

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до практичних занять  
та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напрямів підготовки  
6.030502 "Економічна кібернетика",  
6.030506 "Прикладна статистика"  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 6 від 09.12.2014 р.

**Укладач** Ястремська О. М.

М 54        Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напрямів підготовки 6.030502 "Економічна кібернетика", 6.030506 "Прикладна статистика" денної форми навчання / уклад. О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 64 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни. Наведено порядок підготовки та проведення семінарських і практичних занять, що визначається методичними рекомендаціями, а також контрольні питання і тести для самостійної роботи та самоконтролю.

Рекомендовано для студентів напрямів підготовки 6.030502 "Економічна кібернетика", 6.030506 "Прикладна статистика" денної форми навчання.

## Вступ

Мета менеджменту полягає у забезпеченні суб'єктам господарювання конкурентних переваг для підвищення ефективності їх функціонування і розвитку. Менеджери, які оволоділи сучасними методами менеджменту, здатні управляти всіма видами економічних ресурсів підприємств, здійснювати обґрунтований вибір основних напрямів їх розвитку. Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною "Менеджмент", полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію менеджменту, володіти відповідними методами управління персоналом. Навчальна дисципліна "Менеджмент" належить до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін за напрямками підготовки "Прикладна статистика" та "Економічна кібернетика" освітнього ступеня "бакалавр".

**Головною метою** викладання дисципліни є оволодіння сучасними теоретичними основами менеджменту та практичними навичками прийняття управлінських рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку. Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері менеджменту на підприємствах різних форм власності та галузей. Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо менеджменту суб'єктів господарювання, практична підготовка студентів та формування професійних компетентностей.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є процес управління підприємством та його персоналом. **Предметом** навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій і підходів менеджменту сучасних підприємств, методології та методик управління персоналом у процесі господарювання підприємств.

Після вивчення дисципліни "Менеджмент" студенти оволодіють компетентностями, що дозволять їм під час виконання професійних обов'язків на посадах менеджерів різних функціональних підрозділів підприємств ефективно використовувати методи управління за основними функціями менеджменту, а саме – планування, організації, мотивації та контролю персоналу.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконання практичних завдань. Проблемні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Після вивчення дисципліни "Менеджмент" студенти набудуть основних **професійних компетентностей**, що полягають у здатності до вибору обґрунтованого підходу з формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору організаційної структури управління підприємством, обґрунтування дієвих методів контролю та мотивації персоналу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни згідно з Національною рамкою кваліфікацій студент має **знати**:

сутність менеджменту;

наукові підходи до здійснення управління підприємством;

фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що забезпечують успішність його функціонування;

сутність планування як основної функції менеджменту для обґрунтування дієвої альтернативи його життєдіяльності;

основні види потреб, мотивів і методів мотивування працівників;

основні етапи та види контролю діяльності персоналу;

види впливу на поведінку працівників та форми влади керівників;

види та особливості обґрунтованого вибору стилів лідерства й управління персоналом;

основні ознаки, види конфліктів, етапи процесу управління ними.

У процесі вивчення навчальної дисципліни у студентів повинні бути сформовані **вміння**:

формулювати основні завдання менеджменту на підприємстві;

виділяти основні характеристики успішності функціонування підприємств;

формулювати місію та цілі підприємств;

аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств;

проводити SWOT-аналіз;

формулювати базові стратегії;

визначати стратегічні альтернативи життєдіяльності підприємств;

визначати критерії оцінювання стратегічних альтернатив;

користуватися законодавчою, нормативно-довідковою інформацією в процесі розробки та реалізації управлінських рішень;

використовувати методи впливу на персонал із метою його мотивування та контролювання результатів діяльності працівників;  
обирати необхідні та дієві стилі управління персоналом;  
розробляти й обґрунтовувати управлінські рішення щодо управління ефективним використанням усіх видів економічних ресурсів;  
розробляти основні заходи управління конфліктними ситуаціями на підприємствах;

***комунікації:***

ефективно здійснювати комунікативний процес під час формування, вибору та реалізації управлінського рішення;

здійснювати комунікації за всіма рівнями і функціональними зонами управління у внутрішньому середовищі підприємства;

здійснювати ефективні комунікації між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, а саме: споживачами, партнерами, конкурентами, представниками владних структур;

***автономність і відповідальність:***

здатність до самостійного вибору методів, необхідних для використання в процесі прийняття управлінських рішень;

здатність до прийняття відповідальності за отримані результати в процесі управління економічними ресурсами підприємства.

Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. Із цією метою проводяться семінарські та практичні заняття, що дозволяють здійснити поточну перевірку засвоєння студентами навчального матеріалу за окремими темами навчальної дисципліни. На семінарські та практичні заняття виносяться лише найважливіші та найскладніші питання. Решту питань студенти повинні опрацювати самостійно. Під час підготовки до семінарських і практичних занять слід ознайомитися з конспектом лекцій за відповідною темою, вивчити понятійний апарат і усвідомити логіку навчального матеріалу. Для більш поглибленого вивчення матеріалу потрібно дослідити рекомендовані до відповідної теми, а також підібрані самостійно літературні джерела.

# 1. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 1.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із даної навчальної дисципліни.

Таблиця 1.1

## Плани семінарських занять

Назва змістового модуля і теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Менеджмент: основні поняття Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту	Проведення дискусії на тему: "Що таке менеджмент. Його відмінності від управління". Проведення семінарського заняття на тему "Сучасні теорії менеджменту" за наведеними основними питаннями. 1. Еволюція, етапи розвитку наукового менеджменту. 2. Характеристика шкіл наукового менеджменту. 3. Історія розвитку науки менеджменту. 4. Цілі та завдання організації. 5. Розподіл праці в організації. 6. Рівні управління	2	[3 – 6; 10 – 12; 16; 21; 23]
Усього годин		2	

У процесі проведення семінарського заняття організується дискусія навколо попередньо визначених питань, до яких студенти готують тези виступів, доповіді та презентації, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення та дискусії.

Під час проведення семінарського заняття чітко встановлюється час на виконання кожного виду робіт протягом заняття. Активна участь студентів протягом семінарського заняття передбачає відповідне оцінювання.

## 2. Перелік тем практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті.

Заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1 Менеджмент: основні поняття			
Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації	Ситуаційне завдання з визначення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організацій, які в сучасних умовах здійснюють переважний вплив на їх розвиток	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 8; 10; 12; 16; 18 – 22]
Тема 3. Основні функції менеджменту. Стратегічне планування	Практичне завдання з використання матриці SWOT-аналізу для визначення виду стратегії підприємства	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 9; 10; 13; 14; 17 – 20]
Змістовий модуль 2 Основні функції менеджменту та процес управління підприємством			
Тема 4. Організаційні структури	Практичне заняття з формування матриці TOWS-аналізу для визначення стратегічних заходів із реалізації сформованої стратегії підприємства	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [6; 10; 13; 15; 17 – 22]

1	2	3	4
Тема 5. Контроль	Вирішення ситуаційного завдання – з формування організаційної структури підприємства та штатного розкладу	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 10; 12; 14; 17; 18; 20; 21]
Тема 6. Мотивація	Вирішення ситуаційного завдання з проблеми мотивації персоналу	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 12; 13; 15; 19 – 22]
Тема 7. Основні форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства	Вирішення ситуаційного завдання – вибір найбільш прийнятних форм влади і контролю для певних ситуацій на підприємстві	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 12; 16; 18 – 22]
Тема 8. Управління конфліктами та стресами	Вирішення ситуаційних завдань з управління конфліктами на підприємстві	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 6; 10; 14; 16; 18 – 22]

### **3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи**

#### **Змістовий модуль 1 Менеджмент: основні поняття**

##### **Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту**

##### ***Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття за темою***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні теорії менеджменту, їх особливості застосування у сучасних умовах, завдання менеджменту, причини зростання значущості менеджменту на сучасних підприємствах, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання з урахуванням тенденцій глобалізації, соціалізації, гуманізації та інформатизації.



### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Причини, які спонукають вище керівництво до застосування новітніх методів і підходів менеджменту.
2. Проблеми, з якими зіштовхуються найчастіше менеджери різних рівнів управління: стратегічного, тактичного, оперативного.
3. Напрями розвитку теорій менеджменту в сучасних умовах.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Назвати основні положення школи наукового менеджменту.
2. Охарактеризувати основні підходи школи адміністративного менеджменту.
3. Описати особливості застосування підходів школи людських відносин у менеджменті.
4. Окреслити відмінності сучасного процесу управління на промисловому підприємстві.
5. Охарактеризувати системний, кількісний та ситуативний підходи менеджменту, особливості їх застосування.

У процесі проведення семінарського заняття доповідачі за кожним питанням повинні подати презентацію у кількості не менше десяти слайдів. Модератором семінару призначається один зі студентів. До його обов'язків входить організація виступів, проведення дискусії за кожним питанням, підбиття підсумків. Кількість основних доповідачів за кожним питанням, які призначаються заздалегідь, повинна бути не менше двох, що визначається кількістю студентів у групі з урахуванням того, щоб усі студенти виступили як доповідачі за окремим питанням.

## **Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації**

### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: релевантні фактори зовнішнього середовища підприємства, фактори ближнього і дальнього оточення, фактори внутрішнього середовища підприємства: цілі, завдання, технології, організаційна структура, персонал.

### **Ситуаційне завдання 1**

Ситуаційне завдання з визначення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організацій, які в сучасних умовах здійснюють переважний вплив на їх розвиток.

На рибоконсервному комбінаті в одному з невеликих населених пунктів півдня України, працює близько 600 працівників; обсяг реалізації продукції торік склав 8 млн грн. Комбінат є одним із найбільших рибоконсервних підприємств в Україні та єдиним успішно працюючим підприємством населеного пункту з населенням понад 16 000 мешканців.

Комбінат виробляє копчену й солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з додаванням соусу. Із рибних відходів виготовляють риб'ячий жир і муку. Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок і риболовецький флот, що нараховує 5 кораблів і два невеликі дерев'яні судна. Комбінат має будинок відпочинку, гуртожиток і медичний центр.

Через невідповідність нормативів усіх виробничих потужностей комбінату європейським стандартам він не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейського Союзу, тому зовнішньоекономічну діяльність було сконцентровано лише на ринках СНД.

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак оптовики не виявляють особливої зацікавленості в продукції комбінату, їхня відмова від активного співробітництва з рибоконсервним комбінатом пояснюють надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції оптовим дистриб'юторам.

### ***Завдання***

1. Визначити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на процес управління даного підприємства.
2. Розробити пропозиції за переважними факторами впливу щодо забезпечення ефективності управління підприємством.
3. Із використанням експертних методів рейтингувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, визначити стратегічні резерви за кожним фактором.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Фактори зовнішнього середовища у міжнародній економічній діяльності підприємства.

2. Культурні та соціально-психологічні фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення.

3. Лінгвістичні особливості взаємодії менеджерів як фактор міжнародного середовища процесу управління підприємством.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Охарактеризувати поняття успішності діяльності підприємства.

2. Назвати основні ознаки успішності діяльності підприємства.

3. Які існують види технологій?

4. Назвати види рівнів управління на підприємстві.

5. Обґрунтувати необхідність використання різних видів завдань під час управління фактором внутрішнього середовища – персоналом.

6. Охарактеризувати крос-культурні відносини як фактор зовнішнього середовища у міжнародній діяльності підприємства.

## **Тема 3. Основні функції менеджменту. Стратегічне планування**

### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні функції менеджменту, етапи стратегічного планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії; місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.

#### **Ситуаційне завдання 1**

Розробити матрицю SWOT-аналізу для міста Харкова як центру туризму у східній Україні. Сформуйте рекомендації органам місцевого самоврядування.

#### **Ситуаційне завдання 2**

Визначити загальноекономічну стратегію життєдіяльності підприємства, на якому ви проходили виробничу практику, вказавши його назву, за допомогою методу SWOT-аналізу, використовуючи трибальну шкалу для визначення дії кожного чинника внутрішнього і зовнішнього середовища (3 – сильна дія, 2 – середня дія, 1 – слабка дія, 0 – чинник не діє) та таких основних чинників:

внутрішнього середовища: наявність виробничих потужностей, знос устаткування (фізичний та моральний), наявність виробничих площ, потенціал допоміжного виробництва, потенціал трудових ресурсів (за

категоріями), наявність сировини, матеріалів, комплектуючих, паливно-енергетичних ресурсів, стан фінансових ресурсів, технологія виготовлення продукції, якість продукції, її рентабельність, достатність інформації для бізнес-діяльності;

зовнішнього середовища: сформованість портфеля замовлень на виробництво продукції або виконання послуг, якість поставок сировини, матеріалів, комплектуючих та ін., екологічний стан, становище на ринку трудових ресурсів, вплив держави (податкове навантаження), відношення суспільства (територіальної громади) до підприємства (чи є підтримка).

Обґрунтувати кількісно шкалу видів стратегій залежно від кількості проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Пояснити доцільність упровадження обраної стратегії для даного підприємства.

### **Ситуаційне завдання 3**

*Nestle* є найбільшим виробником продуктів харчування у світі, восьмою за масштабом компанією в Європі, тридцять першою за рахунком компанією у світі. У цій компанії працюють 224 540 осіб, їй належать 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу.

Історія *Nestle* починається з 1866 року. Генрі Нестле вирішивши подолати дитячу смертність, розробив першу у світі молочну суміш для немовлят і розпочав її виробництво. Відтоді асортимент продукції нараховує 8,5 тисяч торговельних марок продуктів харчування.

Серед виробників продуктів харчування *Nestle* відрізняється найбільшими обсягами інвестицій у наукові дослідження й технічні розробки. Така увага до даної галузі відображає прагнення компанії робити продукцію, яка має не тільки добрий смак, але є корисна для здоров'я.

Крім виробництва продуктів харчування, компанія володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної й фармацевтичної промисловості.

Кредо *Nestle* – робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні й повноцінні продукти.

1. Заснування компанії. Генрі Нестле вирішив використовувати свій родинний герб – гніздо з пташками – як торговельний знак компанії. На швейцарському діалекті німецької мови *Nestle* означає "маленьке гніздо".

Підставою для появи підприємства стали дослідження швейцарського фармацевта Генрі Нестле, який намагався створити заміник

грудного молока для годування немовлят. Використовуючи молоко, пшеничне борошно й цукор, Генрі Нестле розробив продукт, який називався "Молочна суміш Нестле". Цим він частково вирішував проблему дитячої смертності від недостатнього або неправильного харчування. Першим споживачем нового продукту стало недоношене немовля, організм якого не сприйняв ні материнського молока, ні існуючих замінників, і лікарі були безсилі допомогти дитині. Після того, як завдяки новому продукту фактично врятували життя дитині, "Молочна суміш Нестле" вже за кілька років успішно продавалася в більшості країн Європи.

Поява *Nescafe*. Період після першої світової війни приніс за собою кризу компанії: перестали надходити урядові замовлення, а люди, які за час війни звикли до сухого й згущеного молока, вважали за краще повернутися до свіжого, як тільки знову воно стало доступним. У 1921 році компанія вперше стала збитковою. Зростання цін на сировину, післявоєнний затишок у світовій економіці й падіння курсів валют погіршувало ситуацію.

Керівництво *Nestle* швидко відреагувало на ситуацію й запросило швейцарського банківського експерта Луїса Даплеса для реорганізації компанії. Привівши у відповідність рівень виробництва й продажу, а також скоротивши непокриту заборгованість, він налагодив роботу компанії.

У двадцяті роки ХХ ст. компанія вперше вийшла за межі свого традиційного асортименту. Виробництво шоколаду стало другим за значущістю видом діяльності компанії. З'явилися нові продукти: молоко з солодом, розчинний напій *Milo*, порошкові напої для дітей і в 1938 році – *Nescafe*. Цей розчинний порошок зробив світову революцію у споживанні кави й швидко завоював популярність.

Збільшення виробництва і розширення асортименту. Повоєнні роки стали найбільш динамічною фазою в історії компанії. У цей період зростання компанії ґрунтувалося на розширенні асортиментів продукції харчування. До *Nestle* приєдналася компанія *Alimentana S.A.* і *Maggi* – виробник супів і приправ. Назва компанії змінилася на *Nestle Alimentana Company*. У 1950 році було придбано компанію *Cross & Blackwell* – британського виробника консервованих продуктів, а також такі компанії, як *Findus* (заморожені продукти), у 1971 році *Libby* (фруктові соки) і *Stouffer* у 1973 році (заморожені продукти).

Популярність *Nescafe* зростала. З 1950 по 1959 роки продаж вітчизняної кави потроївся, а з 1960 по 1974 року – зріс у чотири рази.

Розробка нової технології низькотемпературного сушіння призвела до появи в 1966 році нової марки розчинної кави – *Taster's Choice*.

У 1974 році керівництво *Nestle* уперше вирішило вийти за межі харчової промисловості й стала найбільшим акціонером світового лідера у виробництві косметики – компанії *L'oreal*.

*Nestle* сьогодні й завтра. Перша половина 90-х років стала для компанії вдалим періодом: торговельні бар'єри було ліквідовано, а на світовому ринку відбувалися інтеграційні процеси. З'явилися ринки збуту в Центральній і Східній Європі, а також в Китаї. Компанія зливається з "Англо-швейцарською компанією з виробництва згущеного молока", щоб збільшити асортименти продукції й розширити географію своєї діяльності. У нове тисячоріччя компанія входить як упевнений лідер харчової промисловості, з понад 500 фабриками у 70 країнах світу.

З 1996 році процеси консолідації реалізуються в придбанні італійського концерну з виробництва мінеральної води *SanPellegrino*, купівлі англійської компанії *Spiller Petfuds*, а також у рішенні продати торговельну марку *Fundus* із метою сконцентрувати зусилля на виробництві більш прибуткових заморожених продуктів. Придбання *Spille Petfuds* підсилило позиції *Nestle* в Європі на ринку кормів для домашніх тварин, на який компанія вийшла ще в 1985 році придбавши фірму *Carnation* і її торговельну марку *Friskies*.

Рішення *Nestle* про закриття підприємств із виробництва меленої кави в *СИЛА* (*Hill Bros, MJB, Chase & Sanborn*) дасть можливість компанії зосередити зусилля на новій елітній лінії *Nescafe*.

Збереження позиції лідера в мінливих ринкових умовах вимагає від компанії достатньої рухливості. Стратегія компанії й надалі буде ґрунтуватися на такому принципі: асортименти продукції повинні поповнюватися, а географія діяльності – розширюватися. Кредо компанії: "пріоритетним напрямом діяльності компанії завжди буде виробництво високоякісної продукції для споживачів, не залежно від того, де вони перебувають, від моменту народження і впродовж усього життя".

Вихід на світовий ринок. У 1905 році відбулося злиття компаній, внаслідок чого була створена компанія, названа *Nestle and Anglo-Swiss Milk Company*. Уже на початку ХХ ст. компанія володіла фабриками в США, Британії, Німеччині й Іспанії.

У 1907 році компанія почала завойовувати ринок Австралії, що дало можливість удвічі збільшити обсяг виробництва. У цей же час для забезпечення потреб швидко зростаючого азіатського ринку в цій продукції були відкриті склади в Сінгапурі, Гонконзі й Бомбеї. Однак основні виробничі потужності перебували в Європі. Початок першої світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Стало важче отримувати сировину і розповсюджувати продукцію. Нестача свіжого молока в Європі змусила фабрики продати практично всі запаси, щоб задовольнити потреби населення. З іншого боку, війна створила небачений раніше попит на сухе й згущене молоко, в основному за рахунок урядових замовлень. Щоб впоратися з ним, *Nestle* придбала кілька фабрик у США. До кінця війни компанія володіла 40 фабриками, а обсяг виробництва практично подвоївся порівняно з 1914 роком.

Вихід на ринок України. У 1994 році *Societe pour L'exportation des Produits Nestle S.A.* відкрило своє представництво в Києві й стало здійснювати активну маркетингову й рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів, як *Nescafe*, *Nesquik*, *Maggi*, *Nuts*, *Friskies*, а також дитяче харчування *Nestle*.

Сьогодні *Nestle* є однією з найсильніших компаній в Україні в галузі продуктів харчування, а також лідером українського ринку кави. Компанія підсилює свою присутність на ринку шоколадними виробами і кулінарною продукцією. Насамперед, компанія зміцнює свої позиції й розширює присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво й промислову інфраструктуру, активного просування торговельних марок, а також постійного зміцнення й розвитку національної мережі збуту.

У 1998 році *Nestle* придбала контрольний пакет акцій кондитерської фабрики "Світоч" у Львові. Компанія зробила й продовжує робити великі капіталовкладення в технічне оснащення й переоснащення підприємства.

### **Завдання**

1. Сформулювати власне бачення місії компанії *Nestle*. Які стратегічні цілі реалізує компанія?

2. Які функції виконує місія, що була вами сформована, чим вона відрізняється від існуючої місії?

3. Які етапи розвитку стратегічного управління можна проілюструвати на прикладі розвитку *Nestle*?

4. Як у цей час змінюється імідж компанії та як це впливає на стратегічні цілі?

5. Як змінилося стратегічне становище кондитерської фабрики "Світоч" на ринку України після зміни власника й чи змінилося ставлення споживача до бренда?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.

2. Класифікація стратегічних цілей.

3. Побудова дерева стратегічних цілей.

4. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.

5. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які сутність та принципи планування стратегій?

2. Назвати структуру стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

3. Охарактеризувати функції місії.

4. Які бувають види місії?

## **Змістовий модуль 2**

### **Основні функції менеджменту та процес управління підприємством**

#### **Тема 4. Організаційні структури**

##### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: теорії передачі повноважень, види і типи організаційних структур управління, бюрократичні й адаптивні організаційні структури, характеристики ефективно функціонуючих організаційних структур управління, тенденції централізації та децентралізації організаційних структур.

##### **Ситуаційне завдання 1**

ВАТ "Харчовик" – підприємство з переробки молока й виробництва харчової молочної продукції й технічного казеїну. До складу ВАТ



"Харчовик" входять такі структурні підрозділи: цех з виробництва твердих сирів; цех з розливу молока й кисломолочної продукції; цех з виробництва масла. Дочірніх підприємств ВАТ не має.

Клієнти ВАТ "Харчовик" розподіляються на такі категорії:

торговельні об'єднання;

приватні підприємці, які працюють у роздрібній торгівлі;

столичні супермаркети й гастрономи;

підприємства спецхарчування;

дитячі дошкільні установи й школи, співробітництво з якими здійснюється через відповідні організації.

ВАТ "Харчовик" як підприємство переробної промисловості значною мірою залежить від сировинних ресурсів. У ситуації, що склалася, підприємство нарощує обсяги закупівель молока, яке надходить від господарств, і в тісній співробітництві з постачальниками сировини здійснює політикові підвищення якості молока, що ухваляються господарствами.

Для розвитку підприємства пропонується два варіанти стратегії:

1. Формування власної бази поставок сировини, що дозволить підвищити рентабельність виробництва продукції на 15,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 2,8 млн грн.

2. Створення власної роздрібною мережі, яка забезпечить збільшення обсягів збуту на 2,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 3,1 млн грн.

Реалізація одного з наведених проектів буде здійснюватися за рахунок прибутку минулого року й банківського кредиту, який планується повернути через один рік. Обсяг збуту – 14 794,3 тис. грн; рентабельність – 12,3 %; вартість банківського кредиту – 22 %.

### **Завдання**

1. Сформувати матриці SWOT- та TOWS-аналізу, використовуючи експертні методи.

2. Визначити переважні заходи з реалізації стратегічних резервів на підприємстві.

3. Якого типу організаційну структуру управління доцільно обирати на підприємстві, які функціональні підрозділи доцільно включати до її складу?

4. Чи можливе застосування децентралізації в процесі управління підприємством.

## Ситуаційне завдання 2

Після проголошення незалежності України в 1991 році електрозв'язок колишнього СРСР на території України повністю перейшов під юрисдикцію Міністерства зв'язку України. Підгалузь електрозв'язку значно відставала від розвинених країн як за рівнем технологій, так і за рівнем забезпечення политу на послуги зв'язку. Магістральні лінії зв'язку майже всі були аналоговими, винятково на металевому кабелі. Телекомунікаційне обладнання було застарілим і відставало від стану сучасної техніки на кілька десятків років. За основними показниками розвитку зв'язку Україна посідала шосте місце серед колишніх республік СРСР. Зв'язок України із закордонними країнами здійснювався тільки через комутатори й телеграфні станції Москви. У 1991 році загальна кількість номерів телефонів склала 7 630 тис. одиниць, що становило 14,6 номера на 100 жителів (тепер кількість телефонів на 100 жителів України становить 19,8).

У 1993 році була розроблена концепція розвитку телекомунікацій України, на базі якої Уряд затвердив Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку України. Для ефективного управління зв'язком була здійснена його реорганізація. Міністерство зв'язку ухвалило рішення щодо поділу системи зв'язку на дві підгалузі – пошту й електрозв'язок і створення на базі державного підприємства двох об'єднань: Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта" і Українського об'єднання електрозв'язку "Укртелеком", на яке поклали функції й повноваження національного оператора електрозв'язку України.

На час створення "Укртелекому" до його складу входили тільки сім підприємств і організацій: Українське підприємство міжнародного й міжміського зв'язку й телебачення "Укртек", "Київський телеграф", Київська міська радіотрансляційна мережа, Центр інформаційних технологій, Державний Інститут з проектування засобів і споруджень зв'язку "Укрсв'язьпроект", Державний Інститут проектування засобів і споруджень зв'язку "Дніпрозв'язок" і "Закарпаттелеком".

У 1995 році приєдналися ще 22 обласних, Кримське республіканське й Севастопольське міське підприємство електрозв'язку. Також було створено й включено до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку "Укрзв'язоксупутник". Останнім у 1996 році до складу "Укртелекому" увійшов "Дніпротелеком".

Протягом 1994 – 1997 років "Укртелеком" став загальноновизнаним державним оператором електрозв'язку на національному й міжнародному рівнях. Однак згодом стали накопичуватися проблеми, які

почали стримувати розвиток об'єднання, у складі якого функціонувало 35 державних підприємств і організацій зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Це призвело до того, що в рамках єдиної з технологічної точки зору компанії розвиток зв'язку в окремих регіонах здійснювалося нерівномірно. Негативним фактором стала й недосконалість організаційної структури "Укртелекому", її непристосованість до умов ринкової економіки. У зв'язку із цим було ухвалено рішення про реорганізацію об'єднання "Укртелеком" у єдине державне підприємство. На початку 1998 року Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації "Укртелекому", яка передбачала проведення комплексу організаційно-економічних, правових і технічних заходів. Реструктуризацію було заплановано здійснити у два етапи: 1 етап – реструктуризація об'єднання державних підприємств електрозв'язку в єдине державне підприємство (1998 рік); 2 етап – акціонування державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" (1999 – 2000 роки).

У квітні 1998 року об'єднання "Укртелеком" було реорганізоване в єдине підприємство, а державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, одержали статус філій Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком", а 10 липня 1999 року за загальною схемою перекладу державних підприємств на акціонерні товариства почалася корпоратизація "Укртелекому". Цей процес був завершений у грудні підписанням Акту оцінки цілісного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" і підписанням наказу Державного комітету зв'язку й інформації України щодо переходу державного підприємства "Укртелеком" на акціонерне товариство, а в січні 2000 року було зареєстровано ВАТ "Укртелеком". 13 червня 2000 року Верховна Рада України прийняла Закон України "Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства "Укртелеком", а 56 листопада 2000 року Кабінет Міністрів України схвалив рішення про початок приватизації "Укртелекому". 18 січня 2001 року була створена комісія із приватизації ВАТ "Укртелеком". У період із 1 жовтня 2001 року по 1 лютого 2002 року відбувався пільговий продаж акцій ВАТ "Укртелеком". На даний момент у складі підприємства функціонують 32 філії (у тому числі 27 регіональних філій) з 373 відособленими структурними підрозділами. В "Укртелекомі" працюють 120 978 працівників.

У складі підприємства створені вертикальні організаційні структури з експлуатації місцевих мереж зв'язку, з експлуатації мереж зв'язку

й радіофікації, з обслуговування споживачів і продажу послуг. "Укртелеком" є засновником багатьох спільних підприємств, які працюють на телекомунікаційному ринку України. Серед них – "Інфоком", "Утел", "Український мобільний зв'язок", "Елсаком Україна", "Телесистеми України" і "Телекомінвест".

За обсягом і діапазоном послуг електрозв'язку "Укртелеком" є безумовним лідером у сфері вітчизняних комунікацій. Суспільство володіє первинною мережею, магістральними й зональними лініями зв'язку, надає всі види основних і сучасних телекомунікаційних послуг – міжнародний, міжміський і місцевий телефонний зв'язок, радіозв'язок, телебачення, документальний електрозв'язок, відео-конференцзв'язок, супутниковий зв'язок, надання в оренду цифрових каналів, доступ до Інтернету. "Укртелеком" забезпечує місцевим телефонним зв'язком понад 9 млн абонентів. На телефонному зв'язку загального користування працюють 44 автоматичні міжміські телефонні станції, у тому числі 18 аналогових і 26 цифрових, а також 4 міжнародних центри комунікації. "Укртелеком" є лідером серед провайдерів послуг доступу до Інтернету в Україні за кількістю клієнтів – як фізичних, так і юридичних осіб. Крім того, "Укртелеком" бере участь у міжнародних телекомунікаційних проектах: ITUR, TEL, TAE, BSFOCS.

У грудні 2005 року ВАТ "Укртелеком" одержав поза конкурсом ліцензію на мобільний зв'язок третього покоління. Цим підтвердився острах операторів мобільному зв'язку щодо створення нерівних умов доступу до частотного ресурсу. У відповідь на дії Національної комісії з регулювання зв'язку (НКРЗ) два головні оператори ринку мобільному зв'язку "Київстар" і UMC, які теж претендували на одержання ліцензії на такий зв'язок, виступили єдиним фронтом і вирішили звернутися до Президента України із проханням "сприяти в одержанні ліцензії всіма зацікавленими компаніями одночасно й на рівних умовах". Однак перш ніж працювати в новому стандарті, Міністерство зв'язку разом із Міністерством оборони повинне було звільнити радіочастоти.

Експерти затверджують, що намір видати держоператору ліцензію поза конкурсом є політичними рішеннями, пов'язаним з майбутньою приватизацією. Проблема полягала в тому, що бюджет "Укртелеком" на покупку ліцензії (\$ 100 млн) обмежений, і на аукціоні буде складно перекрити пропозиції лідерів ринку. З іншої сторони держава може зарахувати заборгованість державних органів перед "Укртелекомом" у рахунок ліцензії.

Експерти дають прогноз, що, ставши ексклюзивним власником ліцензії на 3G, держоператор не зможе повною мірою використовувати цю перевагу, тому що компанія не має засобів на побудову мережі. Цілком можливо, що після локального успіху в просуванні нової технології її розвиток загальмується. І тоді просувати продукцію на ринок будуть лідери мобільного ринку.

Мобільні оператори не відмовляться в кожному разі від формування своєї мережі.

Багато експертів скептично ставляться до перспектив розвитку стандарту UMTS на вітчизняному ринку, заявляючи, що ринок неготовий прийняти нову технологію. На їхню думку, навіть у розвинених європейських країнах кількість користувачів UMTS становить 10 % від загальної чисельності абонентів. Частково це пов'язано з подорожчанням таких послуг. А в наших умовах вкладені кошти в розвиток мереж третього покоління будуть окупатися довше, ніж у Європі.

### **Запитання**

1. Чи є прийнятною виробнича й організаційна структура компанії? Чим була викликана нерівномірність розвитку зв'язку в окремих регіонах України?
2. Які переваги одержав "Укртелеком" в результаті корпоратизації?
3. Які конкурентні переваги забезпечують лідерство ВАТ "Укртелеком" у сфері вітчизняних телекомунікацій?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Переваги і недоліки лінійних, лінійно-функціональних та функціональних організаційних структур управління.
2. Застосування матричних структур управління.
3. Гібридні організаційні структури.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які існують фактори впливу на норму управління?
2. Яка кількість рівнів управління, що може бути застосована в організаційних структурах різного типу та різних видів підприємств залежно від їх масштабів?
3. Охарактеризувати гетерогенність цілей управління у децентралізованих організаційних структурах.
4. Назвати характеристики успішно функціонуючої організаційної структури управління.

## Тема 5. Контроль

### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: види контролю, етапи процесу контролю, можливі дії менеджерів у процесі контролю, поведінковий та соціальний аспекти перебігу процесу контролю.

Вирішення ситуаційного завдання – з формування організаційної структури підприємства та визначення штатного розкладу.

#### **Ситуаційне завдання 1**

АТ "Томат" зареєстроване в 1995 році і поєднує підрозділи вирощування, збору, транспортування й переробки томатів у кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні останні десять років неухильно зростає. Виходячи з сучасних тенденцій економіки України в цілому й на ринку томатних приправ зокрема, можна розраховувати на подальше зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, вдосконалення технології механізованого збору й зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства в переробній промисловості дозволяє спрогнозувати, що продукт буде мати високу якість, доступну ціну та постійний попит споживачів.

Ухвалюючи рішення про збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

1. Оптові й роздрібні постачальники кетчупів із країн Східної Європи. Їх продукція характеризується достатньою якістю й доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на використання барвників і консервантів під час виробництва такої продукції.

2. Оптові й роздрібні постачальники кетчупів із країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чіткі графіки поставок, постійна наявність продукції в магазинах, вдала рекламна компанія, яскрава упаковка, дрібне фасування товару. Із іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак часті порушення графіків поставок, обумовлені перебоями

у виробництві й транспортуванні, часто призводять до відсутності продукції на ринку. Крім того, неяскрава й незручна упаковка обмежує обсяги продажів. Асортименти продукції обновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ "Томат" протягом останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л кожна), що дозволить потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечити якість продукції й доступну ціну, а також почати експорт продукції до країн близького зарубіжжя.

АТ "Томат" планує довести експортні поставки до 15 % обсягу виробництва й збільшити обсяги продажів кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20 %, виробляючи п'ять видів кетчупу, включаючи дієтичний.

Ціну реалізації кетчупу буде встановлена на 30 – 32 % нижче за ціни конкурентів.

Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів із метою уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції.

Збільшенню попиту на продукцію АТ "Томат" буде сприяти упаковка з дозатором, а також наведена на упаковці рецептура застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13 – 15 % від рівня річних виробничих витрат.

### **Завдання**

1. Виявити конкурентні переваги продукції АТ порівняно з продукцією конкурентів.

2. Провести аналіз мікросередовища, заповнити матрицю SWOT-аналізу для формування організаційної структури управління підприємством, і визначити проблемні поля в діяльності АТ "Томат" щодо формування функціональних підрозділів.

3. Сформувати матрицю TOWS, обрати послідовність заходів для можливого організаційного плану з використанням організаційних прогалин.

4. Скласти штатний розклад. Розрахувати необхідні витрати на заробітну плату персоналу.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Види стандартів та вимога до їх встановлення.
2. Особливості застосування попереджувального контролю.
3. Чинники, від яких залежить частота проведення поточного контролю.

4. Дії менеджерів у процесі здійснення заключного контролю.
5. Основні похибки менеджерів у процесі здійснення контролю за діяльністю підлеглих.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які передумови проведення контрольних заходів на підприємстві?
2. Назвати види і типи контролю.
3. Які етапи проведення контролю?
4. Охарактеризувати особливості етапів проведення контролю і можливі дії менеджерів у процесі їх здійснення.
5. Які структурні методи контролю, що складають соціальний аспект?
6. Які недоліки контролю у поведінковому аспекті?
7. Охарактеризуйте основні функціональні підрозділи, що здійснюють контролюючі функції на підприємстві.
8. Указати практичні рекомендації менеджерів у процесі проведення контрольних заходів.

## **Тема 6. Мотивація**

### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття мотивації, її види, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, практичні рекомендації менеджерам для ефективного здійснення процесу мотивації персоналу.

### **Ситуаційне завдання 1**

Фірма "PPP" пропонує громадянам високі заробітки у валюті. Праця легка: треба розповсюджувати за долари чудодійний лікувальний засіб, але не тільки продавати – кожен завербований розповсюджувач чудо-засобу сплачує фірмі певний вступний внесок. Потім він має знайти ще декілька бажаючих працювати – їх внески компенсують його витрати. Усі вони отримують право продажу лікувального засобу на пільгових умовах (зі знижкою) і право заробляти у ході цього бажану валюту.

### ***Завдання***

1. Надати пропозиції з мотивування працівників: критерії, методи, види мотивації.
2. Розкрити моральну й етичну сторону ситуації.



## Ситуаційне завдання 2

Ви знаходитесь на посаді генерального директора акціонерної компанії "Мовіль", до складу якої входять декілька підприємств. Головне підприємство акціонерної компанії "Мовіль" упродовж останніх кількох років одержує зі спеціалізованого заводу з переробки пластмас комплектуючі пластмасові деталі, які йдуть на складання виробу з основної номенклатури – приладу "М-110". Договірна ціна приладу становить 12 000 грн. У свою чергу, АК "Мовіль" постачає заводу з переробки пластмас штампи і прес-форми. Партія пластмасових ручок вмикання приладу "М-110" за ціною 20 грн за одиницю кількістю 10 000 одиниць надійшла на головне підприємство в першому кварталі поточного року. При цьому 20 % партії виявились виготовленими з відхиленнями від встановленого стандарту за одним параметром – зовнішнім діаметром деталі. Ви маєте інформацію, що на черговій нараді у директора головного підприємства йшлося про нестандартні деталі, причому керівники відповідних структурних підрозділів висловили різні думки. Основні з них зводилися до такого.

Прилад "М-110" нещодавно пройшов обов'язкову сертифікацію. Установлення на ньому нестандартної ручки дещо погіршить його зовнішній вигляд, а можливо – це ще треба перевірити – й ускладнить дії оператора-контролера. На що у споживачів нашої продукції можуть виникнути претензії.

Це не перше порушення постачальником вимог чинного стандарту. Вочевидь необхідно застосувати передбачені чинним законодавством штрафні санкції за порушення договірних зобов'язань щодо постачання продукції необхідного асортименту та якості.

Треба враховувати, що відхилення від установлених чинним стандартом вимог є незначним і в кінцевому підсумку не впливатиме помітно на якість (дизайнову характеристику) приладу.

Для виконання виробничої програми першого кварталу не вистачає 800 стандартних ручок вмикання приладу (з урахуванням наявного їх запасу). Постачальник запевнив, що може здійснити заміну нестандартних пластмасових деталей на початку другого кварталу поточного року.

Зрештою необхідно врахувати той факт, що через непередбачений капітальний ремонт фрезерного верстата з числовим програмним управлінням у філії АК "Мовіль" підприємство не зможе виконати в першому кварталі зобов'язання надати дві складні прес-форми спеціалізованому заводу з переробки пластмас.

### **Завдання**

1. Сформувати необхідні, на вашу думку, заходи з мотивації всіх категорій працівників.
2. Проаналізувати виробничо-господарську ситуацію, що склалася на підприємствах-суміжниках. Зробити відповідні висновки.
3. Оцінити дієвість можливих економічних санкцій стосовно порушення вимог чинного стандарту.
4. Визначити ймовірні дії місцевого центру стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України за ситуації, що склалися на підприємствах.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Основні фактори, що зумовлюють наявність ієрархії потреб працівників.
2. Відмінність змістовних і процесуальних теорій мотивації.
3. Сутність поняття валентності.
4. Взаємовплив між результатами та винагородою за працю.
5. Імовірність отримання винагороди, що є значущою для виробника.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Охарактеризувати зміст теорії мотивації А. Маслоу.
2. Охарактеризувати зміст теорії мотивації Г. Макгрегора.
3. Охарактеризувати зміст теорії мотивації Врума – Йеттона.
4. Які існують практичні заходи менеджерів для підвищення рівня умотивованості працівників?
5. Охарактеризувати поняття кафетерію як методу мотивації.

## **Тема 7. Основні форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства**

### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: традиційні та сучасні форми впливу та влади. Особистісний, поведінковий та ситуаційний підходи до вибору стилю лідерства, основні риси менеджерів, які характеризують менеджера як лідера, національні та міжнародні традиції у формуванні рис менеджерів для набуття ними лідерських якостей.

## **Ситуаційне завдання 1**

Ви знаходитесь на посаді менеджера з виробництва машинобудівної фірми "Ензим", яка має намір здійснити реконструкцію основних і допоміжних цехів. У зв'язку з цим постає проблема придбання чи виготовлення власними силами технологічного устаткування універсального типу, спеціальних агрегатів і машин та унікальних засобів автоматизації виробництва й управління. Задля практичного вирішення проблеми вам подали на розгляд три варіанти дій:

придбати необхідну сукупність технологічного устаткування і технічних засобів автоматизації на ринку засобів праці;

замовити виготовлення всієї сукупності необхідного виробничого обладнання відповідним вітчизняним та (чи) іноземним підприємствам;

виготовити потрібний комплект технологічного устаткування та засобів автоматизації власними силами. Причому в цьому випадку можливі варіанти:

- скласти всю сукупність обладнання з готових складальних одиниць (вузлів і деталей), що придбані у відповідних товаровиробників на комерційній основі;
- виготовити всі складальні одиниці самостійно від початку до кінця;
- частину вузлів (деталей) виготовити власними силами, а іншу купити у відповідних виробників.

## **Завдання**

Спираючись на наведену характеристику ситуації необхідно:

запропонувати найбільш адекватні, на вашу думку, форми влади і впливу, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства;

виявити переваги та вразливі місця альтернативних варіантів технічного переоснащення основних і допоміжних цехів машинобудівної фірми;

економічно обґрунтувати найпривабливіший варіант технічного переоснащення та реконструкції цехів підприємства;

проілюструвати вибір найсприятливішого варіанта технічного переоснащення цехів фірми з використанням умовних цифрових даних щодо різних типів устаткування.

## **Ситуаційне завдання 2**

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) України посідає сьоме місце у світі з виплавки сталі й третє з експорту сталі. Він охоплює понад 400

підприємств, причому значну частину галузі становить чорна металургія (350 підприємств): гірничнозбагачувальні комбінати, заводи з виробництва чорних металів, коксохімічні й трубні заводи. Обсяги продукції цієї галузі досягають 30 % від загального виробництва, вона забезпечує 40 % валютних надходжень, у галузі зайнято приблизно 10 % працюючих. Тому чорна металургія має для України надзвичайно велике економічне й соціально-економічне значення.

Серед шахт, які є основними постачальниками сировини для металургії, є відносно рентабельні, але є й такі, які підлягають закриттю. Однак процес спорудження нового підприємства з видобутку корисних копалин підземним способом становить 7 – 10 років, а витрати на утримування закритої шахти – близько 25 % амортизаційних відрахувань аналогічної, але діючої. Тому необхідні обґрунтовані й зважені варіанти їх подальшого існування.

Унікальність України полягає в тому, що вітчизняна металургія практично повністю забезпечена сировиною. Для стабільної роботи металургійних гігантів необхідно створити можливості, за яких їм належали б і гірничозбагачувальні комбінати й підприємства коксохімії. Це дозволило б власникам підприємств уникнути тиску з боку ГМК, вкладати кошти в розвиток покладів і відмовитися від імпорту сировини з Росії. Крім того, одним із ефективних заходів щодо залучення в металургію додаткових засобів на модернізацію могла б стати амністія капіталів, вивезених з України. Підприємці вітали б такий крок, тому що на депозитах у закордонних банках, які пропонують низький відсоток, гроші не працюють так, як вони могли б працювати в українській економіці. Власники, які вкладають кошти в модернізацію підприємств, зацікавлені в тому, щоб амортизація нового й діючого встаткування проходила в прискореному темпі. Це дозволило б зменшити податкове навантаження на комбінати й звільнити додаткові засоби на модернізацію. У деяких країнах держава взагалі компенсує стратегічно важливим підприємствам засоби на відновлення виробництва.

Важливим є питання фінансування наукових досліджень у галузі металургії, причому українську науку доцільно підтримувати за такою схемою: держава фінансує фундаментальні дослідження, а бізнес – прикладні. Усі ці заходи могли б прискорити приплив коштів на промислові підприємства для їхньої модернізації. У цей час власники підприємств упроваджують тільки ті проекти, які сприяють поліпшенню якості традиційної продукції, зменшенні собівартості й збільшенню обсягів виробництва.

Витіснення з Південно-Східної Азії – наслідок технічного застою української металургії. Якщо раніше Україна ще конкурувала за собівартістю з китайськими заводами, то останнім часом навіть вони суттєво обійшли українську металургію за цим критерієм. Висновок може бути один: тотальне переоснащення галузі в найкоротший термін. Маючи зручне географічне положення, близькість джерел сировини, українські підприємства не провели вчасно технічне переоснащення. Зношування основних фондів у галузі перевищує 60 %, а суми, які вкладалися, були менше за мінімально необхідні.

У розвинених країнах на реконструкцію виробничих потужностей інвестується близько \$ 25 – 35 на тонну сталі. В Україні всі власники металургійних комбінатів вклали \$ 600 млн, тобто \$ 15 – 16 на кожен тонну. А якщо врахувати, що половина цих засобів направляється на підтримку встаткування в робочому стані, то реальні інвестиції в його відновлення склали лише \$ 7 – 8 на тонну. У таких ситуаціях технологічне відставання України вимірюється десятками років. Наприклад, Франція почала реформування металургійної галузі ще з кінця 70-х років. Протягом 10 – 15 років вкладення французьких металургів щорічно перевищували \$ 2 млрд або \$ 80 на тонну.

Результат: сьогодні французькі металургійні комбінати є одними з найефективніших у світі: майже вся сталь плавиться конверторним способом. В Україні 45 % металу виходить зі старих мартенівських печей. Але слід зазначити, що українська сталь за своїми технічними характеристиками не поступається світовим аналогам. Українські мартени, завдяки раціоналізаторським досягненням, доведені до досконалості, модернізація металургійних заводів – витратний процес.

Можна виокремити два напрями модернізації виробництва: технічний та енергетичний. Очевидно, що одночасно замінити всі мартенівські печі на конвертери й електроплавильні установки неможливо. Потрібен перехідний варіант, адаптований до Українських реалій. Одним із них може стати використання установок типу "піч-ковш" і безперервного розливу сталі. У цьому випадку мартенівська піч потрібна лише для одержання дешевого металевого розплаву, а доведення до необхідних властивостей здійснюється на сучасних установках. В українських умовах це найбільш доступний матеріал. Цим шляхом пішли Єнакіївський і Алчевський металургійні комбінати та Дніпропетровський комбінат ім. Держинського.

Кардинально зменшити енерговитратні можна шляхом використання сталепрокатних модулів. Це автоматизований процес, який поєднує безперервне лиття й прокат без додаткового нагрівання.

На перший план виходить проблема експортної залежності української металургії. Сьогодні в країні залишається не більш 20 % виробленої металопродукції, тоді як у Росії гарантований збут – 50 – 60 %. Втрати українських виробників через кон'юнктурні коливання значні.

Однією з найважливіших проблем у металургії є управління персоналом. Теоретично в цій сфері можна було б заощадити чималі гроші. Сьогодні загальною тенденцією стало скорочення кількості зайнятих у металургії: за останні 25 років металургійна промисловість Великобританії скоротилася на 82 % робочих місць, Франції – 75 %, США – 66 %, у ході цього обсяги виробництва зросли. Це означає, що й в Україні робочі місця в ГМК будуть скорочуватися. Наприклад, на думку керівництва ГМК, третина працюючих є баластом (19 тис. працюючих). Людей залишають на робочих місцях лише для того, щоб уникнути соціального вибуху.

### **Запитання**

1. Чи існує конфлікт між власниками великих металургійних комплексів і державою? Які форми влади та впливу доцільно використовувати власникам для умотивування окремих категорій працівників?

2. Яке місце займає гірничо-металургійний комплекс у стратегії держави і які варіанти базових стратегій можуть обрати металургійні підприємства України?

3. Яка базова стратегія розвитку може вплинути на діяльність підприємства в галузі?

4. Яка зі стратегій скорочення є найбільш ефективною для підприємства:

- реорганізація;
- скорочення витрат;
- ліквідація?

5. Які варіанти стратегії конкуренції можуть бути ефективними для підприємств ГМК України?

6. Яка з конкурентних стратегій є пріоритетною під час виходу на зовнішні ринки?

7. Які чинники мають вирішальний вплив на діяльність підприємств ГМК: ринкові, виробничі, соціально-політичні, глобалізаційні?

8. Яка проблематика є пріоритетною у ході реалізації стратегії розвитку підприємств ГМК: соціальні проблеми в регіоні, мінімізація виробничих витрат, підвищення рівня державної підтримки?

9. Які заходи сприяють збільшенню реалізації продукції ГМК на внутрішньому ринку?

#### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Традиційні форми влади та впливу.
2. Особливості форми влади "участь" та "переконання".
3. Модель Фідр'єра як інструмент вибору стилю управління.
4. Модель Мітчела і Хауса як інструмент вибору стилю управління.
5. Модель Харсі і Бланшара як інструмент вибору стилю управління.

#### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. У чому полягає сутність демократичного стилю управління?
2. У чому полягає сутність ліберального стилю управління?
3. У чому полягає сутність авторитарного стилю управління?
4. Охарактеризувати управлінську решітку як інструмент стилю управління.

### **Тема 8. Управління конфліктами та стресами**

#### ***Методичні рекомендації щодо вивчення теми***

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття і види конфліктів, чинники впливу на перебіг конфліктної ситуації, методи розв'язання конфліктів, поняття стресу, фактори впливу на виникнення стресової ситуації, методи уникнення або зменшення негативного впливу стресу.

#### **Ситуаційне завдання 1**

*IDS Group* – холдинг, створений наприкінці 2004 році в результаті об'єднання чотирьох компаній: ЗАТ "Індустріальні й дистриб'юторські системи" (ІДС), ВАТ "Нова", Миргородський завод мінеральних вод і Моршинський завод мінеральних вод "Оскар".

Переговори щодо об'єднання продовжувалися близько двох років. Було розглянуто кілька варіантів об'єднання, і рішення приймалося з погляду вартості акціонерного капіталу. Власник ВАТ "Нова" і Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар" вважав, що об'єднання з ІДС

буде більш результативним, а об'єднання з будь-якою іншою компанією не дасть такої синергії, як у випадку об'єднання "Миргородської" і "Моршинської". Такого рішення, не залежно від українських потенційних партнерів дійшли експерти компанії *Mckinsey*. Крім того, на кінцевий результат позитивно вплинуло те, що думка акціонерів, пов'язана з умовами роботи, керування бізнесом, баченням подальшої стратегії, збігалася з думкою власників даних компаній. У результаті були об'єднані популярні українські бренди мінеральної води: "Миргородська", "Моршинська", "Старий Миргород", "Аляска", "Сорочинська", а також імпортована із Грузії "Боржомі". В 2005 році було ініційоване об'єднання ще й "Трускавецької".

Фахівці *IDS Group* уточнюють, що процес об'єднання ще не завершено, оскільки процес об'єднання для кожної структури індивідуальний, тому стандартних рекомендацій бути не може. Практика показує, що об'єднання – процес не завжди позитивний. Статистика об'єднань свідчить, що близько 70 % об'єднань закінчуються невдало і якби існував єдиний рецепт об'єднань, цей показник був би значно кращим. Існує ряд рекомендацій, якими слід керуватися у ході об'єднання:

а) обов'язково повинне бути єдине бачення загальної стратегії засновниками обох компаній, погоджене з топ-менеджером;

б) недопущення втрати цінних працівників. Важливо, щоб у цей період не почалися масові звільнення топ-менеджерів.

Сьогодні холдинг складається з чотирьох компаній. У цій ситуації було здійснене об'єднання бізнесів: виробництво (складається з двох заводів); другий бізнес – дистриб'юторський; третій – доставка води в кулерах ("Моршинська" і "Старий Миргород"). Цими бізнесами управляє апарат, який здійснює керування окремими функціональними сферами: маркетингом, виробництвом, логістикою та ін. До об'єднання на кожному підприємстві були аналогічні напрями управлінської діяльності, тому найважливішим завданням керівництва була консолідація їх діяльності й спрямування її в єдине русло. Тепер на підприємствах здійснюється локальне керування процесами, а заводи підпорядковуються директору з керування виробництвом (раніше на підприємствах були посади генеральних директорів). В організаційній структурі не передбачене, що за один завод відповідає один керівник, а за інший – другий. Нині діє єдина організаційна структура для всього бізнесу, але вона зорієнтована за напрямками діяльності.



До об'єднання на підприємствах працювало понад 3 000 осіб, у цей момент – на 300 осіб менше. Керівництво вважає, що зуміло зберегти кращих працівників. Дуже важливо було забезпечити ефективний відбір персоналу: претендентів на вакантні посади оцінювала спеціально створена комісія.

Процеси об'єднання вимагали детального вивчення ситуації й обґрунтування, що обумовило доцільність залучення консалтингових компаній. Так, керівництво звернулося до консалтингових послуг під час вирішення двох проблем: розробки стратегії об'єднання бізнесу; вирішення кадрових питань і психології об'єднання.

Крім того, керівництво окремо зверталось за консультацією до компанії *Mckinsey* під час оцінювання синергії процесу об'єднання. У майбутньому *IDS Group* почне співробітничати з консультантами з питань посилення командного духу працівників холдингу. Керівництво холдингу звернуло увагу на те, що після об'єднання компаній загальний настрій команди не виглядає дружним і об'єднаним.

Тепер керівництво *IDSG group* стверджує, що до злиття на підприємствах функціонували дві дуже сильні команди, причому не тільки з погляду професійного, але й з мотиваційного аспектів. Тепер діє єдина команда, яка у професійному аспекті виглядає сильніше, однак у мотиваційному відстає від кожної з двох, що працювали окремо. Керівництво *IDSG group* вважає: "для того, щоб усі звикли працювати як одна команда, потрібен час. Перед нами стоїть завдання створити об'єднану й орієнтовану на успіх команду, яка буде розуміти з півслова, підстраховувати, оперативно вирішувати питання".

Закономірно, що злиття компаній зажадало корегування планів, а формування єдиної стратегії збіглося з моментом об'єднання топ-менеджменту. Керівництво визнає, що процеси стратегічного керування в холдингу не відповідають повною мірою сучасним вимогам, тому що орієнтовані на бюджетне керування, за якого, у першу чергу, враховуються лише внутрішні фактори, а зовнішні (політика конкурентів, вплив державних інститутів тощо) мають вторинне значення. Керівництво холдингу розуміє, що діючи в рамках затвердженого бюджету, воно втрачає можливість оперативно реагувати на зміну ситуації. Така ситуація вимагає створення механізму постійного корегування бюджету.

Практика показує, що директорів, у першу чергу, цікавлять цифри, однак рішення, які необхідно ухвалювати, не завжди добре відображаються в цифрах. Якщо члени ради директорів не втручаються

в оперативну діяльність, їм важко бути в курсі всього, що відбувається в компанії щодня. Вирішення цієї проблеми вимагає чіткої координації діяльності, погоджених дій генерального директора і його заступників, а також постійної взаємодії з радою директорів.

Із іншого боку, засновники холдингу завжди прагнуть одержати швидкий ефект синергії й не завжди враховують той факт, що об'єднання декількох професіоналів не гарантує моментального об'єднання їх розуму й емоцій. У персоналу завжди є два критерії – мотивація й професіоналізм. Мотивація завжди низька на першому етапі об'єднання. У момент об'єднання для працівників важлива безпека. Не варто забувати про поінформованість персоналу. Під час об'єднання люди перестають почувати себе впевнено, їм необхідні гарантії збереження робочих місць, прозорість рішень, чіткість у поданні інформації.

### **Запитання**

1. Чому під час створення холдингу виникли проблеми формування єдиної команди? Можна вважати причиною прихованого конфлікту той факт, що раніше об'єднані підрозділи були конкуруючими компаніями?

2. Об'єднання компанії – це більше фінансова чи психологічна проблема?

3. У чому виявляється ефект синергії від створення холдингу?

4. Які конкурентні переваги були втрачені під час створення холдингу?

5. Які види конфліктів можуть виникнути у ході злиття підприємств?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Поняття деструктивного та конструктивного конфліктів.

2. Основні етапи розв'язання конфліктної ситуації.

3. Процес перетворення деструктивного конфлікту в конструктивний.

4. Здоровий спосіб життя як метод уникнення стресових ситуацій.

Його обов'язкові компоненти.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які існують моделі виникнення конфліктних ситуацій?

2. Які є види конфліктів залежно від сфери їх виникнення та кількості осіб, що брали участь у його розгортанні?

3. Назвати чинники, що впливають на виникнення стресового стану працівників.

4. Охарактеризувати особистісні методи зменшення негативного впливу конфліктів на персонал.

5. Які існують структурні методи зменшення негативного впливу конфліктів на персонал?

## 4. Тести для самоконтролю

1. Менеджмент – це:

а) сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення його ефективності і збільшення прибутку;

б) сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством із розробки нової продукції, збуту товару, надання послуг і ціноутворення на основі комплексного обліку процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації;

в) цілеспрямований інформаційний вплив однієї системи на іншу з метою зміни її поведінки в певному напрямі;

г) сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму і порядок поєднання праці й елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

2. Що є об'єктом науки управління:

а) система державного управління;

б) суб'єкти та об'єкти управління;

в) відносини управління;

г) система наукових категорій управління.

3. Цілі управління як категорія менеджменту:

а) загальне призначення організації;

б) стан загальної спрямованості на досягнення необхідного позитивного результату;

в) передбачуваний стан об'єкта управління у майбутньому бажаному періоді;

г) одержання прибутку, достатнього для вирішення виробничих та соціальних завдань.

4. Управління виробництвом – це:

а) сукупність послідовних дій управлінського персоналу для досягнення цілей організації;

б) сукупність дій щодо визначення цілей для об'єктів управління, на основі збирання інформації;

в) сукупність дій щодо формування і прийняття управлінських рішень;  
г) сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління, їх фактичного стану на основі реєстрації та обробки відповідної інформації, формування і прийняття управлінських рішень.

5. Зворотний зв'язок – це:

а) реакція підлеглих на розпорядження керівництва;  
б) будь-який спосіб отримання результатів дій, у тому числі, управлінських.

6. Які цілі системи управління належать до цілей вищого рівня:

а) забезпечення високої якості праці;  
б) забезпечення ефективності виробництва;  
в) забезпечення якості продукції та послуг;  
г) соціальна мета;  
д) зростання обсягу реалізації продукції та послуг;  
е) вивчення ринку?

7. Застосування стратегічного планування:

а) заохочує керівництво до формування перспективного мислення;  
б) ілюструє тісну взаємозалежність обов'язків усіх рівнів керівників;  
в) веде до чіткішої координації зусиль у фірмі;  
г) дає можливість встановити показники діяльності фірми для подальшого контролю;  
д) робить фірму більш підготовленою до раптових змін ситуації ринку.

8. Місія комерційної організації – це:

а) отримання прибутку;  
б) чітко виражена причина її існування, що визначається напрямом її діяльності;  
в) виживання організації.

9. Дерево цілей управління відображає:

а) структуру управління підприємством;  
б) взаємообумовленість функцій управління, які виконує персонал управління;  
в) ієрархічну узгодженість цілей управління підприємством і підрозділами;  
г) сукупність стратегічних, тактичних та оперативних цілей управління.

10. Визначити правильну послідовність етапів алгоритму програмно-цільового управління:

а) корекція результатів;  
б) розробка плану-бюджету;

в) систематичний контроль;

г) формування цілей.

11. Яка різниця між поняттями "менеджмент" та "управління":

а) немає ніякої різниці;

б) управління більш широке поняття;

в) формальне і неформальне спілкування;

г) управління є частиною менеджменту;

д) нічого з вищеназваного?

12. Визначити основні рівні менеджменту:

а) технічний, адміністративний, рівень соціальних структур;

б) вища ланка, середня ланка, нижня ланка.

13. Що є перевагою децентралізації в управлінні:

а) забезпеченість цілісності, порядку, погодження дій;

б) право приймати рішення надається тому керівнику, який безпосередньо займається цим питанням;

в) поліпшення контролю та аналізу;

г) поліпшення планування та мотивації діяльності?

14. До соціально-економічних чинників належать:

а) економічні цілі та завдання, що стоять перед підприємством, ступінь розвитку самоуправління, виробнича структура підприємства;

б) кількість робітників, обсяг виробленої продукції, кваліфікація кадрів, рівень спеціалізації;

в) форма власності, економічні цілі та завдання, обсяг виробленої продукції, кількість робітників;

г) форма власності, умови праці, складність технологічного процесу, типи торговельних одиниць.

15. Одним із найпоширеніших стилів і принципів управління є управління на основі контролю. Воно використовується, коли:

а) передбачається стабільний розвиток на перспективу; застосовується фінансовий контроль;

б) коли передбачається на перспективу розвиток таких самих тенденцій, як і в минулому періоді; застосовується складання поточних бюджетів, бюджетів капіталовкладень, цільове управління, довготермінове планування;

в) стають очевидними нові тенденції розвитку, що вимагають прийняття нових стилів і принципів управління; коли застосовується вироблення нових стратегічних позицій, розробка стратегічних планів за періодами;

г) виникають непередбачені обставини і тенденції розвитку; під час використанні ранжування стратегічних завдань.

16. Якщо у виробничому процесі одночасно виконуються операції технологічного процесу, то до якого принципу належить організація виробництва:

- а) безперервного;
- б) паралельного;
- в) прямого?

17. Охарактеризувати структурні принципи формування системи управління організацією:

- а) делегування;
- б) демократизації;
- в) централізації;
- г) децентралізації.

18. Головні чинники, які впливають на затрати праці:

- а) тип виробництва, рівень спеціалізації обладнання і оснащення, повторення виконуваних робіт, кваліфікація робітників;
- б) організація виробництва і праці;
- в) характеристика технологічних особливостей та організації нормативних процесів.

19. Головна умова прийняття управлінського рішення:

- а) застосування спеціальних методів та підходів;
- б) наявність декількох варіантів розрахунків;
- в) наявність чіткої мети діяльності;
- г) наявність ПЕОМ.

20. Децентралізація управління – це:

- а) розподіл праці між ланками, які знаходяться на одному рівні управління;
- б) розподіл праці між робітниками апарату управління, які працюють у різних ланках на різних рівнях управління;
- в) процес передачі функцій, прав та повноважень із вищих на нижчі ланки управління.

21. Що є перевагою централізованого управління:

- а) стимулювання ініціативи нижчих ланок управління;
- б) допомога молодому керівнику підготуватися до більш високої посади;
- в) поліпшення контролю і координації діяльності нижчих ланок?

22. Що є перевагою децентралізованого управління:

- а) зменшення кількості помилкових рішень, які приймають менш досвідчені керівники за рахунок постійного контролю;

б) надання права приймати рішення тому керівнику, який більш за всіх знає проблеми, які виникають у його ланці;

в) зберігання за собою більшості повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень?

23. Організаційними принципами виробничого процесу на виробництві виступають:

а) спеціалізація, неперервність, прямоточність, паралельність, пропорційність, ритмічність;

б) контроль якості продукції, маркування продукції, нормування, внутрішньо господарське планування, автоматизація;

в) ефективність, оперативність, науковість, обґрунтованість, планомірність, координованість.

24. Для якої країни є характерним принцип "довічного найму":

а) Швеції;

б) Японії;

в) США;

г) Китаю?

25. Процес делегування повноважень – це:

а) лінійна послідовність команд в організації;

б) передача повноважень виконувачу, який бере на себе відповідальність за них;

в) встановлення лінійних та функціональних повноважень;

г) прийняття та реалізація управлінського рішення.

26. Що означає обмежена відповідальність:

а) кредитори можуть подати позов проти особистої власності володаря підприємства;

б) кожний партнер несе відповідальність за наслідок діянь іншого партнера;

в) володарі ризикують тільки тією сумою, яку вони внесли до статутного фонду?

27. Засоби впливу на робітників та виробничі колективи в цілому, які забезпечують координацію їх діяльності у процесі досягнення поставленої мети, – це:

а) принципи менеджменту;

б) функції менеджменту;

в) методи менеджменту;

г) види менеджменту.

28. Якими правилами потрібно керуватися організації для успішного пошуку кандидатів на заповнення вакантних посад:

а) скоригованою екстраполяцією, експертною оцінкою, математичним моделюванням;

б) узгодженням функцій підбору і відбору з лінійними керівниками, членами вищого керівництва;

в) внутрішньоорганізаційним пошуком та використанням не менше двох методів залучення кандидатів зовні;

г) внутрішньоорганізаційною культурою, ієрархічною взаємодієвлягістю, творчою дисципліною та доброзичливим ставленням до кандидатів?

29. Функції управління – це:

а) специфічні види управлінської діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення мети організації;

б) основні правила управління, застосування яких забезпечує ефективне управління;

в) стабільні дії, що повторюються у діяльності суб'єкта управління;

г) види управлінської діяльності, які виконує суб'єкт управління.

30. Загальні функції управління – це:

а) функції, що виконуються лінійними та функціональними керівниками;

б) функції, що виконуються спеціалістами апарату управління;

в) типові функції для будь-якого управлінського процесу, що виконуються органами управління всіх організацій незалежно від їх призначення, форми власності;

г) функції, що виконуються конкретними підрозділами залежно від специфіки їх діяльності.

31. Планування – це:

а) розробка спеціальних документів, що визначають конкретні кроки підприємства щодо здійснення прийнятих рішень;

б) процес прийняття рішень, що дозволяють забезпечити досягнення цілей;

в) розробка офіційного документа, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства;

г) процес вивчення нових шляхів та методів удосконалення дій у процесі управління.



32. Комунікація – це:

- а) зв'язуючий процес, необхідний для управлінської дії;
- б) цикл обробки і руху документів;
- в) процес обробки і передачі на різні рівні управлінської інформації.

33. Поточний контроль може здійснюватись:

- а) тільки вищим керівництвом організації;
- б) спеціальним контрольним органом;
- в) керівниками всіх рангів.

34. Яка функція управління передбачає розробку цілей та завдань управління:

- а) планування;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) контроль?

35. Яке з перерахованих понять не є базовим елементом комунікації:

- а) повідомлення;
- б) телеграма;
- в) відправник;
- г) канал;
- д) одержувач?

36. Визначити правильну послідовність процесу обміну інформацією:

- а) ідея – повідомлення вироблення та прийняття рішень;
- б) одержувач – канал;
- в) ідея – кодування – передача – одержування;
- г) відправник – ідея – повідомлення – одержувач.

37. До елементів інформаційної системи відносять:

- а) канал руху інформації;
- б) носія інформації;
- в) усе вище згадане.

38. Об'єднуючими зв'язуючими елементами функцій менеджменту є:

- а) комунікації та прийняття рішень;
- б) комунікації та інформаційне забезпечення.

39. Прийняття яких управлінських рішень пов'язано з певним ризиком:

- а) управлінське рішення в певних умовах;
- б) управлінське рішення в умовах невизначеності;
- в) управлінське рішення в імовірних умовах;
- г) управлінське рішення в умовах незбігу інтересів.

40. Які з вимог управлінського рішення означають обов'язковість виконання:

- а) повноважність;
- б) директивність;
- в) компетентність;
- г) оперативність?

41. На стадії підготовки управлінського рішення проводиться:

а) економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, пошук, збирання й обробка інформації, формулювання проблем, що вимагають рішення;

б) розроблення і оцінювання альтернативних рішень, дій на основі багатоваріантних розрахунків; відбір критеріїв вибору оптимального рішення;

в) вживання заходів для конкретизації рішення і доведення її до виконавця; здійснення контролю за ходом його виконання; внесення необхідних коректив.

42. Важливою функцією управління є функція організації, яка підпорядкована:

а) систематичному впровадженню нових методів організації та управління виробництвом, шляхом активного використання комп'ютерної техніки, впровадженню найпередовіших технологій;

б) встановленню постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами підприємства, визначенню порядку й умов функціонування підприємства;

в) прискоренню розробок нових видів виробів, під впливом науково-технічного прогресу, в умовах конкуренції, що загострюється;

г) проведенню структурної перебудови підприємства.

43. Основними функціями управління виробництвом є:

а) організація, контроль і регулювання;

б) організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль і регулювання;

в) організація, нормування, планування і контроль;

г) організація, нормування, планування, контроль і регулювання.

44. Обрати головні фактори процесу прийняття управлінських рішень:

- а) факти;
- б) знання;

- в) досвід;
- г) думка;
- д) аналіз.

45. Бізнес-план – це:

- а) стратегічний план організації;
- б) оперативний план господарської діяльності;
- в) план інвестиційного проекту;
- г) фінансовий план організації.

46. Визначити функцію, яка відображає стратегію об'єкта управління:

- а) планування;
- б) прогнозування;
- в) аналіз;
- г) регулювання;
- д) облік;
- е) стимулювання.

47. Мотивація – це:

а) процес спонукання себе та інших до діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації;

б) розподіл конкретних завдань серед працівників із метою ефективного вирішення завдань виробництва;

в) послідовність взаємопов'язаних дій керівника і підлеглих у процесі досягнення намічених цілей;

г) вид діяльності керівника організації, направленої на оптимізацію виконання певної роботи.

48. Кадрове планування – це:

- а) кадрові стратегії і кадрові цілі;
- б) кадрові цілі й кадрові завдання;
- в) кадрові стратегії й кадрові заходи;
- г) кадрові стратегії, цілі, завдання і заходи.

49. Конфлікт – це:

а) відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами;

б) загальні закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів;

в) конкретна матеріальна цінність, соціальна або духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва опоненти;

г) ефективні способи розв'язання широкого діапазону проблем, виникаючих в організації.

50. Об'єктом конфлікту є:

- а) найгостріший спосіб розв'язання значущих суперечностей, які виникають у процесі соціальної взаємодії;
- б) конкретна матеріальна цінність, соціальна або духовна цінність, володінням або користуванням якою прагнуть обидва опоненти;
- в) наявність суперечності між суб'єктами взаємодії;
- г) конфлікти різних рівнів; внутрішньоособисті соціальні та інші конфлікти.

51. Предметом конфлікту може бути:

- а) конкурентний тип соціальної взаємодії;
- б) комбінація розвитку організації;
- в) об'єктивно існуюча або вигадана (уявна) проблема, що служить джерелом розбрату між сторонами;
- г) створення сприятливих умов для здійснення спроб подолати і розв'язати спірні питання.

52. Конфліктологія – це:

- а) загальні закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів;
- б) один із основних типів конфлікту, суб'єктами якого виступають елементи соціальної спільності;
- в) стратегія поведінки опонента в конфлікті, який орієнтується на свої інтереси;
- г) методисциплінарна галузь наукових досліджень конфлікту.

53. Внутрішньоособисті конфлікти – це:

- а) зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежними за напрямками інтересами, потребами однієї людини;
- б) зіткнення суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особою і групою людей;
- в) конфлікт, який виникає як реакція на перешкоду в досягненні основних цілей трудової діяльності;
- г) конфліктуєчими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі й перешкоджають один одному на шляху їх здійснення.

54. Конфліктна ситуація – це:

- а) стан сильного і відносно короткочасного емоційного збудження, пов'язаного з різкими змінами важливих для суб'єкта життєвих обставин;
- б) почуття обурення, виникаючого в суб'єкта внаслідок дій опонента;

в) один з основних структурних елементів конфлікту, система взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів об'єктивного і суб'єктивного рівнів;

г) стратегія поведінки опонента в конфлікті, що перебуває в орієнтації на свої інтереси.

55. Виробничий конфлікт – це:

а) зіткнення між рівними за силою, але протилежно направленими інтересами, потребами однієї людини;

б) стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, орієнтована на певні поступки з боку опонента;

в) риса вдачі особистості, що віддзеркалює частоту вступу її в конфлікти;

г) конфлікт, який виникає як реакція на перешкоду в досягненні основних цілей трудової діяльності, особистих цілей у спільній роботі тощо.

56. Міжгруповий конфлікт – це:

а) зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежно направленими інтересами, потребами, захопленнями однієї людини;

б) коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі і перешкоджають один одному на шляху їх здійснення;

в) зіткнення суперечливих інтересів, потреб, цінностей між окремою особою і групою людей;

г) два (або більше) члени однієї групи переслідують несумісні цілі та реалізують суперечливі цінності.

57. Конфлікт внутрішньогруповий – це:

а) перший відкритий етап у динаміці конфлікту, що виражається в зовнішній протидії, зіткненні сторін;

б) конфлікт між тваринами одного виду або між тваринами різних видів;

в) конфлікт між мікрогрупами в колективі, особистістю і мікрогрупою, особистістю та всім колективом;

г) стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, орієнтована на певні поступки з боку опонента.

58. Конфлікт деструктивний – це:

а) сукупність інтересів, які опоненти відстоюють у конфлікті;

б) конфлікт між мікрогрупами в колективі;

в) конфлікт між особистістю і групою;

г) конфлікт, що впливає переважно негативно своїм розвитком і результатами на опонентів, їх відношення і соціальне оточення.

59. Конфлікт конструктивний – це:

а) конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічного процесу і служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості;

б) конфлікт, що впливає переважно негативно своїм розвитком і результатами на опонентів, їх відношення і соціальне оточення;

в) різновид виробничого конфлікту;

г) конфлікт, що не має об'єктивних основ, який виникає внаслідок помилкових уявлень або непорозумінь.

60. Соціальний конфлікт – це:

а) індивідуальна або колективна поведінка, спрямована на нанесення фізичної або психологічної шкоди, збитку або знищення іншої людини або групи людей;

б) один з основних типів конфлікту, суб'єктами якого виступають елементи соціальної спільності (окремі особи, соціальні групи, держави);

в) різновид виробничого конфлікту;

г) конфлікт, що впливає своїм розвитком і результатами на опонентів, їх відносини і соціальне оточення.

61. На стадії прийняття рішення проводиться:

а) економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, пошук, збирання й обробка інформації, формулювання проблем, що вимагають розв'язання;

б) розробка та оцінювання альтернативних рішень, дій на основі багатоваріантних розрахунків; відбір критеріїв вибору оптимального рішення;

в) вживання заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавця; здійснення контролю за ходом його виконання; внесення необхідних коректив.

62. Функція стратегічного планування – це головна функція:

а) директора з питань економіки;

б) генерального директора;

в) директора з питань виробництва;

г) спеціально створеної групи;

д) директора з питань маркетингу.

63. Контроль – це:

а) процес забезпечення цілей організації;

б) етап управлінською діяльністю;

- в) засіб порівняння результатів із завданням;
- г) вимоги і застосування коригуючих дій;
- д) обґрунтованість підсумків у звітах.

64. Функції внутрішньофірмового управління:

- а) аналіз;
- б) мотивація;
- в) планування;
- г) матеріально-технічне постачання;
- д) контроль;
- е) організація.

65. Яку роль виконують комунікації в управлінні:

- а) телефонного зв'язку в організації і поза нею;
- б) обміну інформацією між людьми;
- в) матеріального постачання і транспортного забезпечення;
- г) комп'ютерної мережі?

66. Сутність контролю як функції менеджменту – це

- а) процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей;
- б) процес збирання, обробки та аналізу економічної інформації;
- в) регламентація посадових обов'язків персоналу;
- г) знаходження відхилень у ході технологічних процесів та їх усунення.

67. Вибрати з запропонованого переліку елементи вхідного контролю на підприємстві:

- а) контроль технічної документації;
- б) контроль якості технологічного устаткування;
- в) контроль матеріалів;
- г) контроль експортної продукції;
- д) контроль технологічного оснащення;
- е) суцільний контроль за операціями;
- є) контроль комплектуючих деталей.

68. Основними рисами індикативного планування є:

- а) обов'язковість;
- б) рекомендаційний характер;
- в) оптимальність;
- г) адресність.

69. У яких із наведених випадків є обов'язковим складання бізнес-плану за умови:

- а) заснування підприємства;
- б) початку кожного року;

- в) упровадження нового виду продукції;
- г) залучення інвестицій;
- д) зміни форми власності.

70. Влада в системі керівництва – це:

- а) залежність однієї людини від іншої;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) зміна діяльності підлеглого під тиском керівника.

71. Згідно з науковим менеджментом лідерство – це:

- а) здатність впливати на окрему людину, або групи людей, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
- б) здатність формувати особистість;
- в) вплив на людину таким чином, щоб вона виконувала необхідну роботу.

72. Які ознаки правильно характеризують термін "комунікації":

- а) інформація;
- б) обмін інформацією;
- в) кодування у знаки і символи;
- г) жоден не характеризує?

73. Управлінське рішення – це

- а) управлінська дія;
- б) вибір альтернативи;
- в) людська інтуїція;
- г) людська логіка.

74. На підприємстві залежно від об'єкта планування розрізняють такі види планів:

- а) індикативні, виробничі (плани розвитку підприємства), стратегічні, бізнес-плани;
- б) виробничі (плани розвитку підприємства), стратегічні, бізнес-плани, програми;
- в) стратегічні, бізнес-плани, програми, директивні.

75. Визначити ознаки ліберального стилю керівництва:

- а) чітка мова, непривітний тон;
- б) конвенціональний тон;
- в) позиція керівника осторонь від групи;
- г) відсутність похвали і доган;
- д) справи в групі плануються керівником заздалегідь, у всіх деталях.

76. Назвати ознаки автократичного стилю керівництва:

- а) ділові стислі розпорядження, чітка мова, непривітний тон;
- б) позиція керівника над групою;



- в) позиція керівника всередині групи;
- г) конвенціональний тон;
- д) суб'єктивні похвала й осуд.

77. Назвати ознаки демократичного стилю керівництва:

- а) заборона без поблажливості, із загрозою;
- б) інструкції у формі пропозицій;
- в) заборона і розпорядження з дискусіями;
- г) позиція керівника осторонь від групи;
- д) позиція керівника всередині групи.

78. Назвати ознаки партисипативного управління:

- а) оперативність у відносинах між керівниками і підлеглими;
- б) справи у групі плануються керівником заздалегідь;
- в) залучення підлеглих до розробки і прийняття рішень;
- г) жодного співробітництва;
- д) створення особливих групових структур.

79. Назвати джерела конфліктів:

- а) дефіцит ресурсів;
- б) сила;
- в) нездійсненні очікування;
- г) неоднаковий внесок у справу;
- д) компроміс.

80. Зміст операційної функції в організації – це:

- а) діяльність із виробництва товарів або послуг, які організація постачає в зовнішнє середовище;
- б) інтенсифікація використання факторів внутрішнього середовища;
- в) інтенсифікація комунікаційних процесів;
- г) функція обліку та контролю фінансових ресурсів організації.

81. Вирішальний із кроків алгоритму прийняття управлінських рішень:

- а) виявлення альтернатив;
- б) оцінювання альтернатив;
- в) формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- г) діагноз проблеми.

82. Що має робити керівник у разі виникнення конфлікту:

- а) запропонувати допомогу для того, щоб зняти напругу;
- б) у разі можливості не втручатися в нього;
- в) шукати причини, щоб усунути джерело конфлікту в майбутньому?

83. Найважливіші фактори, які характеризують ефективність роботи групи:

- а) розмір;
- б) склад;
- в) групові норми;
- г) статус членів групи;
- д) згуртованість;
- е) одностудність;
- є) конфліктність;
- ж) ролі членів груп.

84. Яка форма влади є притаманною демократичному стилю управління:

- а) примушення;
- б) винагородження;
- г) еталонна;
- д) законна?

85. Форми влади, які притаманні автократичному стилю управління:

- а) примушення;
- б) винагородження;
- в) експертна;
- г) еталонна;
- д) законна.

86. Процес організації розподілу повноважень – це:

- а) лінійна мета команд в організації;
- б) передача завдань і повноважень виконувачу, який несе відповідальність за них;
- в) встановлення лінійних та функціональних повноважень;
- г) прийняття та реалізація управлінського рішення.

87. Види повноважень в організаційних структурах управління:

- а) лінійні;
- б) штабні;
- в) консультативні.

88. Як розташувати за рівнем важливості причини виникнення конфліктів в організації:

- а) різне в цілях;
- б) взаємозалежність завдань;

- в) незадовільні комунікації;
- г) різниця в манері поводитися і життєвому досвіду;
- д) розподілення ресурсів;
- е) різниця у представленнях і цінностях?

89. Рішення, яке можна вважати раціональним, базується на:

- а) судженнях;
- б) інтуїції;
- в) багатоваріантних розрахунках;
- г) методі статистичних вибірок.

90. Головна стадія у прийнятті управлінських рішень – це:

- а) реалізація рішення;
- б) підготовка рішення;
- в) обговорення рішення;
- г) діагностика проблеми;
- д) очікування вказівок зверху.

91. Влада – це:

- а) передача завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- б) зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення;
- в) обмежене право використовувати ресурси організації та направляти зусилля деяких її співробітників на виконання конкретних завдань;
- г) реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію.

92. Що таке планування людських ресурсів:

- а) опис характеристик, якими має володіти співробітник для успішної праці на певній посаді;
- б) процес селекції кандидатів, які володіють мінімальними потребами для заняття певної посади;
- в) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на заміщення з метою оцінювання кваліфікації і потенціалу останнього для роботи на вакантній посаді;
- г) процес визначення потреб організації в персоналі?

93. Інформаційна система менеджменту – це система:

- а) опрацювання та аналізу інформації;
- б) внутрішньої інформації;

- в) поточної зовнішньої інформації;
- г) маркетингових досліджень;
- д) усіх згаданих.

94. Які види планів не входять до системи тактичних планів організації:

- а) з маркетингу;
- б) НДР;
- в) диверсифікації;
- г) фінансовий;
- д) виробництва;
- е) ліквідаційний;
- є) закупівель;
- ж) бізнес-план?

95. Метод управління – це:

- а) сукупність способів впливу на економічні інтереси об'єкта управління;
- б) спосіб здійснення управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт, яким управляють;
- в) процес реалізації мети управління;
- г) правила, які визначають порядок дій системи в цілому.

96. Залежно від напрямку управлінської діяльності методи управління поділяються на:

- а) економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні;
- б) одноособові, колегіальні, колективні;
- в) прямого та побічного впливу;
- г) науково-технічного та економічного прогнозування.

97. До яких методів належать прогнозування як спосіб визначення перспективних показників підприємства:

- а) економічних методів управління;
- б) адміністративних;
- в) соціально-психологічних;
- г) побічного впливу?

98. До якого методу організаційно-розпорядчого впливу відносять штатний розпис:

- а) інструктування;
- б) регламентування;
- в) нормування?

99. До якого виду методів прогнозування відноситься аналіз часових рядів:

- а) неформальних;
- б) кількісних;
- в) якісних?

100. Поєднання організаційно-розпорядчих та психологічних методів управління характерно для:

- а) операторської праці;
- б) евристичної праці;
- в) усіх стадій процесу управління;
- г) адміністративної праці.

101. Метод "мозкової атаки" – це:

- а) розгляд проблеми з позиції будь-кого;
- б) вільне висловлювання ідей без критики та обговорення;
- в) подолання психологічної інерції та підхід до проблеми з нової позиції;
- г) індивідуальне генерування ідей і колективне обговорення.

102. Дерево прийняття рішень – це:

- а) узагальнення від окремих фактів до загального переконання;
- б) опис можливих дій з урахуванням їх послідовності та альтернатив ситуацій;
- в) висновок за правилами логіки від загальних закономірностей до особистого результату;
- г) підготовка пропозицій заздалегідь, попередній аналіз лідером.

103. Економічні методи управління містять різні елементи, а саме:

- а) нормативи, госпрозрахунок, матеріальне стимулювання, інструкції;
- б) накази, бригадний підряд, ціноутворення, правила фінансування і кредитування;
- в) госпрозрахунок, правила, матеріальне стимулювання, нормативи;
- г) госпрозрахунок, бригадний підряд, ціноутворення, фінансування і кредитування, матеріальне стимулювання.

104. В умовах роботи підприємств державної форми власності ефективнішим є адміністративний метод управління. Він включає такі інструменти:

- а) накази і розпорядження;
- б) матеріальне стимулювання, підбір і розстановку кадрів;

в) правове управління, соціологічні аспекти;  
г) нормативи, правила, інструкції, розпорядження і накази;  
д) ціноутворення, накази, розпорядження, нормативи, правила, інструкції.

105. Економічний аналіз – це:

а) методи, засоби та прийоми позначення прояву економічних законів;

б) система організації транспортного процесу;

в) економічні явища;

г) рівень оснащення підприємства.

106. Які вимоги висуваються до інформації, що використовується в економічному аналізі:

а) оперативність;

б) системність;

в) об'єктивність, достовірність, терміновість;

г) терміновість?

107. Стратегічний аналіз включає:

а) найвагоміший засіб під час обґрунтування управлінських рішень;

б) цікаву історію;

в) елемент стратегічного планування;

г) засіб для доказу керівництву, що підприємство дещо знає та вміє;

д) маркетинговий підхід до аналізу майбутнього підприємства.

108. Методи навчання персоналу, які використовуються не на робочому місці, – це

а) ділові ігри;

б) копіювання;

в) моделювання;

г) ротація;

д) ускладнені завдання;

е) навчальні ситуації;

є) тренінг сенситивності.

109. Методи менеджменту, які здійснюються шляхом регламентування, – це:

а) організаційні дії;

б) розпорядчі дії;

в) дисциплінарні дії;

г) мотиваційні дії.

110. Які методи використовуються для визначення показників якості:

а) вартісних залежностей;

б) вимірювальний;

в) граничних та номінальних значень;

г) розрахунковий;

д) соціологічний;

е) середньозважений;

є) експертний;

ж) органолептичний;

з) реєстраційний.

111. До методів розробки планових завдань можна віднести:

а) балансовий;

б) експертних оцінок;

в) нормативний;

г) анкетування;

д) аналітичний;

е) "мозкової атаки".

112. Виберіть один із наведених варіантів, у якому є правильний перелік методів, що належить до групи економічних:

а) планування, стимулювання, організаційне регламентування, похвала;

б) техніко-економічний аналіз, планування, матеріальне преміювання, система податків;

в) мотивація праці, моральне покарання, планування та техніко-економічний аналіз.

113. Методи менеджменту, які здійснюються шляхом регламентування:

а) організації дії;

б) розпорядної дії;

в) дисциплінарної дії;

г) мотивації дії.

114. Методи прийняття управлінських рішень, які належать до неформальних:

а) дерево рішень;

б) використання формальних правил;

- в) використання ієрархії;
- г) засіб прогнозування;
- д) платіжна матриця;
- е) використання експертних груп.

115. Системно-аспектний підхід у науці менеджменту дозволяє:

- а) аналізувати як систему в цілому, так і її окремі підсистеми;
- б) розглядати систему управління, як єдине ціле;
- в) розглядати систему управління у розвитку;
- г) аналізувати структуру системи управління.

116. Представники якої школи управління основну увагу приділяли розробці принципів управління:

- а) наукового управління;
- б) адміністративної;
- в) людських стосунків;
- г) математичної?

117. Хто був засновником школи наукового управління:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Д. Мак-Грегор?

118. Визначити хронологічну послідовність розвитку наукових шкіл менеджменту:

- а) адміністративна, людських стосунків, математична;
- б) наукового управління, адміністративна, людських стосунків, поведінкових наук, математична;
- в) наукового управління, адміністративна, математична, поведінкових наук;
- г) наукового управління, адміністративна, людських відносин.

119. Яка з наукових шкіл менеджменту виникла першою:

- а) наукового управління;
- б) людських стосунків;
- в) поведінкових наук;
- г) адміністративна?

120. Якою науковою школою менеджменту були розвинуті ідеї про необхідність переходу від нагляду за працею до її наукової організації:

- а) наукового управління;
- б) людських стосунків;
- в) адміністративною?



121. Модель Портера – Лоулера включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. У ній фігурують такі змінні:

- а) витрати праці, результати, винагорода, задоволення винагородою;
- б) витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди, міра задоволення;
- в) політика фірми, умови роботи, заробітки, міжособистісні відносини, успіх, просування по службі;
- г) бажання впливати на інших людей; процес доведення роботи до успішного кінця, вияв свого впливу.

122. Із наведеного виділити найважливіші концепції менеджменту:

- а) наукового управління;
- б) програмно-цільового управління;
- в) адміністративного управління;
- г) системного підходу;
- д) управління з погляду психології та людських відносин;
- е) управління з погляду науки про поведінку.

123. Серед наукових підходів до менеджменту широко використовується системний підхід, у якому:

- а) будь-який об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотний зв'язок;
- б) розглядаються і встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами та елементами систем менеджменту; між рівнями управління по вертикалі, по горизонталі;
- в) об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках щодо підпорядкованості;
- г) встановлюються нормативи управління за всіма підсистемами системи менеджменту: цільовим, функціональним підсистемам тощо.

124. Стратегічне управління сформувалось як окремий напрям:

- а) у 30-ті рр. ХХ ст.;
- б) у 60-ті рр. ХХ ст.;
- в) у 80-ті рр. ХХ ст.

125. Установити правильну ієрархію потреб за А. Маслоу:

- а) соціальні;
- б) самовираження;
- в) фізіологічні;

- г) шанування;
- д) безпеки.

126. Яка теорія менеджменту найбільш відповідає визначенню авторитарного стилю керівництва:

- а) "у";
- б) "х";
- в) "2";
- г) "1";
- д) "А"?

127. Що лежить в основі всіх сучасних теорій мотивацій:

- а) основна заробітна плата;
- б) потреби і винагороди;
- в) премії;
- г) додаткова заробітна плата?

128. Представниками школи наукового управління є:

- а) А. Файоль і М. Вебер;
- б) Ф. У. Тейлор і Ф. і Л. Гілберти;
- в) М. П. Фоллетт і А. Маслоу;
- г) Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг.

129. Якому з перерахованих підходів до управління характерним є такий вислів: "суть підходу полягає у пошуку простого у складному":

- а) ситуаційному;
- б) системному;
- в) процесному?

130. Указати процесуальні теорії мотивації:

- а) Портера – Лоулера;
- б) піраміда А. Маслоу;
- в) Мак-Клеланда;
- г) справедливості;
- д) очікування.

131. Вказати формулу, що втілює суть теорії мотивації за Врумом (теорія очікування):

- а)  $(P - Z) - (V - P)$  валентність = мотивація;
- б)  $(Z - P) - (P - V)$  валентність = мотивація;
- в)  $(Z - P) \cdot (V - P)$  валентність = мотивація.

132. Вибрати варіант, який найповніше відповідає сутності теорії мотивації Портера – Лоулера:

а) якщо людина вважає свою працю недооціненою, то вона буде зменшувати витрачені на неї зусилля;

б) мотивація – функція потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди;

в) очікування того, що зусилля принесуть очікуваний результат.

133. Хто запровадив термін "поділ праці":

а) А. Сміт;

б) А. Файоль;

в) А. Маслоу?

## 5. Рекомендована література

### Основна

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. та допов. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Львів : Нац. ун-т "Львів, політехніка"; Інтелект-захід, 2007. – 384 с.
3. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.

### Додаткова

4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Геленков. – М. : ОАО "Новости", 2000. – 252 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление : / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
6. Герчикова В. Н. Управление / В. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ ; Банки и биржи, 1994. – 480 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2005. – 480 с.
8. Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2003. – 260 с.
9. Кибушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кибушкин. – Мн : Вышейша школа, 2004. – 248 с.
10. Ламбен Ж. Ж. Управление, ориентированное на рынок / Ж. Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
11. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М. : Дело, 2001. – 480 с.
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 702 с.
13. Пилипенко А. А. Основы менеджмента / А. А. Пилипенко, В. І. Отенко, С. М. Пилипенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 246 с.
14. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

15. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой. Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 672 с.

16. Черваньов Д. Н. Менеджмент / Д. Н. Черваньов. – К. : Вид. "Поліграфічний центр "Київський університет", 2001. – 853 с.

17. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 348 с.

### **Інформаційні ресурси**

18. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

19. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

20. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.

21. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

22. Хесutive. Международное сообщество менеджеров. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru>.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Теми та плани семінарських занять.....	6
2. Перелік тем практичних занять .....	7
3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи .....	8
4. Тести для самоконтролю .....	35
5. Рекомендована література.....	60

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до практичних занять  
та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напрямів підготовки  
6.030502 "Економічна кібернетика",  
6.030506 "Прикладна статистика"  
денної форми навчання**

Укладач **Ястремська** Олена Миколаївна

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Редактор *Бутенко В. О.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2015 р. Поз. № 49.

Підп. до друку 23.10.2015 р. Формат 60x90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 4,0. Обл.-вид. арк. 5,0. Тираж 50 пр. Зам. № 185.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*