головного технолога; група економічного аналізу; відділ головного механіка, лабораторія наукової організації праці; технічний архів.

Ситуаційне завдання 2

Підприємство розглядає два альтернативних проекти капіталовкладень, що призводять до однакового сумарного результату майбутніх грошових доходів:

Таблиця

Рік	Проект 1	Проект 2
1	3000	6000
2	4000	4000
3	5000	5000
4	6000	3000
Усього	18000	18000

Обидва проекти мають однаковий обсяг інвестицій. Підприємство планує інвестувати отримані доходи під 18% річних. Порівняти сучасні значення отриманих грошових доходів. Вибрати більш вигідний проект.

3.

Ситуаційне завдання 1

На АТП, де ви керівник, заплановано закупівлю нових автомобілів. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання про те, автомобілі, якої фірми придбати. Думки розділилися, право остаточного рішення приймати вам. Яку з запропонованих нижче позицій ви, як керівник, займете?

- Оскільки практичну роботу з використання автомобілів фактично виконують рядові водії, то варто продовжити обговорення даного питання з ними і вести справу до того, щоб у їх середовищі склалося остаточне рішення.

- Потрібно уважно вислухати думки обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити усім, з яких причин воно прийнято. Якщо буде потрібно, переконати незгодних.

- Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це керівнику вищого рівня і звернутися з проханням прийняти будь-яке рішення.

Ситуаційне завдання 2

Встановити доцільність інвестицій в будівництво нового заводу за показниками абсолютної ефективності, якщо відомі такі дані

Таблиця

Показники	
Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях, тис. шт.	100
Гуртова ціна виробу, грн.	200
Собівартість виробу, грн.	160
Обсяг капітальних вкладень, млн. грн.	14
Вартість виробничих фондів, млн. грн.	12,5

4.

Ситуаційне завдання 1

Прочитайте висловлення п'яти різних керівників і визначте їхній стиль керівництва згідно «матриці менеджменту».

1. Для мене важливо приймати рішення, які можна здійснити. Я борюся за свої ідеї, позиції і жорстко нав'язую свою точку зору. Якщо виникають конфлікти, то я або усуваю їх, або проводжу свою лінію. Якщо щось зривається, я захищаюся, чиню опір або висуваю контраргументи. Я можу бути і цинічним, підганяю себе й інших.

2. Я приймаю рішення інших, приєднуюся до думки, позицій, стилю поведінки інших. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути осторонь чи залишаюся нейтральним. Я - нейтральний і тому рідко дратуюся, працюю з

помірною швидкістю.

3. Для мене важливо, щоб прийняті рішення були здоровими і творчими, щоб вони зустрічали розуміння і схвалення. Я вмію слухати і шукаю ідеї, думки, образ поведінки, що відрізняються від моїх власних. У мене є переконання, але я сприймаю і чужі ідеї, змінюючи власну позицію. Якщо виникають конфлікти, прагну розібратися в їхніх причинах і усунути наслідки. Якщо я роздратований - стримуюся, хоча моє нетерпіння помітне. Навіть у важкий момент я здатний оцінити жарт. Усі сили віддаю роботі, і співробітники ідуть за мною.

4. Для мене важливо зберегти добрі відносини з людьми. Замість того, щоб реалізувати власний підхід, волю приймати думки, стиль поведінки і представлення інших. Намагаюся не допускати виникнення конфліктів. Якщо навіть справа доходить до них – прагну до того, щоб люди якомога швидше «залікували» свої рани і прийшли в нормальний стан. Тому що напруженість приводить до зривів, я завжди дружелюбний. У мене є почуття гумору, мені вдається зберегти дружні відносини, якщо виникає напруженість, або переключати увагу. Я рідко керую, але допомагаю завжди.

5. Для мене важлива реалізація ідей, навіть якщо вони не завжди бездоганні. Якщо з'являються нові ідеї, представлення, що відрізняються від моїх власних, - шукаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, намагаюся бути твердим і справедливим, міркувати чесно. Я прагну підтримувати гарний, рівномірний темп роботи.

Ситуаційне завдання 2

Визначити, у який спосіб консервному заводу доцільно збільшити обсяг випуску продукції: шляхом будівництва нового цеху чи реконструкції діючих? Вихідні дані - в таблиці.

Таблиця

Показники	Діюче виробництво	Реконструкція	Нове будівництво
Обсяг випуску продукції, тис. умовних банок	100	130	50
Собівартість одиниці продукції, грн	2,0	1,95	2,05
Питомі капіталовкладення, грн.	1,5	2,2	2,25
Вартість вивільнених основних фондів, тис грн.	-	30,0	-

5.

Ситуаційне завдання 1

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є однією з найбільш важливих задач для менеджера. Професор Роберт Блейк прийшов до висновку, що будь-який результат керування досягається в "силовому полі" між виробництвом і людиною. Перша силова лінія веде до максимального обсягу виробництва, що виражається в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями при цьому, зокрема, є максимально високий обсяг прибутку, зниження витрат виробництва і т.п. Якщо при цьому прагнути підвищити продуктивність за будь-яку ціну без оглядки на співробітників, то це приведе до жалюгідних результатів.

Друга «силова лінія» спрямована на людину. Вона націлена на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам і бажанням. Гарне самопочуття і задоволеність роботою - це інша мета.

Між цими двома «силовими лініями» є певне протиріччя. При цьому утворюється так зване «силове поле» за допомогою якого можна визначити п'ять основних стилів керівництва:

1. *Невтручання*: низький рівень турботи про виробництво і про людей. Керівник не керує, багато робить сам. Керівник домагається мінімальних результатів, яких досить тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. *Тепла компанія*: високий рівень турботи про людей.

Прагнення до встановлення дружніх відносин, приємної атмосфери і зручного темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть досягнуті конкретні і стійкі результати.

3. *Задача*: увага керівника цілком зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється уваги, або приділяється вкрай мало.

4. *Золота середина*: керівник у своїх діях намагається поєднати інтереси працюючих і управлінські задачі. Керівник не вимагає занадто багато від співробітників працювати.

5. *Команда*: керівник цілком поглинений прагненням досягнення оптимального поєднання інтересів виробництва і працюючих. Питання полягає в тому, щоб бути і діловим, і людським. Загальні зобов'язання, що беруть на себе співробітники по досягненню цілей організації, ведуть до довіри і поваги у взаєминах.

Який стиль керівництва, на думку Р. Блейка, є найкращим? Який стиль керівництва, на вашу думку, є найкращим? Дайте обґрунтування своєї позиції.

Ситуаційне завдання 2

Програма заходів по автоматизації виробництва на підприємстві розрахована на чотири роки і розроблена у двох варіантах. Вибрати економічний варіант програми, якщо норматив приведення капіталовкладень по фактору часу $E_{пр} = 0.1$. Вихідні дані – в таблиці .

Таблиця

Показники / Варіанти	Перший	Другий
Капітальні вкладення, млн. грн. в тому числі по роках:	1,6	1,6
1-ий	0,4	0,4
2-ий	0,4	0,2
3-ій	0,4	0,3
4-ий	0,4	0,7

6. Ситуаційне завдання 1

У Японії в основі управління організацією лежить феномен групування. Обов'язок того, хто управляє полягає в тому, щоб сформувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які, на вашу думку, із приведених нижче заходів є ефективними для культивування такої атмосфери?

- Будь то сфера виробництва, або сфера торгівлі, на підприємстві варто створювати, свого роду, атмосферу суперництва між робочими групами.

Визначати обсяг роботи в межах підприємства, розподіляти її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожний не виходив за рамки своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним і щоб ніхто не заважав один одному.

- Проводити неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі чи екскурсії, у ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

Ситуаційне завдання 2

Розрахувати за даними таблиці абсолютну економічну ефективність капітальних вкладень в електронну промисловість і прийняти рішення про їх економічну доцільність, якщо в електронній промисловості $E_n = 0,2$.

Таблиця

Показники	Сума
Обсяг капітальних вкладень в галузь на 1996-2000 рр., млн. грн.	3000
Обсяг чистої продукції, млн. грн. за 1991-1995 рр.	1000
на 1996-2000 рр.	1540

7. Ситуаційне завдання 1

За даними таблиці прийняти рішення про те, чи є економічно доцільними обсяги капітальних вкладень, передбачені проектом плану об'єднання на наступні п'ять років, при $E_H = 0.2$.

Таблиця

Показники	Сума
Обсяг капітальних вкладень по проекту, тис. грн	2350
Прибуток по об'єднанню за попередні п'ять років, тис. грн.	2000
Приріст прибутку, запланований на наступні п'ять років, %	20

Ситуаційне завдання 2

Припустимо, що ваш колектив повинний бути збільшений на одного робітника. Як у менеджера, у Вас запитали, якою кваліфікацією досвідом і особистими якостями він повинний володіти. Цей узагальнений опис буде, потім використано при проведенні співбесід.

Розгляньте наступні варіанти дій (таблиця).

Визначте варіант дій менеджеру і обґрунтуйте своє рішення. Також прокоментуйте вашу реакцію на інші варіанти.

Таблиця - Варіанти дій менеджера

Варіанти дії	Ваша реакція
Ви самостійно визначатимете вимоги, покладаючись на вашу власну інформацію і досвід	
Ви опитаєте кожного зі своїх співробітників, щоб довідатись їх думки про бажані риси нового співробітника колективу, але при цьому не будете говорити їм, чому ви задасте їм щ питання	
Ви довідаєтесь індивідуальної думки ваших співробітників, але будете говорити їм, чому ви задасте ці питання	
Ви зберете збори, щоб розповісти співробітникам про нове призначення і з'ясувати їхню думку, однак чітко дасте зрозуміти, що остаточне рішення за вами	
Ви оголосите проблему на зборах і постараетесь прийти до погодженої думки з питання про вимоги до кандидата	
Ви, можливо, захочете порівняти ваші відповіді з відповідями інших членів колективу й обговорити причини розходжень	

8. Ситуаційне завдання 1

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджера чималих нервів, а фірмі - збитків. Тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають наступні:

- Справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожен працює сам по собі. Дружня допомога не застосовується.

- Співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами.

- Під час розмов на перше місце виступають негативні факти. Співрозмовник скоріше висловить зауваження на адресу колеги, чим тепло відгукнеться про нього.

Кожна з цих ознак - серйозний сигнал, що насторожує. Але улагодити конфлікт ще не пізно. Для цього прийдеться змінити прийнятий вами режим роботи. Наприклад, розподіляти завдання не "тет-а-тет", а на загальних зборах, ввести в практику відкритий обмін думками, регулярне спільне підведення підсумків.

Іноді і шеф, сам того не помічаючи, може спровокувати конфлікт. Тому, перш ніж починати діяти, проаналізуйте власну поведінку. Пам'ятайте: вам як керівнику неприпустимо:

- приховувати ділову інформацію від своїх підлеглих;
- висловлювати особливе ставлення до будь-кого зі співробітників;
- безмовно віддавати своїх підлеглих «на розтерзання» керівництву вищого рівня;
- недооцінювати професіоналізм своїх колег.

Питання:

1.Що повинен робити менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій?

2.Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею керувати?

3.Якими повинні бути ваші дії як менеджера у вирішенні конфлікту?

Ситуаційне завдання 2

Прийняти рішення про економічну доцільність реконструкції монтажного цеху, що спеціалізується на випуску електровакуумних приладів трьох типів: А,Б і В. $E_n = 0.2$. Вихідні дані - в таблиці .

Таблиця

Показники	Сума
Обсяг капітальних вкладень на реконструкцію цеху,	
тис. грн	850
Річний обсяг випуску приладів, шт	
А	1000
Б	2000

В	3000
Прибуток на одиницю приладів після реконструкції, грн:	
А	10
Б	20
В	40

9. Ситуаційне завдання 1

Практика знає різні шляхи забезпечення конкурентноздатності підприємства. Серед них:

1. Зниження витрат виробництва до рівня нижче, ніж у конкурентів.
2. Більш високий технічний рівень продукції, ніж у конкурентів.
3. Більш висока надійність виробів.
4. Більш висока швидкість доставки товару.
5. Більш удосконалений дизайн товару.
6. Поліпшене упакування.
7. Підвищена насиченість реклами.
8. "Індивідуалізація" виробу за вимогою замовника.
9. Більш зроблене технічне обслуговування проданого виробу.
10. Тривалі терміни гарантії тощо.

Питання:

1. Які інші шляхи підвищення конкурентноздатності організації ви можете запропонувати?

2. Які зі згаданих і запропонованих вами напрямків діяльності з підвищення конкурентноздатності підприємства є, на вашу думку, найбільш діючими?

Ситуаційне завдання 2

Є такі дані по проекту і діючому заводу (таблиця). Визначити показники абсолютної (загальної) економічної ефективності по проекту та діючому виробництву. Розрахувати їх зміну.

Таблиця

Показники	Діюче виробництво	Проект
Річний обсяг випуску, млн. грн. :		
в гуртових цінах	41,2	46,2
по собівартості	36,0	41,8
продукції в натуральному виразі, шт.	200000	305000
Капітальні затрати, млн. грн.	28,8	42,2
Основні виробничі фонди, млн. грн.	26,5	40,3

10.

Ситуаційне завдання 1

На авторемонтному підприємстві, що мало у своїй структурі 6 основних цехів, допоміжні структурні підрозділи (оснащення, інструментальний, ремонтний), спеціальне конструкторське бюро, велику технологічну службу і розвинену систему управління, планується освоєння трьох нових видів ремонту. З метою забезпечення успішного впровадження нових видів ремонту управлінці вирішили організувати роботи в такий спосіб.

У ремонтному цеху сформували три групи фахівців до складу яких входять: фахівці цеху, представники спеціального конструкторського бюро і технологічного відділу. Кожна група повинна контролювати визначений вид ремонту. Групам делегувалися права дирекції давати розпорядження всім цехам, відділам, пов'язаним з освоєнням нововведення. Організовував і вирішував спірні питання головний інженер. Вказівки груп, якщо вони не суперечили спеціалізації підрозділів, були обов'язкові до виконання. Така організація управління дозволила впровадити нові види ремонтних робіт у зазначений термін.

До якого типу структур відноситься описана організація управління на заводі? Які недоліки і переваги цієї структури?

Ситуаційне завдання 2

Вибрати більш ефективний варіант здійснення капітальних вкладень (таблиця).

Таблиця

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Річний випуск продукції, тис. шт.	100	200
Собівартість одиниці продукції, грн.	25	10
Капітальні вкладення, млн. грн.	2	4

11.

Ситуаційне завдання 1

Авторемонтне підприємство протягом останніх декількох років погіршує показники своєї роботи. Нова техніка впроваджувалася повільно, кожне рішення приймалося після тривалих нарад. Поточне переписування (документи підписувалися довго) приводило до зривів термінів поставок та ін. Усі рішення приймалися тільки директором, підготовку вели відділи і головні фахівці. Запрошена група наукових консультантів, розглянувши ситуацію на заводі, дала наступні рекомендації.

Усі головні фахівці повинні мати право самостійно давати розпорядження цехам з координацією їх між собою. Директор втручається тільки зі спірних питань. Кожний із заступників одержав право вести

перепишування й укладати договори від імені підприємства в рамках своїх функцій. Директор контролює і втручається при необхідності.

Визначити рівень централізації управління на підприємстві. Який тип структури наукові консультанти запропонували даному підприємству?

Ситуаційне завдання 2

Проектом передбачено побудувати машинобудівний завод протягом п'яти років. Загальна сума капітальних вкладень 450 млн. грн. Визначити будівельний лаг:

1) при рівномірному розподілі капітальних вкладень по роках;

2) при такому розподілі капітальних вкладень по роках:

1-й рік-50 млн. грн; II-й - 80 млн. грн; III-й - 90 млн. грн; IV-й - 100 млн. грн; V-й -130 млн. грн.

12.

Ситуаційне завдання 1

Відповідно до плану технічного розвитку АТП намічені розробка і впровадження роторної лінії. З метою забезпечення сучасного виконання наміченого заходу створена спеціальна група розробників, яка складається з фахівців відділів механізації й автоматизації, відділів головного технолога і головного механіка. Група наділена фінансовими ресурсами, правами управління і розпорядження всіма роботами, виконуваними відповідно до проекту в основних і допоміжних цехах.

До якого типу відноситься наведена в ситуації структура управління?

Ситуаційне завдання 2

Проектом організації заводу кошторисною вартістю 50 млн. грн. і річним прибутком 15 млн. грн. передбачалось здійснення будівництва протягом трьох років із зростанням капіталовкладень по роках, з освоєнням максимальної долі до кінця будівництва і з монтажем обладнання у передпусковий період. Фактично будівництво велось 4 роки. При цьому було допущене заморожування коштів в будівництві у зв'язку із придбанням значної частини обладнання у перші роки. Виявити економічні результати відхилення фактичних строків будівництва від планових, використовуючи формулу приведення різночасних витрат до початку будівництва. Вихідні дані – в таблиці .

Таблиця

Показники	Роки будівництва				Всього
	1	2	3	4	
Капітальні вкладення, млн. грн.					
• по проекту	5	15	30	-	50
• фактично	15	17	10	8	50
Коефіцієнт приведення до першого року будівництва	1	0,926	0,857	0,794	-

13. **Ситуаційне завдання 1**

Структурним підрозділом управляють два майстри, що підпорядковані старшому майстру. Старший майстер, у свою чергу, підлеглий заступнику начальника цеху з виробництва. Над заступником начальника цеху - начальник цеху. Йому також підлеглі: механік, технологи, диспетчера, економіст, нормувальники цеху. Усього в цеху чотири виробничих дільниці.

Надати структуру управління цехом. Вкажіть, до якого типу організаційних структур відноситься структура управління структурним підрозділом, цехом в цілому?

Ситуаційне завдання 2

Визначити питомі капітальні вкладення з врахуванням строку будівництва підприємства. Кошторисна вартість підприємства дорівнює 500 млн. грн. Строк будівництва 5 років. Розподіл по роках наступний:

$$K_1 = 80; K_2 = 70; K_3 = 100; K_4 = 100; K_5 = 150.$$

Випуск продукції складає 50 тис. шт. за рік.

14. **Ситуаційне завдання 1**

На підприємстві прийнята наступна організаційна структура управління: робітники підлеглі бригадиру, бригадири - змінному майстру, змінний майстер - старшому майстру дільниці, головні майстри - начальнику цеху, йому ж підлеглий механік цеху, начальник цеху підлеглий головному інженеру з питань технічного розвитку, з виробничих питань - заступнику з виробництва, з економічних питань - головному економісту, головні фахівці підлеглі директору.

Питання:

1. Представити схему організаційної структури підприємства, визначити рівень централізації управління на підприємстві.
2. Обґрунтувати до якого типу організаційних структур відноситься структура дільниці, цеху, підприємства?

Ситуаційне завдання 2

Термін введення в дію виробничих потужностей заводу – 1998 р. Фактично завод був введений в дію в 1997 році. Достроково введена потужність складає 25 млн. грн. Визначте ефект від випуску додаткової продукції за період дострокового введення об'єкту.

15. **Ситуаційне завдання 1**

Друга за величиною серед корейських компаній автомобільна фірма «Хюндай», проводячи агресивну експортну стратегію японського типу, прагне стійко закріпитися на американському ринку, зробивши марку «Хюндай» на ньому своєю власністю. На думку голови компанії, що створив

її після корейської війни, необхідно, якнайменше покладатися на іноземців і намагатися усе робити самотужки. В другій половині 80-х років продаж автомобілів фірми «Хюндай» марки Ексел у США була зразком самого успішного проникнення на американський ринок. «Хюндай» також продає на американському ринку персональні комп'ютери через американську компанію, проте, на них стоїть клеймо "Виготовлено фірмою «Хюндай».

Поясніть поведінку фірми «Хюндай» з позиції стратегічного управління і визначите тип стратегії її розвитку.

Ситуаційне завдання 2

Дано три варіанти будівництва промислового об'єкту. Розрахувати оптимальний варіант будівництва за даними таблиці.

Таблиця

Роки	Строк заморожування затрат, років	Щорічні витрати по варіантах, млн. грн			Коефіцієнт приведення капітальних вкладень (α) при нормативі приведення $E_{пр} = 0,1$
		I	II	III	
1	4	9	12	5	$1,1^4 = 1,46$
2	3	10	12	7	$1,1^3 = 1,33$
3	2	12	6	10	$1,1^2 = 1,21$
4	1	8,5	5	15	$1,1^1 = 1,1$
5	0	10,5	15	13	$1,1^0 = 1$
Всього		50	50	50	

16.

Ситуаційне завдання 1

За останні роки в Західній Європі збільшилося число спільних підприємств, що випускають дорогі автомобілі. Європейське відділення «Форд» і «ФАГ» створило підприємство «Аутоєвропа» для виробництва мінівенів у Португалії. Щорічно буде випускатися близько 200 тис. таких автомобілів. «ФІАТ» і «Пежо» - «Сітроен» організували компанію «Савел» для виробництва автофургонів. На спільно побудованому заводі цих двох груп «Севелнорд» у Валенсії (Іспанія) випускається продукція.

Питання:

Яку стратегію обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

Ситуаційне завдання 2

Є два варіанти будівництва заводу на випуск 4000 машин за рік. По першому варіанту будівництво триватиме 5 років, по другому - 4 роки. Питомі капіталовкладення на машину відповідно складають 8000 і 8880 грн. Розподіл їх по роках рівномірний по обох варіантах, собівартість машини однакова. Визначити загальну суму приведених затрат до початку і до закінчення будівництва.

17.

Ситуаційне завдання 1

У свій час «Форд мотор» і «Фольксваген-Ауді» для закріплення й експансії на ринках Аргентини і Бразилії створили групу «Ауто латина». Кожний з них контролював по 50% капіталу цієї групи. В Австралії «Дженерал Моторз» і «Тойота» поєднувалися, щоб з найменшими витратами потрапити на п'ятий континент.

У 1981 р. двоє виробників створили спільне підприємство, де кожному належить половина капіталу. Машини компаній спільного підприємства збуваються через різні мережі.

Питання:

1. Яку форму співробітництва обрали автомобільні корпорації при пошуку стратегічних партнерів?

2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Визначити ефективніший варіант капітальних вкладень у будівництво об'єкту при різному розподілі їх по роках. Вихідні дані наведено в таблиці.

$E_{пр} = 0.1$.

Таблиця

Рік будівництва	Варіант					Сума, млн. грн
	1	2	3	4	5	
Перший	5	7	10	13	15	50
Другий	15	13	10	5	3	46

18.

Ситуаційне завдання 1

Для збільшення обсягу виробництва на 50 тис. виробів в рік розроблено чотири варіанти реконструкції і розширення діючого підприємства за такими показниками (таблиця).

Таблиця

Варіанти	Приріст продукції в гуртових цінах, млн. гри	Собівартість річного обсягу приросту продукції, млн. грн	Капітальні вкладення, млн.грн
1	50,0	48,0	12,0
2	50,0	47,0	17,4
3	50,0	46,0	22,0
4	50,0	45,5	25,7

Визначити оптимальний варіант за строком окупності капітальних вкладень.

Ситуаційне завдання 2

Співробітництво автомобілебудівних корпорацій США і Японії найбільше показово для виявлення нових міжнародних інвестиційних стратегій. Корпораціям «великої трійки» це дало доступ до японських технологій і методів виробництва автомобілів малого, середнього класу і збуту під американськими марками японських автомобілів, що не є прямими конкурентами американської продукції. Для японців це був спосіб легкого проникнення на ринок, що зменшує всі ризики й інвестиційні витрати. Такі спільні компанії, як «Даймонд стар» («Крайслер» - «Міцубісі»), «КАМІ» («Дженерал моторз» - «Судзукі»), являють собою стратегічні альянси американських і японських компаній і збільшують свої обсяги виробництва і продажів дуже швидкими темпами. У 1994 р., майже 58% з 3,1 млн. легкових автомобілів і вантажівок легкого класу з японською маркою, проданих у США, були виготовлені тут же на спільних підприємствах. Обсяг виробництва на цих щодо недавно створених підприємствах виріс на 14,7%, що в 2,5 рази більше середнього збільшення у «великої трійки».

Протягом наступних декількох років припиняються постачання з Японії моделей «Хонда акорд», «Тойота» - «Камрі», «Корола» і «Авалон», «Ніссан сентра». Вони будуть цілком виготовлятися в США.

Питання:

Яку форму співробітництва обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

19. Ситуаційне завдання 1

Автомобільна компанія «Міцубісі» за підтримкою уряду Малайзії здійснила великий проект розвитку національного виробництва легкових автомобілів за участю місцевої фірми «Протон». А остання підписала угоду з

французької «Сітроен» про організацію виробництва по ліцензії автомобілів цієї марки. Малазійська фірма «Дайхатсу» створила спільне підприємство з масового випуску ще однієї національної марки - «Канчіл», аналога - прототипу автомобіля «Дайхатсу Світу».

Питання:

1. Яку стратегію розвитку використали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

На металургійному заводі замість існуючого мартенівського виробництва пропонують побудувати електроплавильний цех з установками безперервного розливу сталі.

Визначити по порівнюваних варіантах:

- 1) собівартість річного випуску продукції;
- 2) суму приведених витрат;
- 3) суму річного економічного ефекту;
- 4) строк окупності додаткових капітальних вкладень.

Вихідні дані:

1. При організації безперервного розливу сталі обсяг виробництва збільшиться із 450 до 560 тис. т.

2. Порівнюючи варіанти, слід врахувати, що при збереженні існуючого мартенівського виробництва нестача 110 тис. т металу повинна бути покрита в порядку кооперування з іншого діючого металургійного заводу.

3. Для розрахунку економічної ефективності необхідно використати дані таблиці.

$$E_n = 0.16.$$

Таблиця

Показники	Існуюча технологія	Нова технологія
1. Річний випуск сталі, тис. т	450	560
2. Собівартість 1 т металу, грн.:		
а) по звіту даного заводу	680	-
б) по звіту заводу-суміжника	680	620
3. Капітальні вкладення, тис. грн. :		
а) по даному заводу;	5650	-
б) по заводу-суміжнику;	3150	-
в) по проекту.	-	10950

20.

Ситуаційне завдання 1

Корпорації «великої трійки» («Форд мотор», «Дженерал моторз» і «Крайслер») придбали пакети акцій японських фірм і створили спільні підприємства. «Форд» володіє 24,3% акцій «Мазда», і його контроль постійно підсилюється не в останню чергу за рахунок призначення своїх директорів. «Крайслер», що володів 12,1% капіталу «Міцубісі», у складний для себе період (1992 р.) скоротив участь на 5,9%. Що стосується «Дженерал моторз», то вона домоглася контролю над 37,5% капіталу «Ісусу», володіє 3,7% «Судзукі».

У якості превентивної міри американські корпорації вирішили встановити контроль над корейськими виробниками. «Дженерал моторз» володіла 50% акцій фірми «Деу», щоправда, потім «Деу» цілком їх викупила. «Форд» має 19% корейської «Кіа». Японці, у свою чергу, також придбали акції корейських фірм: «Міцубісі» належить 15% «Хенде», а «Мазда» - 8% «Кіа». Питання:

1. Який вид стратегії використовували вище названі автомобільні корпорації?

2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Проектом реконструкції заводу передбачена зміна його виробничого профілю. Рівень рентабельності нової продукції нижчий рівня, досягнутого на реконструйованому підприємстві, яке випускає добре освоєні вироби. Визначити загальну економічну ефективність капітальних вкладень і строк їх окупності за даними таблиці.

$$E_n = 0.12.$$

Таблиця

Показники	До реконструкції	Після реконструкції
Річний обсяг випуску продукції в гуртових цінах, млн. грн.	50	95
Те ж по собівартості, млн. грн.	35	79
Прибуток, млн. грн.	15	16
Виробничі фонди, млн. грн.	57	118
в т.ч. - основні виробничі фонди	40	83
з них використовувані	-	23
- нормовані оборотні засоби	17	35
з них використовувані	-	17
Капітальні-вкладення, млн. грн.	-	78

21.

Ситуаційне завдання 1

Німецька «Фольксваген-Ауді груп» (ФАГ) з'явилася завдяки покупці «Фольксваген» німецької «Ауди» і іспанської «СЕАТ», придбанню значної частки (31%) капіталу в чеській фірмі «Шкода». Італійська «Фіат» купила національні фірми «Альфа Ромео», «Данча». «Аутобьянка» і «Феррарі»: французька «Пежо» придбала національні фірми «Сітроен» і «Сімка». Після розпаду РЕВ цей процес прискорився, зокрема, у результаті реконструкції автомобільної промисловості країн Східної Європи: «ФАГ» - «Шкода», «Фіат» - «Застава» і т. ін.

Питання:

1. Яку форму співробітництва використовували автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів (фінансовий альянс, придбання)?

2. Які стратегії обирали фірми, і як вони вплинули на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Збільшення випуску автомобільної продукції на 100000 шт. може бути здійснено за рахунок:

- 1) будівництва нового заводу;
- 2) реконструкції діючого заводу.

Вибрати більш ефективний варіант, виходячи із даних таблиці.

Таблиця

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Собівартість річного випуску продукції, млн. грн	15	17
Капітальні вкладення, млн. грн	14	10

$$E_n = 0.22.$$

22.

Ситуаційне завдання 1

Toyota Motor Co широко відома як лідер з витрат серед світових виробників автомобілів. Незважаючи на високу якість товару, Toyota досягла абсолютного лідерства з витрат завдяки своїм виробничим навичкам і техніці, а також позиціонуванню своїх моделей за цінами від низьких до середніх, коли товар високого ступеня цінності для споживача вироблявся з низькими витратами. Але, коли Toyota вирішила робити елітні моделі з метою проникнення на ринок престижних автомобілів, вона використовувала

класичну стратегію оптимальних витрат. Стратегія компанії Toyota мала три характерні риси:

- Передача свого досвіду у виробництві високоякісних моделей з низькими витратами для виробництва елітних машин, але з витратами нижчими, ніж в інших виробників аналогічних автомобілів, особливо компаній Mercedes і BMW. Фахівці компанії Toyota вважали, що їхні виробничі навички дозволять розробити чудові відмінні характеристики елітних моделей і підняти їх якість з меншими витратами, чим у виробників - конкурентів.

- Встановивши низькі виробничі витрати для зниження цін (Mercedes і BMW продавали свої моделі за ціною від 40 до 75 тис. дол., а іноді і вище) Toyota сподівалась, що завдяки перевазі по витратах ціни на елітні моделі її виробництва можуть бути в межах 38- 42 тис. дол., що дозволить відвернути увагу покупців від компаній конкурентів і, звичайно, переконати власників «Каділлаків» і «Лінкольні» купувати елітні моделі Lexus.

- Створення мережі дилерів моделі Lexus, не пов'язаної зі звичайними каналами розподілу компанії, щоб забезпечити персональне, турботливе відношення до клієнтів, якого ще не було в галузі.

Моделі 1993 - 1994 р.р. серії Lexus 400 продавалися за ціною від 40 до 50 тис. дол. і конкурували з моделями Mercedes серій 300/400E, BMW 525/535, Nissan Infiniti 045, Cadillac Seville, Jaguar і Lincoln серії Continental Mark VIII. Серія Lexus 300 мала ще більш низькі ціни - від 30 до 38 тис. дол. і конкурувала з такими моделями, як Cadillac Eldorado, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, серія C - Class компанії Mercedes, серія 315 BMW і нова серія Aurora компанії Oldsmobile. Стратегія оптимальних витрат компанії Toyota була настільки успішною, що компанія Mercedes, щоб стати більш конкурентоздатною, припинила виробництво моделей 1994 р. і знизила на них ціни, ввівши на ринок замість них нову серію автомобілів C - Class за ціною 30 - 35 тис. дол. Моделі Lexus LS400 і Lexus SC300/400, за оцінкою широко відомої всесвітньої автомобільної асоціації, зайняли за якістю в 1993 р. відповідно перше і друге місця. Перша модель Lexus E8300 була споконвічно на ринку восьмою.

Питання:

1. Яку стратегічну мету поставила перед собою компанія Toyota?
2. Назвіть відмітні риси компанії, що реалізує стратегію оптимальних витрат.

Ситуаційне завдання 2

Реконструкція тракторного заводу дозволяє збільшити випуск тракторів із 80 тис. шт. до 120 тис. шт. Собівартість продукції до реконструкції - 2760 млн. грн. в рік. У відповідності з проектом обсяг капітальних вкладень в реконструкцію - 750 млн. грн. Реалізація вивільненого обладнання планується в сумі 3 млн. грн. При новому будівництві питомі капітальні вкладення на трактор плануються в сумі 250 тис. грн., собівартість трактора - 2.2 млн. грн, $E_n = 0.15$; строк окупності додаткових капітальних вкладень 6.7

року. Обчислити порівняльну економічну ефективність реконструкції і нового будівництва.

23. Ситуаційне завдання 1

Менеджеру часто доводиться працювати з великою напругою. Багато керівників перевантажені через занадто великий обсяг роботи, яку необхідно зробити. Але не тільки перевантаженість роботою утримує багатьох керівників по 60, а іноді і більше годин на тиждень, на своїх робочих місцях. Часто причина - у неправильному розподілі часу. У такій ситуації необхідно навчитися керувати своїм часом, що фактично є керуванням собою. У чому ж криється причина перенавантаженості і неефективного використання часу?

У більшості випадків основною причиною виявляється необхідність виконувати одночасно різні справи і робити різні дії. Три наступні причини найчастіше збільшують уже наявну перевантаженість:

- малий ступінь делегування відповідальності;
- невірно обрані пріоритети;
- занадто велика заглибленість у повсякденні турботи.

У справі раціоналізації використання робочого часу менеджера велику роль може зіграти використання наступних принципів:

- принцип американського вченого Парето, відповідно до якого концентрація зусиль менеджера на життєво важливих справах практично цілком визначає кінцевий результат;
- принцип колишнього президента США Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості. Ейзенхауер, підрозділяючи задачі по їхній важливості і терміновості, прийшов до задач А, В, С (табл.).

Таблиця - Визначення задач за рівнем їх важливості

В - задачі визначити	А - задачі негайно
	С- задачі делегувати

А-задачі: дуже важливі і термінові, виконувати які потрібно негайно;

В-задачі: важливі, але нетермінові; варто визначити, у які терміни виконати;

С-задачі: менш важливі, але термінові, рішення яких варто делегувати підлеглим.

Справи, що не є ні важливими, ні терміновими, не повинні відволікати увагу керівника, стіл якого і так завалений паперами. Іноді це вимагає визначеного ризику, але такі справи варто відразу відправляти в кошик для паперів.

Найбільша небезпека для менеджера полягає в тому, що він дає себе потягнути терміновістю і витрачає час на виконання С-задач у той час, як В-задачі (а іноді навіть А-задачі) залишаються невиконаними. Звідси ґрунтовний аналіз задач, що стоять перед менеджером, є гарною базою для визначення дійсних пріоритетів.

Питання:

1 Які дії, на вашу думку, менеджер може почати, щоб більш раціонально використовувати свій робочий час?

2 Чи згодні ви з доцільністю застосування в українській практиці принципів Парето й Ейзенхауера і чому?

Ситуаційне завдання 2

Визначити кращий варіант впровадження заходу при таких показниках капітальних вкладень і собівартості річного випуску продукції:

I варіант: $K_1 = 1,0$ млн. грн, $C_1 = 1,2$ млн. грн:

II варіант: $K_2 = 1,1$ млн. грн. $C_2 = 1,15$ млн. грн;

III варіант: $K_3 = 1,4$ млн. грн, $C_3 = 1,05$ млн. грн.

Нормативний строк окупності рівний 5 років

24.

Ситуаційне завдання 1

Корпорації «великої трійки» («Форд мотор», «Дженерал моторз» і «Крайслер») придбали пакети акцій японських фірм і створили спільні підприємства. «Форд» володіє 24,3% акцій «Мазда», і його контроль постійно підсилюється не в останню чергу за рахунок призначення своїх директорів. «Крайслер», що володів 12,1% капіталу «Міцубісі», у складний для себе період (1992 р.) скоротив участь на 5,9%. Що стосується «Дженерал моторз», то вона домоглася контролю над 37,5% капіталу «Ісусу», володіє 3,7% «Судзукі».

У якості превентивної міри американські корпорації вирішили встановити контроль над корейськими виробниками. «Дженерал моторз» володіла 50% акцій фірми «Деу», щоправда, потім «Деу» цілком їх викупила. «Форд» має 19% корейської «Кіа». Японці, у свою чергу, також придбали акції корейських фірм: «Міцубісі» належить 15% «Хенде», а «Мазда» - 8% «Кіа».

Питання:

Який вид стратегії використовували вище названі автомобільні корпорації?

Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Визначити кращий варіант впровадження заходу при таких показниках капітальних вкладень і собівартості річного випуску продукції:

I варіант: $K_1 = 1,0$ млн. грн, $C_1 = 1,2$ млн. грн:

II варіант: $K_2 = 1,1$ млн. грн. $C_2 = 1,15$ млн. грн;

III варіант: $K_3 = 1,4$ млн. грн, $C_3 = 1,05$ млн. грн.

Нормативний строк окупності рівний 5 років.

25.

Ситуаційне завдання 1

Автомобільна компанія «Міцубісі» за підтримкою уряду Малайзії здійснила великий проект розвитку національного виробництва легкових автомобілів за участю місцевої фірми «Протон». А остання підписала угоду з французької «Сітроен» про організацію виробництва по ліцензії автомобілів цієї марки. Малазійська фірма «Дайхатсу» створила спільне підприємство з масового випуску ще однієї національної марки - «Канчіл», аналога - прототипу автомобіля «Дайхатсу Світу».

Питання:

Яку стратегію розвитку використали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Збільшення випуску автомобільної продукції на 100000 шт. може бути здійснено за рахунок:

- 1) будівництва нового заводу;
- 2) реконструкції діючого заводу.

Вибрати більш ефективний варіант, виходячи із даних таблиці.

Таблиця

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Собівартість річного випуску продукції, млн. грн.	15	17
Капітальні вкладення, млн. грн.	14	10

$$E_n = 0.22.$$

26.

Ситуаційне завдання 1

Є такі дані по проекту і діючому заводу (таблиця). Визначити показники абсолютної (загальної) економічної ефективності по проекту та діючому виробництву. Розрахувати їх зміну.

Таблиця

Показники	Діюче виробництво	Проект
Річний обсяг випуску, млн. грн. :		
в гуртових цінах	41,2	46,2
по собівартості	36,0	41,8
продукції в натуральному виразі, шт.	200000	305000
Капітальні затрати, млн. грн.	28,8	42,2
Основні виробничі фонди, млн. грн.	26,5	40,3

Ситуаційне завдання 2

За останні роки в Західній Європі збільшилося число спільних підприємств, що випускають дорогі автомобілі. Європейське відділення «Форд» і «ФАГ» створило підприємство «Аутоєвропа» для виробництва мінівенів у Португалії. Щорічно буде випускатися близько 200 тис. таких автомобілів. «ФІАТ» і «Пежо» - «Сітроен» організували компанію «Савел» для виробництва автофургонів. На спільно побудованому заводі цих двох груп «Севелнорд» у Валенсії (Іспанія) випускається продукція.

Питання:

Яку стратегію обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

27.

Ситуаційне завдання 1

Співробітництво автомобілебудівних корпорацій США і Японії найбільше показово для виявлення нових міжнародних інвестиційних стратегій. Корпораціям «великої трійки» це дало доступ до японських технологій і методів виробництва автомобілів малого, середнього класу і збуту під американськими марками японських автомобілів, що не є прямими конкурентами американської продукції. Для японців це був спосіб легкого проникнення на ринок, що зменшує всі ризики й інвестиційні витрати. Такі спільні компанії, як «Даймонд стар» («Крайслер» - «Міцубісі»), «КАМІ» («Дженерал моторз» - «Судзукі»), являють собою стратегічні альянси американських і японських компаній і збільшують свої обсяги виробництва і продажів дуже швидкими темпами. У 1994 р., майже 58% з 3,1 млн. легкових автомобілів і вантажівок легкого класу з японською маркою, проданих у США, були виготовлені тут же на спільних підприємствах. Обсяг виробництва на цих щодо недавно створених підприємствах виріс на 14,7%, що в 2,5 рази більше середнього збільшення у «великої трійки».

Протягом наступних декількох років припиняються постачання з Японії моделей «Хонда акорд», «Тойота» - «Камрі», «Корола» і «Авалон», «Ніссан сентра». Вони будуть цілком виготовлятися в США.

Питання:

1. Яку форму співробітництва обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

На підприємстві впроваджується новий метод організації виробництва. В результаті собівартість річного випуску продукції знизилася з 30 до 24 тис. грн. Обсяги виробництва за старим і новим варіантами однакові - 1000 одиниць на рік. Визначити доцільність впровадження. Якщо впровадження доцільно, то визначити економічний річний ефект.

28.

Ситуаційне завдання 1

Авторемонтне підприємство протягом останніх декількох років погіршує показники своєї роботи. Нова техніка впроваджувалася повільно, кожне рішення приймалося після тривалих нарад. Поточне переписування (документи підписувалися довго) приводило до зривів термінів постачань та ін. Усі рішення приймалися тільки директором, підготовку вели відділи і головні фахівці. Запрошена група наукових консультантів, розглянувши ситуацію на заводі, дала наступні рекомендації.

Усі головні фахівці повинні мати право самостійно давати розпорядження цехам з координацією їх між собою. Директор втручається тільки зі спірних питань. Кожний із заступників одержав право вести переписування й укласти договори від імені підприємства в рамках своїх функцій. Директор контролює і втручається при необхідності.

Визначити рівень централізації управління на підприємстві. Який тип структури наукові консультанти запропонували даному підприємству?

Ситуаційне завдання 2

Обсяг виробництва по варіантах однаковий: 2000 од.

Таблиця

Показники	База	Новий	
		№1	№2
Собівартість за рік, тис.	1500	1100	1000
Капітальні вкладення	2500	2800	3000
Коефіцієнт економічної	0,15	0,15	0,15

Визначити, який із двох нових варіантів слід обрати. Розрахувати річний економічний ефект за обома варіантами.

29. **Ситуаційне завдання 1**

Німецька «Фольксваген-Ауді груп» (ФАГ) з'явилася завдяки покупці «Фольксваген» німецької «Ауди» і іспанської «СЕАТ», придбанню значної частки (31%) капіталу в чеській фірмі «Шкода». Італійська «Фіат» купила національні фірми «Альфа Ромео», «Данча». «Аутобьянка» і «Феррарі»: французька «Пежо» придбала національні фірми «Сітроен» і «Сімка». Після розпаду РЕВ цей процес прискорився, зокрема, у результаті реконструкції автомобільної промисловості країн Східної Європи: «ФАГ» - «Шкода», «Фіат» - «Застава» і т. ін.

Питання:

Яку форму співробітництва використовували автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів (фінансовий альянс, придбання)?

Які стратегії обирали фірми, і як вони вплинули на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

На підприємстві почато виробництво нового продукту. Освоєння випуску нового продукту потребує 130 тис. грн. капіталовкладень. При цьому прибуток від продажу 1 од. товару зростає з 12 до 17 грн. За планом першого року передбачається виготовити 250 тис. од. нового продукту. Визначити річний економічний ефект від реалізації заходу щодо виробництва нового продукту.

30. **Ситуаційне завдання 1**

Структурним підрозділом управляють два майстри, що підпорядковані старшому майстру. Старший майстер, у свою чергу, підлеглий заступнику начальника цеху з виробництва. Над заступником начальника цеху - начальник цеху. Йому також підлегли: механік, технологи, диспетчера, економіст, нормувальники цеху. Усього в цеху чотири виробничих дільниць.

Надати структуру управління цехом. Вкажіть, до якого типу організаційних структур відноситься структура управління структурним підрозділом, цехом в цілому?

Ситуаційне завдання 2

Початкова собівартість виробництва - 50 грн. за одну одиницю виробу, а обсяг виробництва сягає 100 млн. од. виробів. Обсяг додаткових капіталовкладень в виробництво - 150 тис. грн., при цьому собівартість знизилася на 5%, а обсяг виробництва збільшився на 20%. Визначити період окупності додаткових капіталовкладень у виробництво.

4 ЗАСОБИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

4.1 Види контролю

Основні контрольні заходи:

- вхідний контроль;
- 1 модульно-рейтинговий контроль знань студентів;
- 2 модульно-рейтинговий контроль знань студентів;
- підсумковий (семестровий) контроль-залік;
- іспит;
- ККР.

4.2 Семестр 5

Перелік типових завдань до вхідного контролю

1. Назвіть критерії результативної діяльності.
2. Поясніть, який вид чи тип діяльності найбільшою мірою впливає на пізнання людиною світу, її самореалізацію та вдосконалення.
3. Обґрунтуйте, як співвідносяться зовнішня та внутрішня діяльність.
4. Проаналізуйте, що таке репродуктивна, творча праця, праця за алгоритмом.
5. Проаналізуйте загальні закономірності психічного розвитку.
6. Проаналізуйте, в чому проявляється спонукальна дія потреб та мотивів поведінки та діяльності особистості.
7. Поясніть, чому спрямованість особистості вважається центральною інтегративною характеристикою людини.
8. Наведіть приклади економетричних моделей.
9. Перелічити завдання, які розв'язує економетрика.
10. Розглянути оцінку параметрів лінійної регресії за допомогою методу найменших квадратів.
11. Розкрити сутність поняття «тренд».
12. Що таке ресурсна орієнтація і соціальні аспекти управління?
13. З чого починається розробка стратегії підприємства?
14. Що лежить в основі ресурсного підходу?
15. Що потрібно для формування стратегічної мети підприємства?
16. В чому є сутність аналізу бізнес-оточення підприємства ?
17. Назвіть методи аналізу бізнес-оточення?
18. На якій основі може здійснюватися ідентифікація стратегічних груп підприємств?
19. Як можуть бути систематизовані ризики по ієрархічних рівнях економіки?
20. Як підрозділяються методи аналізу ризику?

21. В чому сутність портфельного аналізу?
22. Назвіть най значущіші чинники *PIMS-аналізу*?
23. Назвіть основні етапи *GAP-аналізу*?
24. Назвіть категорії мети аналізу потенціалу підприємства?
25. На що спирається оцінка бізнесу?

4.2.2 Перелік типових завдань до модульно-рейтингового контролю знань студентів

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління ?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією ? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації ? З яких компонент вони складаються ?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу ?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції ? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації ?
7. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "менеджмент" ?
8. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
9. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.
10. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність" ? Чим вони відрізняються ?
11. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності ? Які ознаки діяльності менеджера ?
12. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці ? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
13. Які ролі виконують менеджери в організації. ? Як ви їх розумієте ? Наведіть приклади.
14. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам ? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера.
15. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
16. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
17. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління ? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
18. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа ? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту ?

19. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
20. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
21. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
22. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
23. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
24. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
25. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
26. Як ви розумієте сутність моделі “конкуруючих цінностей” Р. Куїнна? Охарактеризуйте її побудову.
27. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
28. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
29. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
30. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволеності”?
31. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
32. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
33. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
34. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
35. Як ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються?
36. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
37. Дайте визначення категорії “мотивація”.
38. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування”?
39. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
40. За яким принципом із всієї сукупності теорії мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об’єднує?
41. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
42. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно теорії ERG К. Альдерфера?

43. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д.Мак Клелланд в теорії набутих потреб ?
44. У чому полягає внесок Ф.Герцберга у розвиток теорії мотивації ?
45. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації ? Що між ними спільного ?
46. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В.Врума ?
47. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С.Адамса.
48. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера ? Як вони взаємопов'язані між собою ?
49. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації ?
50. У чому ви бачите практичну цінність теорії змісту і процесу мотивації?
51. Проаналізувати типи організацій в Україні
52. Дати оцінку ієрархії потреб А. Маслоу
53. Проаналізувати мотиваційну теорію очікувань і справедливості
54. Проаналізувати систему цілей організації: класифікацію цілей, підходи до забезпечення необхідної ефективності діяльності.
55. Дати оцінку способам моделювання, що використовуються при прийнятті управлінських рішень
56. Раціональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень
57. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень
58. Методи обґрунтування управлінських рішень.
59. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
60. Раціональна технологія прийняття рішення.

Перелік практичних ситуацій

1. Організація – це:
 - а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей
 - б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети
 - в) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності
 - г) всі відповіді вірні
 - д) жодної правильної відповіді немає
2. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:
 - а) специфічний орган та рівень управління в організації
 - б) як влада та мистецтво керування
 - в) як спосіб, манера спілкування з людьми
 - г) як процес та сукупність загальних функцій управління

- д) всі відповіді вірні
 - е) жодної правильної відповіді немає
3. Ознаки діяльності менеджера:
- а) наявність у нього підлеглих
 - б) робота в апараті управління організацією
 - в) здатність приймати управлінські рішення
 - г) управління частиною або всією організацією
 - д) наявність у нього повноважень приймати рішення
 - е) наявність у нього концептуальних здібностей
 - ж) відповіді а,б,г,е.
 - з) відповіді а,в
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
4. Показники успішної діяльності організації:
- а) прибутковість
 - б) ефективність
 - в) продуктивність
 - г) результативність
 - д) стабільність
 - е) можливість існування якомога довше
 - ж) відповіді а,б,г
 - к) відповіді г,д,е
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
5. Чи можна вважати організацію результативною, якщо:
- а) вона не отримує прибутку
 - б) в ній спостерігається висока плинність кадрів
 - в) вона не задовольняє реально існуючу потребу клієнтів
 - д) вірні відповіді а, в
 - е) вірні відповіді б
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
6. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:
- а) школи наукового управління
 - б) процесного підходу до управління
 - в) адміністративної школи управління
 - г) поведінкового підходу до управління
7. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:
- а) взаємозв'язку функцій управління
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення
 - г) єдності взаємопов'язаних частин організації
 - д) мотивів поведінки людини в організації
8. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення
 - г) єдності взаємопов'язаних частин організації
 - д) мотивів поведінки людини в організації
9. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:
- а) класичної теорії організації
 - б) неокласичної (поведінкової) теорії організації
 - в) сучасної теорії організації
10. Поняття "соціальна людина" з'явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:
- а) адміністративної теорії управління
 - б) поведінкового підходу до управління
 - в) ситуаційної теорії менеджменту
 - г) кількісного підходу до управління
11. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:
- а) класичної теорії менеджменту
 - б) ситуаційного підходу до менеджменту
 - в) процесного підходу до менеджменту
 - г) поведінкового підходу до менеджменту
 - д) системного підходу до менеджменту
12. До інтегрованих підходів до управління відносяться:
- а) ситуаційна теорія
 - б) системна теорія
 - в) неокласична теорія
 - г) кількісна теорія
 - д) процесна теорія
 - е) вірні відповіді а,б,д
 - ж) вірні відповіді б,в,г
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
13. В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:
- а) школу наукового управління
 - б) адміністративну школу управління
 - в) школу людських стосунків
 - г) кількісну школу
 - д) школу організаційної поведінки
 - е) вірні відповіді а,б
 - ж) вірні відповіді в,д
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає

14. До ранніх теорій менеджменту відносять:
- а) процесну теорію
 - б) кількісну теорію
 - в) неокласичну теорію
 - г) системну теорію
 - д) ситуаційну теорію
 - е) вірні відповіді а,б
 - ж) вірні відповіді в,д
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
15. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:
- а) адміністративну школу управління
 - б) школу організаційної поведінки
 - в) кількісну школу
 - г) школу людських стосунків
 - д) школу наукового управління
 - е) вірні відповіді а,д
 - ж) вірні відповіді г,д
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
16. В рамках класичної теорії організації були:
- а) виділені універсальні принципи управління
 - б) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків
 - в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища
 - г) сформована концепція “ідеальної бюрократії”
 - д) вірні відповіді в,д
 - е) вірні відповіді а,б
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
17. За результатами своїх досліджень А.Файоль виділив такі основні функції управління:
- а) координація
 - б) розпорядництво
 - в) мотивація
 - г) лідерство
 - д) планування
 - е) організація
 - ж) контроль
 - к) вірні відповіді а,б,е,ж
 - л) вірні відповіді а,б,г,д
 - м) всі відповіді вірні
 - н) жодної правильної відповіді немає

18. За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М. Вебер виділив наступні типи організацій:

- а) адміністративна
- б) механістична
- в) традиційна
- г) бюрократична
- д) ідеальна
- е) харизматична
- ж) вірні відповіді а, б, д
- к) вірні відповіді в, г, е
- л) всі відповіді вірні
- м) жодної правильної відповіді немає

19. Згідно моделі “конкуруючих цінностей” Р. Куїна різні концепції менеджменту, які виникли в процесі розвитку науки управління:

- а) взаємовиключають одна одну
- б) не виключають одна одну
- в) відображують поступовий прогрес накопичення знань про сутність менеджменту
- г) доповнюють одна одну
- д) вірні відповіді б, в
- е) вірні відповіді б, в, г
- ж) всі відповіді вірні
- к) жодної правильної відповіді немає

60. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:

- а) “обмеженої раціональності”
- б) “раціональності”
- в) “досягнення задоволення”

61. Актуальність інформації – це:

- а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата
- б) стислість та чіткість викладення інформації
- в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації
- г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення
- д) немає правильної відповіді

62. Сутність методу фокальних об’єктів:

- а) удосконалення об’єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань
- б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об’єкту, що аналізується
- в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об’єкту, що аналізується
- г) перенесення ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що аналізується

25. Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:

- а) взаємовиключеність альтернатив
- б) відсутність заперечень з боку учасників обговорення
- в) однакові умови описання альтернатив
- г) витрати на реалізацію альтернатив
- д) вірні відповіді а, в
- е) вірні відповіді б,г
- ж) всі відповіді вірні
- к) жодної правильної відповіді немає

26. Основні характеристики класичної теорії прийняття рішень - особа, що приймає рішення:

- а) має чітку мету прийняття рішення
- б) має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив
- в) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості
- г) не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив
- д) немає правильної відповіді

27. Етап діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення містить наступні підетапи:

- а) виявлення та опис проблемної ситуації
- б) вибір найкращого варіанту рішення
- в) збір інформації щодо проблеми
- г) встановлення мети вирішення проблемної ситуації
- д) опрацювання критеріїв прийняття рішення
- е) вірні відповіді а,г,д
- ж) вірні відповіді а,б,в,д
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

28. Сфери використання ірраціональної моделі прийняття рішень:

- а) принципово нові рішення
- б) прості, відомі проблеми
- в) достатність влади, щоб нав'язати своє рішення
- г) необхідність згоди підлеглих виконати прийняте рішення
- д) високий рівень довіри між керівником і підлеглими
- е) вірні відповіді а,в
- ж) вірні відповіді б,д
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

29. Критерії якості інформаційних матеріалів:

- а) об'єктивність
- б) економічність
- в) комунікативність
- г) об'ємність
- д) лаконічність
- е) вірні відповіді а,б,в

- ж) вірні відповіді а,в,д
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
30. Базові поняття поведінкової теорії прийняття рішень:
- а) “обмеженої раціональності”
 - б) “раціональності”
 - в) “досягнення удоволення”
 - г) вірні відповіді б,в
 - д) вірні відповіді а,в
 - е) всі відповіді вірні
 - ж) жодної правильної відповіді немає
31. Критерії перевірки альтернатив в процесі їх оцінки:
- а) своєчасність
 - б) відповідність ресурсам організації
 - в) реалістичність
 - г) актуальність
 - д) прийнятність наслідків її реалізації
 - е) вірні відповіді а,б,в
 - ж) вірні відповіді б,в,д
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
32. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:
- а) метод інверсії
 - б) метод контрольних запитань
 - в) метод “ідеалізації”
 - г) метод “мозкового штурму”
 - д) метод колективного блокноту
 - е) метод морфологічного аналізу
 - ж) метод фокальних об’єктів
 - з) метод аналогії
 - к) вірні відповіді в,г,д,е
 - л) вірні відповіді а,б,в,г,е,ж,
 - м) всі відповіді вірні
 - н) жодної правильної відповіді немає
33. Згідно теорії сподівань поведінка людини в організації спрямовується:
- а) сподіванням отримання винагороди за роботу
 - б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів
 - в) оцінкою суб’єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими
 - г) оцінкою сили зв’язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди
 - д) немає правильної відповіді
34. Мотивація – це процес:

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

35. Сутність процесу мотивації зводиться:

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

37. Згідно теорії Д. МакКлелланда поведінка людини в організації спрямовується:

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

38. Згідно теорії А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:

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

39. Спонукання – це:

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

40. До теорій змісту мотивації відносять:

- а) модель Портера-Лоулера
- б) теорію потреб Д. МакКлелланда
- в) теорію ERG К. Альдерфера
- г) теорію сподівань (очікувань)
- д) теорію "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга
- е) теорію справедливості
- ж) теорію "ієрархії потреб" А. Маслоу
- к) вірні відповіді б, в, д, ж
- л) вірні відповіді а, г, д, е
- м) всі відповіді вірні

41. Згідно теорії Д. МакКлелланда працівники з потребою в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- а) орієнтована на статус посади

- б) характеризується помірним ступенем ризику
 - в) характеризується високим ступенем конкуренції
 - г) має чіткий і швидкий зворотній зв'язок
 - д) передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця
 - е) вірні відповіді а,в,д
 - ж) вірні відповіді б,г
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
42. За теорією Ф. Герцберга до “гігієнічних” факторів відносяться:
- а) змістовність праці
 - б) заробітна плата
 - в) визнання результатів праці
 - г) ступінь відповідальності роботи
 - д) умови праці
 - е) соціально-трудова політика компанії
 - ж) вірні відповіді б,д
 - к) вірні відповіді а,в
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
43. Для того, щоб робітник був особисто зацікавлений у своїй роботі, вона відповідно до методу збагачення праці:
- а) має бути значущою
 - б) має відповідно винагороджуватися
 - в) має передбачати певну відповідальність виконавця
 - г) інформація про її результати і якість має доводитися до виконавця
 - д) має бути безпечною
 - е) вірні відповіді б,г,е
 - ж) вірні відповіді а,в,г
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
44. Теорії процесу мотивації стверджують, що поведінка людини в організації визначається:
- а) очікуваннями, пов'язаними із винагородженням
 - б) сприйняттям справедливості/несправедливості винагородження
 - в) її найбільш сильною потребою
 - г) її прагненням до влади
 - д) вірні відповіді а,б,в
 - е) вірні відповіді а,б,г
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
45. Згідно моделі Портера-Лоулера:
- а) задоволеність обумовлює досягнення високих результатів праці
 - б) результативність праці обумовлює задоволення
 - в) внутрішня винагорода є наслідком результативної праці

- г) результати виконання роботи залежать від затрачених зусиль і здібностей робітника
- д) вірні відповіді а,б,в
- ж) вірні відповіді б,в,г
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

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

- а) теорії ієрархії потреб А.Маслоу
- б) теорії “мотиваційної гігієни” Ф.Герцберга
- в) теорії сподівань В.Врума
- г) теорії справедливості С.Адамса
- д) моделі Портера-Лоулера
- е) теорії ERG К.Альдерфера
- ж) вірні відповіді д,в,а,г,е
- з) вірні відповіді а,б,в,д
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

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

- а) взаємно виключають одна одну
- б) не виключають одна одну
- в) мають ієрархічну структуру
- г) не мають ієрархічної структури
- д) мають природне походження
- е) є набутими в процесі навчання і життєвого досвіду
- ж) вірні відповіді в,д,е
- к) вірні відповіді б,г
- л) всі відповіді вірні
- м) жодної правильної відповіді немає

4.2.3 Перелік типових завдань до заліку

До семестрового контролю-заліку винесені питання модульно-рейтингового контролю знань.

4.3 Семестр 8

4.3.1 Перелік типових завдань до I модульно-рейтингового контролю знань студентів

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?

2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт Ви знаєте?
7. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Хекмена-Олдхема.
8. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
9. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
10. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
11. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
12. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
13. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
14. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
15. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
16. Що таке мережева організаційна структура? Які причини обумовлюють широке розповсюдження мережевих структур в сучасних умовах? Охарактеризуйте основні типи мережевих організацій.
17. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
18. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?
19. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К. Левіним.
20. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.
21. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
22. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?

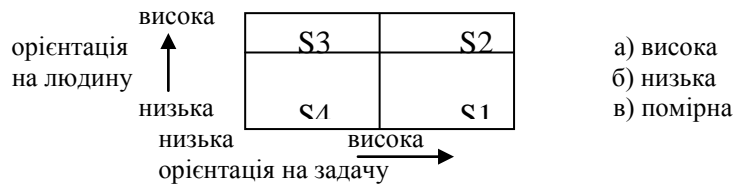
23. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності ?
24. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства ?
25. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера ? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі ?
26. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства ? Що таке стиль керування ?
27. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К. Левіна
28. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо ? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних ?
29. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р.Блейка і Дж.Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці ? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів ?
30. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта ?
31. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера ? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера ? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.
32. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).
33. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).
34. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства ?
35. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами ?
36. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства ? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції ?
37. Проаналізувати відмінності між управлінням і лідерством
38. Надати характеристику концепціям влади та впливу
39. Обґрунтувати необхідність влади в управлінні
40. Надати характеристику концепції балансу влади

41. Надати коротку характеристику формам влади
42. Надати характеристику владі зоснованій на примусі, впливу через страх та її використанню у сучасних організаціях
43. Надати характеристику владі зоснованій на винагороді, впливу через позитивне підкріплення та її використанню у сучасних організаціях
44. Надати характеристику законній владі, впливу через традиції, її позитивним та негативним характеристикам
45. Надати характеристику владі прикладу, впливу за допомогою харизми
46. Надати характеристику владі експерта, впливу через розумну віру та її використанню у сучасних організаціях
47. Надати характеристику владі зоснованій на переконанні, її позитивним та негативним характеристикам
48. Проаналізувати особистісну теорію лідерства
49. Проаналізувати поведінковий підхід до лідерства
50. Проаналізувати ситуаційний підхід до лідерства
51. Проаналізувати демократичний підхід до керівництва
52. Проаналізувати автократичний підхід до керівництва
53. Надати характеристику стилей лідерства за Лайкертом
54. Надати характеристику стилей керівництва за Блэйком й Мутоном (управлінська решотка)
55. Проаналізувати ситуаційну модель керівництва Фідлера
56. Проаналізувати ситуаційну модель керівництва «шлях – мета» Мітчела і Хауса
57. Проаналізувати ситуаційну модель керівництва Херсі і Бланшара
58. Проаналізувати управлінський ефект ситуаційної моделі Фідлера
59. Проаналізувати модель ухвалення рішень керівником Врума-Йеттона
60. Дати характеристику лінійним повноваженням
61. Дати оцінку найпоширенішим перешкодам для ефективного делегування повноважень з боку керівника
62. Дати оцінку найпоширенішим перешкодам для ефективного делегування повноважень з боку підлеглих
63. Визначити основні типи адміністративно-управлінського апарата
64. Проаналізувати фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень
65. Визначити концепції делегування, відповідальності, організаційних повноважень.
66. Проаналізувати загальні функції управління.
67. Дати оцінку бюрократичним структурам управління організацією.
68. Проаналізувати загальні фактори в роботі керівника: ролі керівника, управлінські функції, рівні управління.
69. Дати оцінку підходу до управління з позицій виділення різних шкіл
70. Проаналізувати процесний, системний та ситуаційний підходи до управління організацією.

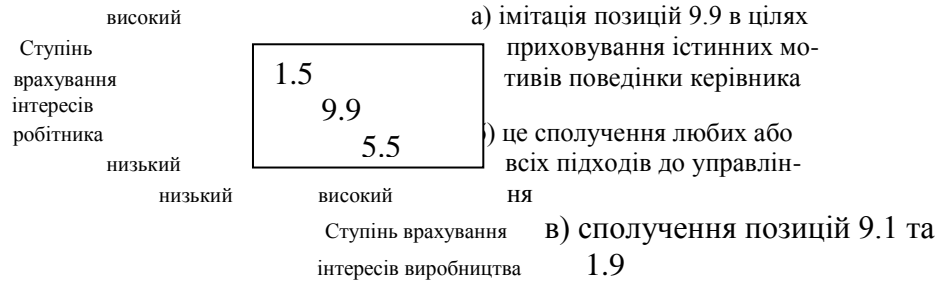
71. Проаналізувати функціональну структуру організації, її переваги та недоліки.
72. Проаналізувати продуктову структуру організації, її переваги та недоліки
73. Проаналізувати регіональний тип структури організації, її переваги та недоліки
74. Проаналізувати матрічні структури організації, їх переваги та недоліки
75. Проаналізувати адаптивні й механістичні організаційні структури, їх переваги та недоліки

Перелік практичних ситуацій

1. Як співвідносяться між собою категорії “повноваження” та “влада”:
 - а) вони ідентичні
 - б) влада частково визначається повноваженнями
 - в) повноваження визначаються владою
2. Лідерство можна визначити як:
 - а) можливість впливати на поведінку інших людей
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
 - в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей
 - г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей
3. Вплив -це:
 - а) можливість впливати на поведінку інших людей
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
 - в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи
 - г) здатність впливати на інших людей
 - д) немає правильної відповіді
4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов’язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:
 - а) владою винагородження
 - б) експертною владою
 - в) традиційною владою
 - г) владою примушування
 - д) еталонною владою
5. Згідно теорії “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланчарда ефективність стилю лідерства залежить від:
 - а) особистих якостей керівника
 - б) ступеня “зрілості” виконавців
 - в) обсягу повноважень керівника
 - г) характеру потреб виконавців
 - д) характеру завдань, що виконуються
6. Якою повинна бути “зрілість” виконавців, щоб, на думку П. Херсі та К. Бланчарда, керівник міг використовувати стиль лідерства S1:



7. Патерналізм як стиль керування, виділений Р.Блейком та Дж.Моутон в доповнення до п'яти "чистих" стилів - це:



8. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:

- з позиції особистих якостей лідера
- з позиції адміністративних важелів управління
- з позиції поведінки лідера
- з позиції врахування впливу ситуаційних факторів
- з позиції послідовності етапів процесу управління
- вірна відповідь
- вірна відповідь
- всі відповіді вірні
- жодної вірної відповіді немає

9. Для авторитарного стилю керування характерні:

- централізація повноважень
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими
- високий ступінь структуризації робіт
- апеляція до потреб більш високого рівня у робітників
- орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій
- вірна відповідь
- вірна відповідь
- всі відповіді вірні
- жодної вірної відповіді немає

10. Вчені університету штату Огайо запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- "увага до підлеглих"
- "здатність впливати на підлеглих"
- "ініціювання структури"
- "здатність враховувати ситуацію"
- "колективне управління"
- вірна відповідь

ж) вірна відповідь

к) всі відповіді вірні

л) жодної вірної відповіді немає

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

а) “режим підпорядкування керівнику”

б) “інструментальний стиль”

в) “давати вказівки”

г) “фасадизм”

д) “організаційне управління”

е) “колективне управління”

ж) вірна відповідь

к) вірна відповідь

л) всі відповіді вірні

м) жодної правильної відповіді немає

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

а) уявлення лідера про джерела його влади

б) час, який відводиться на прийняття рішення

в) посада, яку займає керівник

г) структурованість завдань підлеглих

д) схильність послідовників до незалежності

е) вірна відповідь

ж) вірна відповідь

к) всі відповіді вірні

л) жодної вірної відповіді немає

13. В моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла виділені такі типи поведінки лідера:

а) директивне лідерство

б) лідерство, орієнтоване на підтримку

в) лідерство, орієнтоване на досягнення

г) лідерство, орієнтоване на залучення до участі

д) лідерство, орієнтоване на завдання

е) лідерство, орієнтоване на людину

ж) вірна відповідь

к) вірна відповідь

л) всі відповіді вірні

м) жодної правильної відповіді немає

14. В основу ситуаційної моделі Ф.Фідлера покладено наступні передумови:

а) стиль керівника залишається в цілому постійним (стабільним)

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

в) керівник легко адаптує свій стиль до зміни ситуації

г) вірна відповідь

д) вірна відповідь

е) всі відповіді вірні

ж) жодної вірної відповіді немає

15. В моделі Ф. Фідлера враховуються наступні ситуаційні фактори:

а) “зрілість” виконавця

б) ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень

в) посадові повноваження керівника

г) можливість структурувати завдання для підлеглих

д) потреби підлеглих

е) вірна відповідь

ж) вірна відповідь

к) всі відповіді вірні

л) жодної вірної відповіді немає

16. Департаменталізація – це процес:

а) розподілу завдань і повноважень по їх виконанню між співробітниками апарату управління

б) призначення керівників структурних підрозділів організації

в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини

г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки

д) формування ієрархії управління

17. Діапазон контролю це:

а) кількість рівнів управління в організації

б) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі

в) кількість менеджерів в організації

г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру

18. Децентралізація означає:

а) підвищення рівня розподілу праці в організації

б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації

в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації

г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі

19. Створення комісій являє собою механізм:

а) вертикальної координації

б) горизонтальної координації

в) діагональної координації

г) немає правильної відповіді

20. Штабні повноваження – це:

а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд

б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників

в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції

пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників

21. Сутність кооптації як стратегії подолання опору змінам:

- а) надання особі, що чинить опір, провідної ролі в прийнятті рішень щодо проведення організаційних змін
- б) використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації щодо змін для зменшення опору при їх реалізації
- в) ознайомлення зі змінами поступово, здійсненні тільки необхідних змін, повідомленні про зміни заздалегідь
- г) "купівля згоди" у осіб, що чинять опір, за допомогою матеріальних стимулів
- д) немає правильної відповіді

22. До елементів процесу організаційної діяльності відносяться:

- а) розподіл праці
- б) департаменталізація
- в) делегування повноважень
- г) розробка стандартних операційних процедур
- д) формування політики
- е) координація робіт і видів діяльності
- ж) вірна відповідь
- к) вірна відповідь
- л) всі відповіді вірні
- м) жодної правильної відповіді немає

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

- а) малі розміри організації
- б) великі розміри організації
- в) широка номенклатура продукції, що виготовляється
- г) динамічне середовище
- д) вірна відповідь
- е) вірна відповідь
- ж) всі відповіді вірні
- к) жодної вірної відповіді немає

24. В рамках проектування робіт визначають такі ключові параметри роботи:

- а) обсяг роботи
- б) функціональні повноваження
- в) складність роботи
- г) вимоги до роботи
- д) відносини по роботі
- е) вірна відповідь
- ж) вірна відповідь
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної вірної відповіді немає

25. Стратегії подолання опору організаційним змінам:

- а) стратегія диференціації
- б) стратегія фокусування
- в) стратегія кооптації

- г) стратегія залучення до участі
- д) стратегія маніпулювання
- е) вірна відповідь
- ж) вірна відповідь
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної вірної відповіді немає

26. Механізмами горизонтальної координації:

- а) прямий управлінський контроль
- б) створення тимчасових робочих груп
- в) створення комісій
- г) стандартизація ресурсів і продукції (послуг)
- д) організаційна культура
- е) вірна відповідь
- ж) вірна відповідь
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної вірної відповіді немає

27. Використання плоскої організаційної структури виправдано там, де:

- а) робота підлеглих потребує жорсткого контролю
- б) робота ідентична для багатьох виконавців
- в) робота виконується висококваліфікованими робітниками
- г) для роботи характерні часті зміни завдань
- д) є можливість чітко розподілити завдання між робітниками

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

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

29. Згідно моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема на відчуття значущості роботи впливають такі основні характеристики роботи:

- а) визначеність завдання
- б) зворотний зв'язок
- в) самостійність
- г) важливість завдання
- д) різноманітність умінь та навичок

30. За результатами своїх досліджень Г. Мінцберг виділив такі типи організаційних структур управління:

- а) лінійна
- б) машинна бюрократія
- в) професійна бюрократія
- г) адхократія
- д) функціональна

31. Модель Фидлера виявила три фактори, що впливають на поведження керівника. Цими факторами є:

- а) Відносини між керівником і членами колективу, структура завдання, посадові повноваження
- б) одноособова влада, максимальна продуктивність, ефективність праці
- в) страх перед бідністю, авторитет, організація праці
- г) всі відповіді вірні

32. Відповідно до моделі _____, є п'ять стилів керівництва, які може використати керівник залежно від того, у якому ступені підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень:

- а) Митчела й Хауса
- б) Фидлера
- в) Поля Херси й Кена Бланшара
- г) Врума-Йеттона

33. У випадку, коли характеристики або властивості особи що здійснює вплив настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як той, що впливає - це:

- а) влада, заснована на примусі
- б) влада, заснована на винагороді
- в) експертна влада
- г) влада харизми

34. Експертна влада характеризується тим, що:

- а) Виконавець вірить, що особа що здійснює вплив має спеціальні знання, які дозволяють задовольнити потребу.
- б) Виконавець вірить, що особа що здійснює вплив має можливість карати таким чином, якому перешкодить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.
- в) Характеристики або властивості особи що здійснює вплив настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, що як впливає.
- г) Виконавець вірить, що особа що здійснює вплив має можливість задовольнити нагальну потребу або доставити насолоду.

35. Законна влада характеризується тим, що:

- а) Виконавець вірить, що той хто впливає має спеціальні знання, які дозволяють задовольнити потребу.
- б) Виконавець вірить, що той хто впливає має можливість карати таким чином, якому перешкодить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.
- в) Характеристики або властивості того хто впливає настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, що як впливає.
- г) Виконавець вірить, що той хто впливає має право віддавати накази, і що його або її зобов'язання - підкорятися їм.

36. Розумна віра - це влада, побудована на:

- а) позитивних стимулах
- б) переляку

- в) силі особистих якостей або здатностей лідера
- г) експертних знаннях

37. Слабка сторона впливу шляхом переконання:

- а) опір змінам;
- б) повільний вплив і невизначеність поведінки виконавця;
- в) підсилюється прагнення людей свідомо обманювати організацію;
- г) обмеженість ресурсів

38. Відповідно до теорії (автократичного керівництва) «Х»:

- а) Люди споконвічно не люблять трудитися й при будь-якій можливості уникають роботи.
- б) У людей немає честолобства, і вони намагаються позбутися від відповідальності, предпочитаючи, щоб ними керували. Найбільше люди хочуть захищеності.
- в) Щоб змусити людей трудитися, необхідно використати примус, контроль і погрозу покарання.
- г) всі відповіді вірні

39. Теорія «У» (демократичного керівництва) стверджує:

- а) праця - процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не тільки приймуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.
- б) якщо люди залучені до організаційним цілям, вони будуть використати самоврядування й самоконтроль. Прилучення є функцією винагороди, пов'язаного з досягненням мети.
- в) здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.
- г) всі відповіді вірні

40. Ліберальне керівництво характеризується:

- а) високим ступенем одноособової влади керівника: керівник визначає всі стратегії групи; ніяких повноважень групі не делегується.
- б) поділом влади й участю трудящих у керуванні; відповідальність не концентрується, а розподіляється.
- в) мінімальною участю керівника; група має повну волю приймати власні рішення.
- г) немає вірної відповіді

41. Організація як функція управління - це:

- а) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.
- б) спостереження за процесами, що відбуваються, порівняння параметрів об'єкта із заданими й виявлення відхилень.
- в) складання планів з урахуванням стратегії й цілей фірми, її виробничого профілю й специфіки діяльності на ринку.
- г) створення такої структури підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

42. Зовнішні межі повноважень визначаються:

- а) законодавством, традиціями, культурними стереотипами суспільства;

- б) політикою організації;
 - в) посадовими інструкціями;
 - г) повноваження не мають зовнішніх обмежень;
43. До апаратних (штабних) повноважень не відносять:
- а) Рекомендаційні повноваження;
 - б) обов'язкові узгодження
 - в) паралельні повноваження;
 - г) лінійні повноваження;
44. Особистий апарат, як різновид обслуговуючого апарата:
- а) має владу не маючи повноважень;
 - б) має повноваження не маючи влади;
 - в) в організаціях володіє й повноваженнями й владою;
 - г) усе залежить від типу організації;
45. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.
- А) владу, засновану на примусі
 - Б) владу, засновану на винагороді
 - В) харизматичну владу
 - Г) узаконену (традиційну) владу
46. У випадку функціональних повноважень:
- а) лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом;
 - б) лінійне керівництво зобов'язане виконувати наказу штабного апарата
 - в) штабний апарат може, як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї компетенції;
 - г) лінійне керівництво може за своїм вибором вирішити проблему, навіть не ставлячи апарат у популярність.
47. Норма керованості, що визначає граничне число підлеглих, якими можна успішно керувати становить
- а) 4-5
 - б) 7-10
 - в) 1-3
 - г) число підлеглих, якими можна успішно керувати, не обмежено.
48. До обслуговуючого апарату на підприємстві відноситься:
- а) відділ кадрів
 - б) секретар керівника
 - в) всі служби не пов'язані з виробництвом продукції
 - г) всі відповіді вірні
49. Координаційні повноваження
- а) полягають у тому, що їхній власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятим у рамках лінійних або функціональних повноважень.
 - б) пов'язані з виробленням і прийняттям спільних рішень. Особа або підрозділ, які наділяються даними повноваженнями, мають право від імені

вищестоящого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури й направляти її в русло, що відповідає цілям організації

в) надають можливість їхнім носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, жадати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати разом із власними висновками у відповідні інстанції.

г) немає вірної відповіді

50. Що називається місією організації?

а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.

б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до будь-чого.

в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.

г) Усе вище перераховане

51. Генеральний директор ЗАТ «ГМБ» є:

а) Суб'єктом управління.

б) Об'єктом управління.

в) Ланкою управління.

г) Ступінню управління.

4.3.2 Перелік типових завдань до II модульно-рейтингового контролю знань студентів

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
11. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
12. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
13. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
14. Для чого здійснюється операційний контроль?
15. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?

- 16.Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?
- 17.Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки працівників?
- 18.Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?
- 19.Надати характеристику видам управлінського контролю
- 20.Надати характеристику функціям завершального контролю
- 21.Проаналізувати характеристики ефективного контролю
- 22.Проаналізувати етап встановлення стандартів в процесі контролю
- 23.Проаналізувати етап порівняння результатів із стандартами в процесі контролю
24. Навести поняття конфлікту, проаналізувати функціональні та дисфункціональні конфлікти
25. Проанлізувати типи конфліктів в організаціях
26. Проанлізувати причини виникнення конфліктів в організаціях
27. Проанлізувати модель конфлікту як процесу
28. Проанлізувати функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту
29. Проанлізувати структурні методи вирішення конфліктів
- 30.Проанлізувати міжособові стилі вирішення конфліктів
- 31.Проанлізувати етапи процесу успішного управління організаційними змінами
- 32.Проанлізуватим модель успішного проведення організаційних змін
33. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
- 34.Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
- 35.Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
- 36.Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
- 37.У чому полягають проблеми використання цільового підходу до визначення організаційної ефективності?
- 38.На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?
- 39.Які складові становлять предмет вибору у моделі конкуруючих оцінок?
- 40.Як Ви розумієте часову модель організаційної ефективності?
- 41.Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.
- 42.Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності
- 43.Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
- 44.Назвіть основні елементи комунікації.

45. Які ви знаєте методи комунікації ? У чому переваги та недоліки кожного з них ?
46. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
47. Які фактори і як обумовлюють вибір носія інформації для комунікації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта ?
48. Що таке формальні та неформальні комунікації ? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією ?
49. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій ? Які типи повідомлень передаються в їх межах ?
50. Що таке комунікаційна мережа ? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах ?
51. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації ? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
52. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації ?
53. Що таке стиль комунікації ? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте ?
54. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
55. Які ви знаєте джерела влади ? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади ?
56. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності ?
57. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі ?
58. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К. Левіна
59. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо ? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних ?
60. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р.Блейка і Дж.Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці ? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів ?
61. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в авторитарно-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта ?
62. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).
63. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).

64. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?
65. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
66. Які методи проектування і перепроjektування робіт Ви знаєте?
67. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Хекмена-Олдхема.
68. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
69. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
70. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
71. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
72. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
73. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
74. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К. Левінім.
75. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Практичні ситуації

1. Департаменталізація – це процес:
 - а) розподілу завдань і повноважень по їх виконанню між співробітниками апарату управління
 - б) призначення керівників структурних підрозділів організації
 - в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини
 - г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки
 - д) формування ієрархії управління
2. Діапазон контролю це:
 - а) кількість рівнів управління в організації
 - б) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі
 - в) кількість менеджерів в організації
 - г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру
3. Децентралізація означає:
 - а) підвищення рівня розподілу праці в організації

- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації
 - в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації
 - г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі
4. Створення комісії являє собою механізм:
- а) вертикальної координації
 - б) горизонтальної координації
 - в) діагональної координації
 - г) немає правильної відповіді
5. Штабні повноваження – це:
- а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд
 - б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників
 - в) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників
6. Сутність кооптації як стратегії подолання опору змінам:
- а) надання особі, що чинить опір, провідної ролі в прийнятті рішень щодо проведення організаційних змін
 - б) використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації щодо змін для зменшення опору при їх реалізації
 - в) ознайомлення зі змінами поступово, здійсненні тільки необхідних змін, повідомленні про зміни заздалегідь
 - г) "купівля згоди" у осіб, що чинять опір, за допомогою матеріальних стимулів
 - д) немає правильної відповіді
7. До елементів процесу організаційної діяльності відносяться:
- а) розподіл праці
 - б) департаменталізація
 - в) делегування повноважень
 - г) розробка стандартних операційних процедур
 - д) формування політики
 - е) координація робіт і видів діяльності
 - ж) вірна відповідь
 - к) вірна відповідь
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
8. Умовами, які визначають доцільність використання дивізіональної організаційної структури, є:
- а) малі розміри організації
 - б) великі розміри організації
 - в) широка номенклатура продукції, що виготовляється

- г) динамічне середовище
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
9. В рамках проектування робіт визначають такі ключові параметри роботи:
- а) обсяг роботи
 - б) функціональні повноваження
 - в) складність роботи
 - г) вимоги до роботи
 - д) відносини по роботі
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) всі відповіді вірні
10. Стратегії подолання опору організаційним змінам:
- а) стратегія диференціації
 - б) стратегія фокусування
 - в) стратегія кооптації
 - г) стратегія залучення до участі
 - д) стратегія маніпулювання
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
11. Механізмами горизонтальної координації:
- а) прямий управлінський контроль
 - б) створення тимчасових робочих груп
 - в) створення комісій
 - г) стандартизація ресурсів і продукції (послуг)
 - д) організаційна культура
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
12. Використання плоскої організаційної структури виправдано там, де:
- а) робота підлеглих потребує жорсткого контролю
 - б) робота ідентична для багатьох виконавців
 - в) робота виконується висококваліфікованими робітниками
 - г) для роботи характерні часті зміни завдань
 - д) є можливості чітко розподілити завдання між робітниками
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні

- л) жодної правильної відповіді немає
13. Для фірми з масовим виробництвом продукції, її стабільним асортиментом при незначних (еволюційних) змінах технології її виробництва найбільше підходить організаційна структура:
- а) лінійна
 - б) лінійно-функціональна
 - в) дивізійна
 - г) матрична
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
14. Згідно моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема на відчуття значущості роботи впливають такі основні характеристики роботи:
- а) визначеність завдання
 - б) зворотний зв'язок
 - в) самостійність
 - г) важливість завдання
 - д) різноманітність умінь та навичок
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
15. За результатами своїх досліджень Г. Мінцберг виділив такі типи організаційних структур управління:
- а) лінійна
 - б) машинна бюрократія
 - в) професійна бюрократія
 - г) адхократія
 - д) функціональна
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
16. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного:
- а) охоплення широкої сфери діяльності організації
 - б) побудова ефективної системи комунікації
 - в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів
 - г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому
17. Концепція бюджетів опрацьовується:
- а) менеджерами нижчого рівня управління
 - б) менеджерами вищого рівня управління
 - в) менеджерами середнього рівня управління

18. Показники здатності фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:
- а) коефіцієнт чистого прибутку
 - б) коефіцієнт поточної ліквідності
 - в) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів
19. Функції заключного контролю:
- а) забезпечення інформацію для удосконалення планування у майбутньому
 - б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають
 - в) побудова ефективної системи мотивації
 - г) забезпечення якості/кількості "вхідних" ресурсів в організацію
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
20. Параметри ефективної системи контролю:
- а) всеосяжність та об'єктивність
 - б) безперервність, регулярність, невідворотність
 - в) гнучкість
 - г) економічність
 - д) зрозумілість для тих, кого перевіряють
 - е) дієвість та своєчасність
 - ж) вірна відповідь
 - к) вірна відповідь
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
21. Прояви дисфункціонального ефекту системи контролю:
- а) підвищення стандартів діяльності підлеглих
 - б) необ'єктивного покарання підлеглих
 - в) маніпулювання результатами контролю
 - г) намагання підлеглих виглядати "краще" за критерієм, який контролюється
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
22. Інструменти непрямого контролю поведінки працівників:
- а) селекція кадрів
 - б) формалізація
 - в) дисциплінарний вплив
 - г) винагородження
 - д) підсилення мотивації
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь

- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

23. Показники прибутковості діяльності організації:

$$а) \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$$

$$в) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$$

$$б) \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Обсяги продаж}}$$

$$г) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума активів}}$$

$$д) \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

- е) вірна відповідь
- ж) вірна відповідь
- к) всі відповіді вірні
- л) жодної правильної відповіді немає

24. Інструменти управлінського контролю:

- а) ревізія, аудит
- б) бухгалтерський облік
- в) бюджетування
- г) аналіз беззбитковості
- д) аналіз фінансових коефіцієнтів
- е) аналіз чутливості
- ж) вірна відповідь
- к) вірна відповідь
- л) всі відповіді вірні
- м) жодної правильної відповіді немає

25. Склад основних етапів контролю як функції управління:

- а) визначення цілей контролю
- б) вимірювання реального виконання
- в) дисциплінарний вплив на працівників
- г) розробка стандартів діяльності
- д) коригуючі дії
- е) винагородження діяльності працівників
- ж) вірна відповідь
- к) вірна відповідь
- л) всі відповіді вірні
- м) жодної правильної відповіді немає

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

- а) нічого не робити
- б) коригувати діяльність підлеглих
- в) коригувати стандарти діяльності
- г) здійснювати винагородження підлеглих
- д) вірна відповідь

- е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
27. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:
- а) фільтрація інформації
 - б) значні витрати часу
 - в) негативна реакція підлеглих
 - г) швидке отримання інформації
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
28. Організаційні комунікації – це:
- а) комунікації між двома або більше організаціями
 - б) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації
 - в) комунікації між двома або більше особами
 - г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації
29. Комунікація – це:
- а) обмін інформацією між двома або більше особами
 - б) передавання інформації однієї особи іншій
 - в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації
30. Комунікаційна мережа являє собою:
- а) сукупність каналів комунікації
 - б) сукупність методів комунікації
 - в) форму поєднання індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації
 - г) сукупність засобів комунікації
31. Мережа неформальних комунікацій називається:
- а) розкладеною мережею
 - б) ланцюговою мережею
 - в) “виноградною лозою”
 - г) кільцевою мережею
32. Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:
- а) вербальну комунікацію
 - б) висхідну комунікацію
 - в) нисхідну комунікацію
 - г) горизонтальну комунікацію
 - д) неформальну комунікацію
33. До основних елементів комунікації належать:
- а) відправник повідомлення

- б) канал комунікації
 - в) процес кодування
 - г) зворотний зв'язок
 - д) перешкоди комунікації
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
34. До етапів процесу комунікації відносять
- а) формування концепції комунікації
 - б) передавання повідомлення
 - в) канал комунікації
 - г) декодування
 - д) перешкоди комунікації
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
35. Результативність кодування інформації в процесі комунікації залежить від:
- а) здібностей відправника кодувати інформацію
 - б) відношення одержувача до інформації, що кодується
 - в) ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується
 - г) соціально-культурного середовища, в якому знаходиться відправник
 - д) ступеня децентралізації повноважень в організації
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
36. Недоліки методу письмової комунікації:
- а) значні витрати часу
 - б) можливість зберігати інформацію впродовж тривалого часу
 - в) слабкий зворотний зв'язок
 - г) можливість передавати значні обсяги інформації
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
37. Розрізняють наступні типи організаційних комунікацій:
- а) формальні
 - б) неформальні
 - в) висхідні
 - г) горизонтальні

- д) зворотного зв'язку
 - е) повного взаємозв'язку
 - ж) вірна відповідь
 - к) вірна відповідь
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
38. Виділяють наступні основні типи комунікаційних мереж в групах:
- а) пірамідальна мережа
 - б) мережа зворотного зв'язку
 - в) “хрест”
 - г) “колесо”
 - д) “Y-мережа”
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
39. Формами невербальних комунікацій є:
- а) інтонації голосу
 - б) групові дискусії
 - в) оголошення
 - г) символіка
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні
 - к) жодної правильної відповіді немає
40. На вибір носія інформації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта впливають такі фактори:
- а) привабливість носія інформації для одержувача
 - б) тип символів, які використовують для кодування
 - в) наявність зворотного зв'язку
 - г) пропускна спроможність відповідного носія інформації
 - д) характер повідомлення (рутинне або нестандартне)
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
41. До централізованих комунікаційних мереж відносяться:
- а) “Y-мережа”
 - б) “всеканална мережа”
 - в) “хрест”
 - г) “колесо”
 - д) вірна відповідь
 - е) вірна відповідь
 - ж) всі відповіді вірні

- к) жодної правильної відповіді немає
42. Наказ являє собою:
- а) вербальну комунікацію
 - б) невербальну комунікацію
 - в) формальну комунікацію
 - г) висхідну комунікацію
 - д) нисхідну комунікацію
 - е) концепції комунікації
 - ж) вірна відповідь
 - к) вірна відповідь
 - л) всі відповіді вірні
 - м) жодної правильної відповіді немає
43. Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:
- а) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища
 - б) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів
 - в) співвідношення “виходів” до введених факторів
 - г) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг
44. Сутнісний зміст системного підходу до організаційної ефективності:
- а) підкреслення центральної ролі досягнення мети як критерію для оцінки ефективності
 - б) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища)
 - в) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації
 - д) немає правильної відповіді
45. Сутність функціонального підходу до визначення ефективності управління:
- а) ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності
 - б) ефективність управління визначається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу
 - в) ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому
 - г) ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності
 - д) ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, що зацікавлені у результатах діяльності організації

46. Група управлінського персоналу, для якої з метою підвищення ефективності праці доцільне підвищення заробітної плати без підвищення посади:
- а) молоді управлінські працівники
 - б) управлінські працівники з досвідом у роботі
47. Чинники, що впливають на індивідуальну ефективність:
- а) мотивація
 - б) технологія
 - в) лідерство
 - г) знання
 - д) здібності
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
48. Підходи до визначення організаційної ефективності:
- а) системний
 - б) функціональний
 - в) багатопараметричний
 - г) множинний
 - д) цільовий
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
49. Складові моделі конкуруючих оцінок:
- а) жорсткий контроль
 - б) гнучкість
 - в) спеціалізація
 - г) внутрішні фактори
 - д) зовнішні фактори
 - е) вірна відповідь
 - ж) вірна відповідь
 - к) всі відповіді вірні
 - л) жодної правильної відповіді немає
50. Критерії середньотермінової організаційної ефективності:
- а) якість
 - б) конкурентоздатність
 - в) розвиток
 - г) гнучкість
 - д) продуктивність
 - е) виживання
 - ж) вірна відповідь
 - к) вірна відповідь

- л) всі відповіді вірні
 м) жодної правильної відповіді немає
51. Підходи до оцінки ефективності управління:
- а) багатопараметричний
 б) множинний
 в) цільовий
 г) функціональний
 д) системний
 е) вірна відповідь
 ж) вірна відповідь
 к) всі відповіді вірні
 л) жодної правильної відповіді немає
52. Показники результату (ефекту) управлінської праці:
- а) продуктивність управлінської праці
 б) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих
 в) скорочення управлінського персоналу
 г) питома вага витрат на управління в собівартості продукції
 д) обсяги приросту прибутку
 е) вірна відповідь
 ж) вірна відповідь
 к) всі відповіді вірні
 л) жодної правильної відповіді немає

До підсумкового контролю – іспиту виносяться питання МРК1 та МРК2.

4.4 Перелік питань до контролю залишкових знань з вивченої дисципліни

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління ?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією ? Поясніть.
3. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "менеджмент" ?
4. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
5. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності ? Які ознаки діяльності менеджера ?
6. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці ? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
7. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа ? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту ?

8. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
9. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
10. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
11. Як ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються?
12. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
13. Дайте визначення категорії “мотивація”.
14. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
15. За яким принципом із всієї сукупності теорії мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об’єднує?
16. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
17. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
18. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
19. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.
20. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
21. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
22. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
23. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
24. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
25. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
26. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
27. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
28. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?

29. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.
30. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
31. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
32. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
33. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
34. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?
35. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К. Левіна
36. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?
37. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?
38. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?
39. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
40. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
41. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
42. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
43. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
44. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
45. Чому працівники організації чинять опір контролю?
46. Які існують методи подолання опору контролю?
47. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
48. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?
49. Надати характеристику видам управлінського контролю
50. Надати характеристику функціям завершального контролю
51. Проаналізувати характеристики ефективного контролю
52. Навести поняття конфлікту, проаналізувати функціональні та дисфункціональні конфлікти
53. Проаналізувати типи конфліктів в організаціях
54. Проаналізувати причини виникнення конфліктів в організаціях
55. Проаналізувати модель конфлікту як процесу
56. Проаналізувати функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту
57. Проаналізувати структурні методи вирішення конфліктів

58. Проаналізувати міжособові стилі вирішення конфліктів
59. Проаналізувати етапи процесу успішного управління організаційними змінами
60. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
61. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
62. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
60. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
61. Назвіть основні елементи комунікації.
62. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації” ?
63. Які ви знаєте методи комунікації ? У чому переваги та недоліки кожного з них ?
64. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій ? Які типи повідомлень передаються в їх межах ?
65. Що таке комунікаційна мережа ? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах ?

5. ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ І НАВЧАЛЬНИХ ЗАСОБІВ

5.1 Основна та додаткова література

Основна:

1. Мескон Майкл Основы менеджмента: пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2008. – 672с.
2. Охріменко А.Г. Основы менеджменту: навч. посібник/ А.Г. Охріменко, М-во освіти і науки України. Київ ун-т туризму, економіки та права. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 130с.
3. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підруч./ Ф.І. Хміль. – 2-ге вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.
4. Жигалов В.Г. Основы менеджменту і управлінської діяльності: підруч./ В.Г. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К.: Вища школа, 1994. – 223с.
5. Мартиненко М.М. Основы менеджменту підруч./ М.М. – К.: Каравела, 2005. – 496с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента: учеб-справ. пособие/ Глухов В.В.; Санкт-Петербург. гос. техн. ун-т. – С.Пб.: Спец. лит., 1995. – 227с.
7. Основы менеджменту: навч. посіб./ Є.К. Бабець, А.Г. Максимчук, В.П.Стасюк, А.П. Чернов. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 496 с.
8. Основы менеджмента: учеб. пособие./ В.И. Гончаренко, С.И. Кондратьева, Д.П. Копейкин. - 3-е изд. - М.: «Дашков и к», 2001. – 176 с.

Додаткова:

1. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов/ О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева; М-во общего и проф. образования Российской Федерации. - М.: Центр, 1998. – 432с.
2. Абчук В.А. Азбука менеджмента. - СПб.: Союз, 1998. - 272с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основы менеджменту. - Львів: Світ -1995.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Об-во «Знание» России.-1996.- 472 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 1995. - 480с.
6. Глущенко Е.В., Захарова Е.В. Тихонравов Ю.В: Теория управления / Учебн. курс. - М.: Вестник. 1996. - 332 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 700с.

5.2 Методична література

1. Методические указания по курсу „Основы менеджмента” (для студентов специальностей 7.050201 и 7.100401 заочной формы обучения) / Сост. Деречинский Ю.Н., Муромец Н.Е., Щеглов К.Я., Капыльцова В.В. и др. – Горловка: АДИ ДонГТУ, 2000. – 84 с.

