

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**Надія Буняк**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Луцьк

2023

УДК 005(072)

Б 91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 25 жовтня 2023).*

**Рецензенти:** Милько І.П. – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Павлов К.В. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н.М.**

**Б 91 Менеджмент :** методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 160 с.

Методичні вказівки до самостійної роботи містять змістове наповнення освітнього компонента, рекомендації до вивчення теоретичного курсу, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання для проведення підсумкового контролю, питання на екзамен, короткий термінологічний словник, рекомендовану літературу.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем факультету економіки та управління.

**УДК 338.242**

© Буняк Н.М., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

## ВСТУП

Визначальними характеристиками сучасного етапу розвитку суспільства є швидка трансформація інституційного середовища ведення бізнесу, постійна зміна вподобань споживачів, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту. За цих умов запорукою успішного функціонування організацій є управлінська діяльність. Сучасні лінійні та функціональні керівники повинні вміти виконувати приймати обґрунтовані управлінські рішення, реалізовувати функції менеджменту, використовувати методи менеджменту, враховувати соціально-психологічні особливості трудового колективу. Заразом процес формування фахівців нової генерації повинен передбачати не тільки засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичного матеріалу, але й оволодіння необхідними навичками практичної роботи.

Основною **метою** викладання освітнього компонента «Менеджмент» формування у майбутніх фахівців у сфері управління сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, а також розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними **завданнями** освітнього компонента є формування комплексного бачення щодо: сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; системи управління конфліктами; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління; оволодіння сучасним інструментарієм практичної реалізації методів та функцій менеджменту, обґрунтування управлінських рішень в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Після опанування його матеріалу здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління;
- вміти аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку;
- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- вміти діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- вміти працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- застосовувати знання про сучасні досягнення в галузі менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень;
- створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- приймати оптимальні управлінські рішення.

## **ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

*Сутність, зміст менеджменту та управління.* Етимологія терміну «менеджмент». Підходи до трактування сутності поняття «менеджмент». Зв'язок менеджменту та управління. Сфери менеджменту. Суб'єкт управління. Об'єкт управління. Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління. Предмет та об'єкт вивчення менеджменту.

*Організації як об'єкти управління.* Сутність поняття «організація». Класифікація організацій. Характеристики організації. Фактори внутрішнього середовища організації. Фактори зовнішнього середовища організації.

*Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.* Життєвий цикл організації. Підходи до виокремлення фаз життєвого циклу організації. Види життєвих циклів організації.

*Менеджмент як вид професійної діяльності.* Ознаки діяльності менеджера. Менеджер. Рівні менеджменту в організації. Якості, якими повинен володіти успішний менеджер.

*Ролі та функції менеджерів організації.* Ролі менеджерів згідно американської та японської моделей. Ролі менеджера згідно Г. Мінцберга. Сучасні ролі топ-менеджерів. Функції менеджерів: адміністративна, стратегічна, експертно-консультативна, представницька, виховна, психотерапевтична, комунікативно-регулююча, інноваційна.

*Менеджмент як галузь знань. Методи досліджень у менеджменті.* Менеджмент як наука. Об'єкт вивчення менеджменту. Предмет менеджменту. Діалектичний метод. Конкретно-історичний метод. Системний метод. Аналітичний метод. Системний метод. Балансовий метод. Методи моделювання. Експертні методи. Економіко-математичні методи. Соціальні методи.

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

*Передумови виникнення науки управління.* Зародження світової управлінської думки. Емпіричний період розвитку управління. Науковий період розвитку управління. Управлінські революції.

*Класичні теорії менеджменту.* Школа наукового управління. Ключові ідеї наукового управління. Упущення представників школи наукового управління. Адміністративна школа. Мета представників класичної школи. Здобутки та недоліки адміністративної школи.

*Неокласичні та кількісна теорії менеджменту.* Школа людських відносин. Ключові ідеї школи людських відносин. Принципи школи людських відносин. Школа поведінкових наук. Ключові ідеї школи поведінкових наук. Кількісна теорія менеджменту.

*Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.* Зародження управлінської думки в Україні. Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського періоду. Особливості сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

*Характеристика інтегрованих підходів до управління.* Процесний підхід. Етапи процесу управління згідно процесного підходу. Особливості процесного підходу. Системний підхід. Система. Характеристики системи. Підсистеми системи управління організації. Ситуаційний підхід. Ситуація. Методологія ситуаційного підходу. Об'єкт дослідження ситуаційного підходу.

*Існуючі парадигми менеджменту.* Принципові положення сучасного менеджменту. Концепція позиціонування. Теорія стейкхолдерів. Реінжиніринг. Ощадливе виробництво. Стратегія блакитного океану. Емоційний інтелект. Збалансована система показників. Концепція життєвих циклів компаній.

*Закони і закономірності менеджменту.* Об'єктивні закони. Закони, які виявляються в статичності. Закони, які виявляються в динаміці. Закон спільності цілей. Закон поділу праці. Закон зовнішнього доповнення. Закон інерції. Закон економії часу. Закономірності менеджменту: загальні та часткові.

*Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.* Принципи управління. Положення, що лежать в основі принципів менеджменту. Основоположний принцип менеджменту. Характеристика універсальних принципів менеджменту. Загальні принципи менеджменту. Організаційні принципи менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Тема 4. Методи менеджменту**

*Сутність та класифікація методів менеджменту.* Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Методи менеджменту за напрямком впливу. Методи менеджменту за способом врахування інтересів працівників. Методи менеджменту за формою впливу. Методи менеджменту за характером впливу.

*Економічні методи менеджменту.* Роль економічних методів у системі управління організації. Характеристика економічних методів менеджменту. Економічні методи менеджменту, що використовуються на рівні організації. Загальнодержавні регулятори комерційної діяльності організації.

*Адміністративні методи менеджменту.* Роль адміністративних методів у системі управління організації. Організаційні методи управління: організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційно-методичне інструктування. Оперативно-розпорядчі методи управління. Види розпорядчої дії. Дисциплінарні методи управління.

*Соціально-психологічні методи менеджменту.* Роль соціально-психологічних методів у системі управління організації. Соціальні методи управління: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання, соціальне планування. Психологічні методи менеджменту: методи формування та розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання. Психологічні методи менеджменту прямого та опосередкованого впливу. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

## **Тема 5. Процес управління**

*Зміст, основні характеристики системи та процесу управління.* Система управління. Керуюча підсистема управління. Керована підсистема управління. Елементи системи управління: технічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні. Процес управління. Властивості процесу управління. Управлінська процедура. Управлінський цикл. Типи процесу управління: лінійний, коректований, розгалужений, ситуаційний, пошуковий.

*Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.* Управлінське рішення. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Умови прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Властивості управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень залежно від сфери охоплення, тривалості дії, рівня прийняття, характеру вирішуваних організацією завдань, способу обґрунтування, способу прийняття, змісту.

*Моделі прийняття управлінських рішень.* Класична модель прийняття управлінського рішення. Поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Ірраціональна модель прийняття управлінських рішень.

*Технологія прийняття управлінського рішення.* Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Діагностика проблеми. Накопичення інформації про проблему. Виявлення альтернатив та їх оцінка. Прийняття рішення. Зворотний зв'язок. Вплив проблеми на вибір стилю прийняття рішення. Основні вимоги до технології прийняття управлінських рішень.

*Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень.* Неформальні (евристичні) методи прийняття управлінських рішень. Колективні методи прийняття управлінських рішень. Кількісні методи прийняття управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень. Методи теорії ігор. Аналітично-систематизаційний метод. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.

## **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

*Сутність і зміст планування як функції менеджменту.* Сутність планування. Підфункції планування. Мета планування. Спрощена модель планування. Основні переваги планування. Недоліки планування. Принципи планування. Форми організації планування.

*Види планування.* За часовою орієнтацією: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне. Залежно від методу організації й здійснення планової діяльності: прогресивне, ретроградне, кругове. Залежно від обов'язковості планових завдань: директивне, індикативне. Залежно від тривалості планового періоду: довгострокове, середньострокове, короткострокове. Залежно від змісту планових рішень: стратегічне, тактичне, поточне (оперативне).

*Основні елементи системи планування.* Стратегічне бачення. Місія. Мета. Цілі. Функції цілей. Вимоги до цілей. Стратегія. План. Види планів. Методи планування: балансовий, нормативний, математично-статистичний та лінійного програмування. Політика організації та її види. Процедура. Правило.

*Етапи процесу планування.* Формування місії організації. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлення бажаних напрямів і

орієнтирів діяльності. Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку організації (матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Дженерал Електрик – МакКінсі). Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності організації. Тактичне планування. Оперативне планування.

*Види загальнокорпоративних стратегій.* Стратегія зростання. Стратегія стабільності. Реструктивна стратегія. Комбінована стратегія.

*Планування реалізації стратегії.* Основні завдання реалізації стратегії. Реалізація стратегії з використанням адміністративних важелів основі тактики, політики, процедур та правил. Реалізація стратегії за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

*Сутність функції організування та її місце в системі управління.* Підходи до визначення змісту функції «організування». Структурно-функціональні аспекти функції «організування». Практичний результат виконання організаційної функції.

*Поняття та складові організаційної діяльності.* Повноваження. Владні повноваження. Характеристика владних повноважень. Види повноважень. Обов'язки. Відповідальність. Підзвітність. Структура управління. Складові елементи структури управління. Принципи побудови організаційних структур.

*Елементи проектування організації.* Поділ праці та спеціалізація. Департаменталізація та кооперація. Зв'язки в організації та координація. Централізація та децентралізація. Диференціація та інтеграція. Процес делегування повноважень і відповідальності.

*Характеристика структур управління.* Класифікація організаційних структур управління. Лінійна організаційна структура. Функціональна організаційна структура. Лінійно-функціональна організаційна структура. Лінійно-штабна організаційна структура. Дивізіональна організаційна структура. Матрична організаційна структура. Методи вибору організаційної структури.

### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

*Сутність мотивування та його роль у менеджменті.* Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Потреба. Спонування. Мотив. Класифікація мотивів. Стимул. Винагорода. Види винагороди. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Проста мотивація (метод «батого і пряника»). Соціально-психологічна мотивація.

*Характеристика змістовних теорій мотивації.* Теорія потреб М. Туган-Барановського. Теорія ієрархія потреб А. Маслоу. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера. Теорія вторинних потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга. Теорії «Х» та «У» Д. Так-Грегора. Теорія «Z» У. Оучі.

*Процесуальні теорії мотивації.* Теорія сподівань В. Врума. Теорія справедливості Дж.С. Адамса. Модель Портера-Лоулера. Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона. Теорія поставки цілей Е. Лока. Теорія артисипативного управління.

## **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

*Поняття контролювання та його місце в системі управління.* Сутність контролю. Параметри ефективної системи контролю: точність, своєчасність, економічність, гнучкість, зрозумілість, обґрунтованість критеріїв, стратегічна спрямованість, численність критеріїв, підтримка коригуючих дій. Основна мета контролю. Основні функції контролю: діагностична, зворотного зв'язку, орієнтуюча, стимулююча, корегуюча, педагогічна. Об'єкти контролю.

*Етапи процесу контролювання.* Встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації. Методи вимірювання реальних процесів в організації (особисті спостереження, усні звіти підлеглих, статистичні звіти, письмові звіти). Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами. Реакція на порівняння. Так звані помилки контролю.

*Види управлінського контролювання.* За змістом робіт, які контролюються: фінансовий, виробничий, маркетинговий. За характером відносин між суб'єктами та об'єктами управління: внутрішній та зовнішній. За сутністю завдання: лінійний, функціональний, операційний. За якісними характеристиками: одиничний, множинний, багатофункціональний. За рівнем централізації: централізований та децентралізований. За рівнем охоплення контролем об'єктів: суцільний, вибірковий, разовий. За етапами проведення: попередній, поточний, завершальний.

*Інструменти управлінського контролювання.* Інструменти фінансового контролю: фінансовий аналіз, бюджетування, аудит. Інструменти операційного контролю: графіки Г. Ганта; сітьові графіки; метод оцінки та перегляду планів (PERT); метод критичного шляху (CPM); методи управління запасами; методи контролю якості. Контроль поведінки працівників в організації. Підходи до оцінки діяльності виконавців в організації.

## **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

*Поняття регулювання та його місце в системі управління.* Сутність регулювання. Завдання регулювання. Диспетчеризація. Мета регулювання. Принципи регулювання: принцип директивності, принцип дотримання регламентів, принцип нормативності.

*Види регулювання.* Стабілізуюче регулювання. Мета стабілізуючого регулювання. Види стабілізуючого регулювання: безпосереднє регулювання, регулювання на основі норм, регулювання за допомогою інструктування. Розпорядницьке регулювання. Причини використання розпорядницького регулювання. Зміст розпорядницького регулювання. Розпорядницький вплив: активний та пасивний. Мета розпорядницького регулювання. Дисциплінарне регулювання. Зміст дисциплінарного регулювання.

*Етапи процесу регулювання.* Оперативне регулювання. Сутність етапів процесу регулювання.

## **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

*Інформація, її види та роль в менеджменті.* Інформація. Роль інформації у процесі управління. Види інформації за повнотою оформлення явища, періодом дії, змістом, рівнем достовірності, формою відображення, формою відображення, за



формою подання, порядком виникнення, характером носіїв інформації, призначення, напрямом руху, стабільністю, способом відображення. Носії інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Операції, які можуть застосовуватись щодо інформації.

*Комунікаційний процес: елементи та етапи.* Комунікаційний процес. Умови наявності ефективного комунікаційного процесу. Формування концепції обміну інформацією. Кодування інформації та вибір каналу передачі. Передача повідомленням каналом. Декодування. Зворотній зв'язок.

*Міжособистісні та організаційні комунікації.* Методи міжособових комунікацій. Усна комунікація. Письмова комунікація. Невербальна комунікація. Формальні комунікації. Типи формальних комунікацій. Неформальні комунікації. Комунікаційні мережі: централізовані та децентралізовані. Комунікаційні стилі: стиль обвинувачення, директивний стиль, стиль переконання, стиль вирішення проблеми.

*Управління комунікаційними процесами.* Фактори, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації: фільтрація, вибіркоче сприйняття, семантичні бар'єри, поганий зворотній зв'язок, культурні відмінності, інформаційні переваженні. Способи підвищення ефективності комунікаційних процесів: регулювання інформаційних потоків, удосконалення зворотного зв'язку, використання емпатії, заохочення взаємної довіри, спрощення мови повідомлення, розвиток здібностей ефективно слухати.

## **Тема 12. Керівництво та лідерство**

*Поняття та загальна характеристика керівництва.* Сутність керівництва. Діапазон керівництва. Елементи, що сприяють забезпеченню ефективного керівництва. Керівник. Стадії процесу керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Пряма влада. Зворотна влада. Основи концепції влади.

*Форми влади і впливу.* Джерела влади менеджерів. Форми влади: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада, еталонна влада, дисциплінарна влада, інформаційна влада. Види впливу: вплив через переконання та вплив через залучення до участі.

*Теорії лідерства. Типологія лідерів.* Авторитет керівника. Види авторитету. Лідер. Моделі лідера: «один із нас», «кращий із нас», «втілення чеснот», «виправдання наших очікувань». Особисті якості лідера. Теорії лідерства: теорія рис характеру індивідуума, поведінкова теорія, ситуаційна теорія. Типи лідерів.

*Стилі керівництва.* Стиль керівництва. Авторитарний стиль керівництва. Ліберальний стиль керівництва. Демократичний стиль керівництва. Континуум стилів керівництва. Авторитарно-демократичний діапазон стилів керування Таннненбаума-Шмідта. Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Керівники, зосереджений на роботі. Керівники, зосереджений на працівниках. Двомірне трактування стилів керування. Р. Блейка та Дж. Моутона.

*Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.* Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. Ситуаційний підхід «шлях-ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Ситуаційна теорія життєвого циклу П. Хорсі та К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Адаптивне керівництво.

### **Тема 13. Управління організаційними конфліктами**

*Сутність і види конфліктів в організації.* Конфлікт як складне соціальне явище. Необхідні й достатні умови виникнення конфлікту. Структура конфлікту: сторони конфлікту, предмет конфлікту, об'єкт конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін. Види конфліктів залежно від результату, суб'єктів конфліктної взаємодії, статусом учасників конфлікту, статусом керівника в конфлікті, безпосередніми причинами виникнення, ознакою «об'єктивність-суб'єктивність причини», тривалістю перебігу, ступенем впливу на колектив.

*Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні.* Причини виникнення конфлікту. Джерела конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління. Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу: ціннісні чинники; чинники відносин; поведінкові чинники; незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи; неправильне тлумачення думок, вчинків; чинники моралі; соціально-демографічні чинники; недосконалий індивідуальний стиль керівництва; управлінська некомпетентність керівника. Типи працівників залежно від схильності до конфлікту.

*Усвідомлення та діагностика конфлікту.* Форми перебігу конфлікту: відкритий конфлікт, прихований конфлікт, «сліпий» конфлікт, «невідомий» конфлікт. Управління конфліктом. Мета управління конфліктом. Процес аналізу конфліктом. Картографічний метод аналізу конфлікту.

*Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.* Принципи подолання конфлікту. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів (поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво). Метод переговорів. Шляхи подолання конфліктів: управління латентними конфліктами, подолання відкритих конфліктів, розв'язання відкритих конфліктів.

### **Тема 14. Ефективність організації та системи менеджменту**

Видова класифікація ефективності менеджменту організації. Ефективність менеджменту. Організаційна ефективність менеджменту. Економічна ефективність менеджменту. Соціальна ефективність менеджменту. Види ефективності менеджменту за сферою застосування. Види ефективності менеджменту за рівнем виробництва. Види ефективності менеджменту відповідно до об'єктів. Види ефективності менеджменту за призначенням та методами розрахунку.

*Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації.* Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління. Рівневий підхід до оцінки ефективності управління: індивідуальна ефективність, групова ефективність, організаційна ефективність. Часовий підхід до оцінки ефективності управління: короткострокова-, середньо- та довгострокова ефективність.

*Показники оцінки ефективності системи управління.* Кількісні показники оцінки ефективності системи менеджменту організації. Якісні показники оцінки ефективності системи менеджменту організації.

*Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.* Види

відповідальності менеджера: юридична, соціальна, інформаційна, корпоративна та фінансово-економічна. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Етика. Етична поведінка.

*Культура менеджменту.* Культура управління. Норми: моральні, юридичні, економічні, організаційні, технічні, естетичні. Реальна культура управління. Еталонна культура управління. Функції культури менеджменту: виховна, інформаційна, комунікативна, нормативно-регулювальна.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

### Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність, зміст менеджменту та управління
2. Організації як об'єкти управління
3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу
4. Менеджмент як вид професійної діяльності
5. Ролі та функції менеджерів в організації
6. Менеджмент як галузь знань. Методи досліджень у менеджменті

#### *Основні терміни та поняття*

Менеджмент, управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, організація, ціль, завдання, технологія, персонал, структура організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації, менеджер, підприємець, ролі менеджера, функції менеджера, вищий рівень управління, середній рівень управління, низовий рівень управління, діалектичний метод, конкретно-історичний метод, системний метод, аналітичний метод, балансовий метод, моделювання, експертні методи, економіко-математичні методи, соціологічні методи

#### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
2. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
3. Які Ви знаєте основні підходи до визначення поняття «менеджмент»?
4. Поясніть сутність менеджменту як мистецтва управління.
5. Дайте характеристику організації як об'єкту управління.
6. Назвіть загальні риси, які притаманні всім організаціям як об'єктам управління.
7. З яких компонент складається внутрішнє та зовнішнє середовище організації?
8. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
9. Які рівні та сфери менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці?
10. Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
11. Назвіть ролі, які виконують менеджери в організації. Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади.
12. Які специфічні особисті якості, на Вашу думку, необхідні менеджерам?
13. Охарактеризуйте основні методи дослідження у менеджменті.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Організації як об'єкти управління: внутрішнє та зовнішнє середовище організації
  2. Професійні та ділові якості менеджера на різних рівнях управління
- Рекомендована література [1, 4, 7, 16, 24, 27, 31, 32, 39, 41, 47, 49, 53].*

## **Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Передумови виникнення науки управління
2. Класичні теорії менеджменту
3. Неокласичні теорії менеджменту
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

### *Основні терміни та поняття*

Управлінська революція, школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, біхевіористська школа, парадигма менеджменту, сучасна модель менеджменту в Україні.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Проаналізуйте основні управлінські революції.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
4. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
5. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа?
6. У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
7. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
8. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
9. Розкрийте сутність головних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
10. Визначте основні сучасні напрямки розвитку науки управління.
11. Які особливості сучасної моделі менеджменту в Україні?
12. Як відбувалось формування сучасної моделі менеджменту в Україні?
13. У чому основна відмінність між теоретичним та емпіричним періодами формування науки управління?
14. Скільки було управлінських революцій? Що для них було характерним?
15. Назвіть характерні риси школи «фордизму».
16. На чому зосередила свою увагу біхевіористична теорія?
17. Дайте характеристику основним принципам школи людських відносин.
18. Які недоліки адміністративної школи Ви знаєте?
19. У чому полягають ключові ідеї школи наукового управління?
20. Якої школи був представником Е. Мейо?

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Основні сучасні напрями розвитку науки управління

*Рекомендована література [2, 6, 7, 20, 22, 29, 31, 37, 47, 49, 52].*

### **Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління
2. Існуючі парадигми менеджменту
3. Закони і закономірності менеджменту
4. Сутність, природа та роль принципів в досягненні мети організації
5. Класифікація принципів менеджменту

#### *Основні терміни та поняття*

Системний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід, закони управління, закономірності менеджменту, загальні закономірності, часткові закономірності, принципи управління, загальні принципи управління, організаційні принципи менеджменту.

#### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Охарактеризуйте сучасні підходи до управління. З яких елементів складається управління як система?
2. Закони менеджменту є об'єктивними чи суб'єктивними?
3. У чому полягає системність впливу закономірностей менеджменту на практику господарювання?
4. Назвіть основні закони менеджменту та дайте їм характеристику.
5. Обґрунтуйте роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
6. Охарактеризуйте сучасні погляди українських вчених стосовно принципів та законів менеджменту.
7. Розкрийте суть принципів діапазону управління та принципу прямого керівництва.
8. З'ясуйте різницю між сформульованими наукою законами і закономірностями.
9. Охарактеризуйте механізм формулювання принципів ефективного менеджменту конкретної організації.
10. Яким чином відбувається взаємодія принципів та законів менеджменту?
11. Назвіть основні організаційні принципи управління та дайте їм характеристику.
12. У чому полягає сутність принципу діапазону керівництва?
13. Назвіть загальні закони менеджменту та дайте їм характеристику.
14. Проаналізуйте особливості процесного підходу до управління.
15. Які властивості притаманні будь-якій системі?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Класифікація принципів менеджменту
2. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту

*Рекомендована література [2, 4, 7, 16, 25, 29, 37, 39, 41, 47, 52, 54].*

#### **Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність та класифікація методів менеджменту
2. Економічні методи менеджменту
3. Адміністративні методи менеджменту
4. Соціально-психологічні методи менеджменту

##### *Основні терміни та поняття*

Методи менеджменту, економічні методи менеджменту, адміністративні методи менеджменту, організаційні методи управління, оперативно-розпорядчі методи управління, соціально-психологічні методи менеджменту, соціальні методи менеджменту, психологічні методи управління.

##### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Що розуміють під методами управління?
2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
3. Економічні методи управління відносять до методів прямого чи опосередкованого впливу? Чому?
4. Наведіть приклад якісних та кількісних методів менеджменту.
5. Які методи займають центральне місце в системі управління? Чим це обумовлено?
6. Як поділяються адміністративні методи управління?
7. На що впливають оперативно-розпорядчі методи управління?
8. Коли доцільно використовувати організаційні методи управління?
9. Назвіть методи, які відносяться до організаційних.
10. Що передбачає організаційне регламентування?
11. Чим зумовлені розпорядчі дії?
11. З якою метою проводяться наради?
12. Чим наказ відрізняється від розпорядження?
13. У якій формі існують розпорядчі дії?
14. Що лежить в основі соціальних методів управління?
15. Назвіть види соціальних норм.
16. У чому полягає сутність соціального прогнозування?
17. За допомогою яких засобів здійснюється соціальне регулювання?
18. З якою метою застосовуються психологічні методи менеджменту?
19. Які психологічні методи управління відносяться до методів прямого впливу?
20. На які групи поділяються психологічні методи управління?

##### *Питання для самостійного вивчення*

1. Психологічне спонування як психологічний метод управління  
*Рекомендована література [2, 6, 7, 13, 25, 29, 37, 41, 47, 52, 54].*

## **Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

1. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень
3. Моделі прийняття управлінських рішень
4. Технологія прийняття управлінського рішення
5. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень

### ***Основні терміни та поняття***

Система управління, процес управління, управлінський цикл, управлінське рішення, управлінська процедура, класична модель прийняття рішень, поведінкова модель прийняття рішень, ірраціональна модель прийняття рішень, евристичні методи прийняття рішень, колективні методи обговорення і прийняття рішень, кількісні методи прийняття рішень.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. Опишіть процес прийняття управлінських рішень.
4. Коли доцільно використовувати розгалужений тип процесу управління?
5. Що Ви вирозумієте під управлінським циклом?
6. Як поділяються управлінські рішення за способом обґрунтування?
7. Охарактеризуйте особливості процесу управління.
8. У яких ситуаціях доцільно використовувати ірраціональну модель прийняття управлінських рішень?
9. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
10. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
11. Назвіть основні етапи процесу прийняття управлінського рішення та дайте їм характеристику.
12. Коли доцільно використовувати консультації?
13. Чим демократичний підхід до прийняття управлінського рішення відрізняється від дорадчого?
14. Коли доцільно використовувати метод Дельфі для обґрунтування управлінського рішення?
15. Які колективні методи прийняття управлінських рішень найчастіше використовуються в управлінській практиці?

### ***Питання для самостійного вивчення***

1. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ
- Рекомендована література [5, 7, 29, 34, 35, 46, 47, 49, 50, 53].*



## **Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
2. Види планування
3. Основні елементи системи планування
4. Етапи процесу планування
5. Види загальнокорпоративних стратегій

### ***Основні терміни та поняття***

Планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, місія, стратегічне бачення, мета, ціль, стратегія, план, політика, правило, процедура, місія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі», стратегія зростання, стратегія стабільності, реструктивна стратегія, комбінована стратегія.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. Назвіть основні переваги та недоліки планування.
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Дайте характеристику загальним принципам планування.
5. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
6. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
7. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
8. У якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
9. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
10. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
11. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
12. Дайте характеристику функціям цілей.
13. За допомогою якого методу проводиться аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу?
14. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?
15. Назвіть основні етапи процесу постановки цілей та дайте їм характеристику.
16. Як називаються цілі, що носять характер напрямку дій?
17. Для яких організацій доцільно розробляти бізнес-стратегії?

### ***Питання для самостійного вивчення***

1. Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом
2. Управління реалізацією стратегічного планування

*Рекомендована література [3, 7, 15, 19, 31, 30, 43, 44, 45, 47, 49, 53].*

## **Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Елементи проектування організації.
4. Характеристика структур управління.

### *Основні терміни та поняття*

Організування, організаційна діяльність, організаційна структура, рівень управління, ланка управління, повноваження, владні повноваження, відповідальність, підзвітність, обов'язки, делегування повноважень, спеціалізація, департаменталізація, координація, кооперація, централізація, децентралізація, диференціація, інтеграція.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Як Ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
5. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
6. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
7. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
8. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
9. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
10. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації  
*Рекомендована література [3, 7, 14, 25, 30, 31, 32, 47, 49, 53].*

## **Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті
2. Характеристика змістовних теорій мотивації
3. Процесні теорії мотивації

### *Основні терміни та поняття*

Потреба, спонукання, мотив, стимул, винагорода, мотивування, стимулювання, змістовні теорії мотивування, процесні теорії мотивування, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація, соціальна мотивація, гуманізація праці.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Як ви розумієте поняття «потреба» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
2. Що таке внутрішня і зовнішня винагорода?
3. Як було сформовано теорію соціально-психологічної мотивації Е. Мейо?
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями «стимулювання» і «мотивування»?
5. Як пов'язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
6. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. МакКлелланд в теорії набутих потреб?
7. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
8. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
9. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В. Врума?
10. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?
11. Яка роль винагороди у задоволенні потреб?
12. Охарактеризуйте механізм мотивування.
13. Який внесок українських вчених у розвиток мотиваційних механізмів?
14. Які висновки можна зробити із теорії справедливості для використання в практиці управління?
15. Що спільного та відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера? Які дослідження лягли в основу цих досліджень?
16. У чому різниця між внутрішньою та зовнішньою винагородою?
17. Наскільки теорія очікувань використовується в практиці управління?
18. Яку роль відіграє мотивація в процесі управління організацією?
19. Охарактеризуйте основні елементи процесних теорій мотивації.
20. В чому розбіжність факторів гігієни та мотиваторів Ф. Герцберга?

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми
2. Мотиваційна теорія підкріплення

Рекомендована література [3, 7, 21, 24, 25, 30, 37, 39, 41, 48, 49, 51, 52].

## **Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління
2. Етапи процесу контролювання
3. Види управлінського контролювання
4. Інструменти управлінського контролювання

### *Основні терміни та поняття*

Контролювання, стандарти, попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль, внутрішній контроль, зовнішній контроль, операційний контроль, фінансовий контроль, контроль за трудовими ресурсами.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію «дисфункціональний ефект системи контролю»?
11. На яких засадах має відбуватись контроль поведінки працівників?
12. В чому полягають розбіжності між бюрократичним і децентралізованим контролем?
13. Охарактеризуйте взаємозв'язок організаційного контролю та стратегічного планування.
14. Назвіть функції, які виконує контроль в організації.
15. Дайте характеристику так званім помилкам контролю.
16. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
17. Якими можуть бути рішення менеджера щодо коригуючих дій і в яких випадках їх приймають?
18. У чому полягає сутність «внутрішнього» та «зовнішнього» контролю?
19. Чи доцільно розглядати бюджет як механізм контролю?
20. Назвіть інструменти фінансового контролю.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Шляхи підвищення ефективності контролю

*Рекомендована література [3, 6, 7, 13, 28, 31, 33, 38, 41, 47, 48, 49, 54].*

## **Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління
2. Види регулювання
3. Етапи процесу регулювання

### *Основні терміни та поняття*

Регулювання, диспетчерування, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання, активний розпорядчий вплив, пасивний розпорядчий вплив, регламентуючий вплив, нормуючий вплив, розпорядницький вплив.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Обґрунтуйте роль функції регулювання в процесі управління.
2. Які основні види регулювання і за якими ознаками вони класифікуються?
3. На що спрямоване стабілізуюче регулювання? Наведіть приклад.
4. У чому полягає взаємозв'язок функції регулювання з функцією організації?
5. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти функції регулювання?
6. У зв'язку з чим необхідно переглядати стандарти, норми, регламенти?
7. Коли доцільно використовувати дисциплінарне регулювання? Наведіть приклади.
8. На якому етапі процесу регулювання відбувається доведення завдань до виконавців?
9. У яких формах проявляється активний розпорядчий вплив?
10. Чи можуть менеджери успішно використовувати регулювання для того, щоб змусити співробітників пристосуватись до цінностей організації?
12. Як і яким чином здійснюється процес дисциплінарного регулювання?
13. Що таке оперативне регулювання?
14. Яка мета регулювання?
15. Назвіть принципи регулювання. У чому полягає їх суть?
16. На що спрямоване стабілізуюче регулювання?
17. Яка мета стабілізуючого регулювання?
18. Які є види розпорядницького впливу?
19. Яка мета розпорядницького регулювання?
20. Назвіть види впливу, який може мати дисциплінарне регулювання.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Особливості оперативного регулювання діяльності
2. Регулювальні заходи в системі управління організацією

*Рекомендована література [3, 6, 7, 25, 37, 38, 39, 41, 47, 52].*

## Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Інформація, її види та роль в менеджменті
2. Міжособистісні та організаційні комунікації
3. Комунікаційний процес: елементи та етапи
4. Управління комунікаційними процесами

### *Основні терміни та поняття*

Інформація, управлінська інформація, комунікаційний канал, комунікаційна мережа, комунікаційна мережа, комунікаційний стиль, комунікація, усна комунікація, письмова комунікація, невербальна комунікація, кодування, декодування інформації, комунікатор, одержувач, звернення (повідомлення), засоби комунікації.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
5. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
6. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
7. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
8. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
9. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
10. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?
11. Охарактеризуйте роль шумів в комунікаційному процесі (наведіть приклад).
12. Розкрийте особливості міжособистісних комунікацій.
13. Охарактеризуйте основні види комунікаційних мереж в організації.
14. Які моделі комунікаційних процесів Ви знаєте. Охарактеризуйте їх.
15. За якими ознаками класифікують інформацію, що використовується в організації.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Моделі комунікаційного процесу

*Рекомендована література [3, 5, 7, 11, 30, 31, 37, 40, 47, 49, 53].*

## **Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва
2. Форми влади і впливу
3. Теорії лідерства. Типологія лідерів
4. Стили керівництва
5. Поняття стилю керування та континууму стилів керування
6. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

### *Основні терміни та поняття*

Керівництво, керівник, лідер, вплив, влада, лідерство, влада, що ґрунтується на винагороді, влада, що ґрунтується на примусі, експертна влада, традиційна влада, еталонна влада, інформаційна влада, дисциплінарна влада, теорії лідерства, моделі лідера, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, континуум стилів керування, автократично-демократичний діапазон стилів керування, індивідуальні стилі керівництва.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Що таке «вплив» «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
3. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
4. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?
5. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?
6. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів?
7. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі?
8. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера? Хто такий «найменш бажаний співробітник» і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера?
9. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланшард.
10. Розкрийте зміст моделі «шлях-мета» Р.Хауса і Т.Мітчелла.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Влада як елемент примушення
2. Авторитет керівника
3. Критерії оцінки стилю менеджера

*Рекомендована література [1, 3, 4, 24, 30, 31, 39, 40, 47, 48, 49, 51, 54].*

### **Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ**

1. Сутність і види конфліктів в організації
2. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні
3. Усвідомлення та діагностика конфлікту
4. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні

#### *Основні терміни та поняття*

Конфлікт, об'єкт конфлікту, предмет конфлікту, управління конфліктами, фази конфлікту, етапи конфлікту, суперництво, конфронтація, компроміс, пристосування, уникнення конфлікту, прогнозування конфлікту, попередження конфлікту, стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту, розв'язання конфлікту.

#### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Які структурні елементи конфлікту Ви знаєте?
2. Роз'ясніть необхідність типологізації та класифікації конфліктів.
3. Назвіть види конфліктів.
4. Які можливі позитивні наслідки конфліктів соціального й особистого характеру?
5. Які негативні наслідки конфліктів соціального й особистого характеру ви знаєте?
6. Що розуміється під терміном «управління конфліктами»?
7. Розкрийте зміст управління конфліктами.
8. Особливості прояву конфлікту в організації.
9. Правила поведінки з конфліктами в організації.
10. Сутність і логіка діагностики конфлікту.
11. Висвітліть послідовність процесу діагностики конфлікту.
12. Які стратегії поведінки в конфлікті ви знаєте?
13. Профілактика конфліктів і характеристика її видів.
14. Запропонуйте способи розв'язання конфлікту.
12. Назвіть критерії ефективності й результативності розв'язання конфлікту.
13. Охарактеризуйте форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів.
14. За яких причин виникають конфлікти ролей?
15. Назвіть джерела конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та розв'язання
- Рекомендована література [7, 12, 17, 18, 22, 23, 26, 37, 51, 53].*



## **Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Видова класифікація ефективності організації
2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації
3. Показники оцінки ефективності системи управління
4. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті
5. Культура менеджменту

### *Основні терміни та поняття*

Ефективність менеджменту, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, абсолютна ефективність менеджменту, порівняльна ефективність менеджменту.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
3. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
4. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
5. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
6. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
7. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.
8. В чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та «ефективність управління»?
9. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.
10. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. Чинники, які впливають на ефективність управління
2. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення керування
3. Управлінська етика та її складові
4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

*Рекомендована література [3, 4, 7, 24, 25, 31, 37, 47, 49, 53].*

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: сучасні підходи до визначення категорії «менеджмент».
4. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
5. Вибрати афоризм, який найбільше відповідає Вашим уявленням про менеджмент та менеджерів. Відповідь аргументувати.
6. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
7. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
8. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Чи погоджуєтесь Ви із визначення менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили категорію «менеджмент»?
2. Як Ви думаєте: менеджмент це більшою мірою наука чи мистецтво?
3. Які основні завдання сьогодні виконує менеджмент на вітчизняних підприємствах?
4. Як співвідносяться поняття «менеджер» і «бізнесмен»?
5. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?
6. Яких успішних вітчизняних і зарубіжних менеджерів Ви знаєте та у чому, на Ваш погляд, полягає секрет їхнього успіху?
7. Якими якостями повинен володіти сучасний менеджер для того, щоб досягнути успіху? Як аргументи використайте факти з життя відомих менеджерів сучасності, а також професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні та моральні якості, які допомогли їм досягнути успіху. (див. перелік)
  - 7.1. Стів Джобс, засновник і гендиректор Apple.
  - 7.2. Ілон Рів Маск, генеральний директор Tesla Inc.
  - 7.3. Джон Чамберс, виконавчий директор Cisco Systems.
  - 7.4. Мукеш Амбані, голова Reliance Industries Ltd.
  - 7.5. Джон Мартін , виконавчий директор Gilead Sciences.
  - 7.6. Джефф Безос, засновник, президент і виконавчий директор Amazon.
  - 7.7. Маргарет Уйтман, що керує корпорацією Ebay.
  - 7.8. Ерік Емерсон Шмідт, голова ради директорів і головний виконавчий

директор Google.

7.9. Х'ю Грант, головний керуючий Monsanto.

7.10. Джек Велш, колишній глава GeneralElectric в 1981–2001 рр..

7.11. Уоррен Баффет, інвест–гуру.

7.12. Ларрі Еллісон, керівник Oracle.

7.13. Білл Гейтс, засновник Microsoft.

7.14. Марк Цукерберг, творець Facebook.

7.15. Джек Дорсі, творець Twitter.

7.16. Павло Дуров, творець Telegram.

7.17. Лі Якокка, президент Ford Motor Company, голова правління корпорації Крайслер.

7.18. Власний варіант.



### **Афоризми**

□ «Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді».

*Наполеон I Бонапарт*

□ «Менеджмент відноситься насамперед до людей. Його завдання – зробити людей здатними створювати щось разом, а їх слабкі сторони зробити несуттєвими».

*Пітер Друкер*

□ «Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі».

*Іцхак Адізес*

□ «Менеджмент – це здатність бачити компанію не такою, як вона є, а такою, якою вона може стати».

*Джон Тітс*

□ «Менеджер – це людина, яка ніколи не відкладає на завтра те, що вона може примусити інших зробити вже сьогодні».

*Еван Езар*

□ «Мій секрет успіху полягає в умінні зрозуміти точку зору іншої людини, а також дивитися на речі як з її, так й зі своєї точок зору».

*Генрі Форд*

□ «Навіть найкращий менеджер часом опиняється у становищі хлопчика з величезною собакою. Він дивиться куди вона тягне повідець і веде її в цей бік».

*Лі Якокка*

□ «Добре управляються тільки ті компанії, з якими ви не знайомі близько».

*Фред Вандершмідт*

□ «Професійні менеджери здатні без втоми роками вирішувати однотипні завдання, а більшість підприємців, які досягли успіху, не терплять монотонності. Відмінність між цими типами людей є настільки значною, що, якщо ви за характером менеджер, то навряд чи досягнете успіху в ролі підприємця; так само як і підприємець навряд чи буде дуже хорошим менеджером».

*Харві Макей*

□ «Гарний керівник повинен завжди знати, що відбувається в компанії. Не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті».

*Джек Траут*

□ «У природженого керівника всі нездужання починаються у п'ятницю ввечері й закінчуються в понеділок вранці».

*Сіріл Норткот Паркінсон*



## **Терміни й поняття**

а) вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;

б) складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей;

в) людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації;

г) символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру;

д) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей;

е) здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги;

є) сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт і досягати цілей організації;

ж) запропонована робота (група робіт чи частина роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін;

з) засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги;

и) спосіб перетворення сировини у готовий продукт.

### **1. Менеджмент.**

2. Завдання.
3. Організація.
5. Структура організації.
6. Менеджер.
7. Технологія.
8. Аналітичні здібності.
9. Головний керівник.
10. Управління.



### **Твердження**

1. Організація – це група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети:  
а) так; б) ні.
2. «Менеджмент» є повним замінником «управління»:  
а) так; б) ні.
3. Аналітичний метод досліджень у менеджменті полягає у розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого:  
а) так; б) ні.
4. Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей, які своїми діями впливають на об'єкт управління:  
а) так; б) ні.
5. Предметом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства:  
а) так; б) ні.
6. Низовий рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації:  
а) так; б) ні.
7. Менеджер виконує адміністративну функцію:  
а) так; б) ні.
8. Діалектичний метод вивчає явища в розвитку, а саме - взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності:  
а) так; б) ні.
9. Залежно від мети діяльності розрізняють комерційні та некомерційні організації:  
а) так; б) ні.
10. Будь-яка організація є закритою системою:  
а) так; б) ні.



## Структурно-логічні схеми

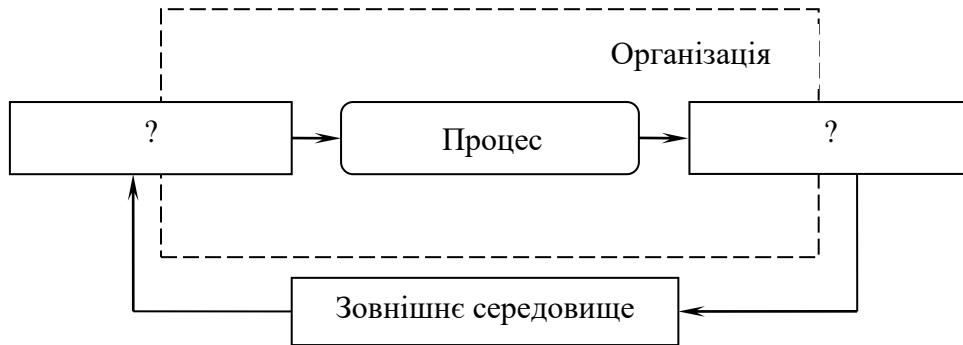


Схема 1.1. Базові елементи організації



Схема. 1.2. Взаємозв'язок факторів, які впливають на формування внутрішнього середовища організації

Відмінності між менеджером та підприємцем		
Ознака	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	?	?
2. Виробничо-господарська орієнтація	?	?
3. Здійснення задуманого	?	?
4. Залучення ресурсів	?	?
5. Матеріальні інтереси	?	?
6. Орієнтація на ризик	?	?

Схема 1.3. Відмінності в статусі менеджера та підприємця

Рівень управління	Вищий	Концептуальні здібності	???
	Середній		
	Нижчий	Технічні здібності	

Схема 1.4. Якості, необхідні менеджерові

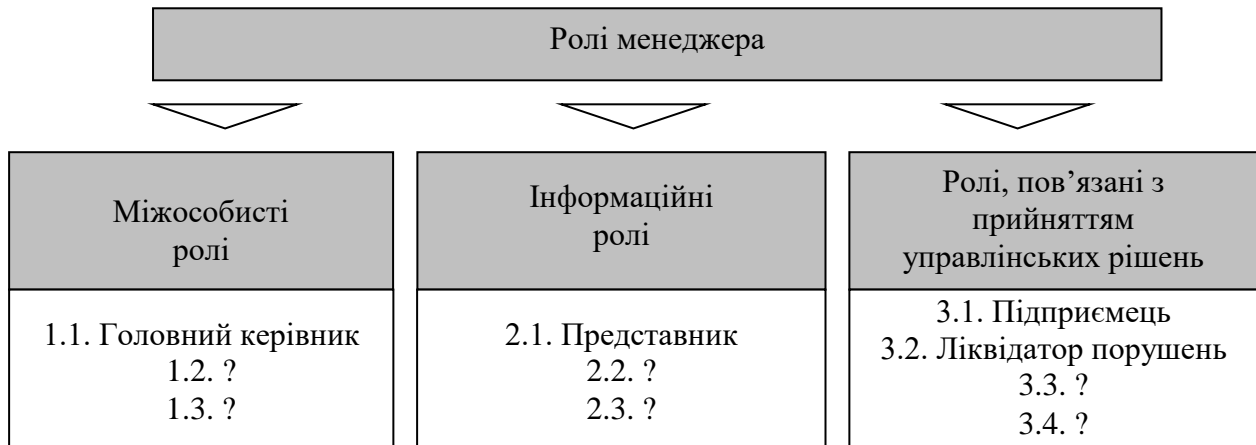


Схема. 1.5. Ролі менеджера згідно Г. Мінцберга

## **Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Особливості становлення зарубіжних систем менеджменту, їх характеристики».
4. За результатами опрацювання рекомендованої літератури заповнити таблицю такої форми:

Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що знання історії розвитку науки управління необхідне для сучасної управлінської практики. Відповідь аргументуйте.
7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Чи мають значення управлінські концепції «старих часів» для сучасної практики вітчизняного менеджменту?
2. Чому, на Вашу думку, в теперішніх реаліях не можна чітко виокремити окремі наукові школи у менеджменті. Відповідь аргументуйте.
3. Яка з теорій менеджменту і чому, на Вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?
4. Які основні проблеми теорії й практики управління, на Ваш погляд, потребують особливої уваги українських науковців на сучасному етапі?
5. Назвіть ключові, на Вашу думку, аспекти сучасної парадигми менеджменту.
6. У чому полягає принципова відмінність моделей управління в різних країнах світу (німецької, японської, американської, шведської, французької тощо)? Яка з них може бути придатна для України? Чому?



### **Афоризми**

- «Історія – вчителька життя».

*Цицерон*

- «Історія – скарбниця наших діянь, свідок минулого, приклад і повчання для сьогодення, і застереження для майбутнього».

*Мігель де Сервантес*

- «Світ змінюється дуже швидко. Коли ти намагаєшся зробити щось нове і зламати старе – наживаєш ворогів. Я гордий, що в мене їх так багато».

*Рупер Мердок*

- «Менеджер – людина, яка досить розумна для того, щоб вести вашу справу, і досить мудра, щоб не мати власної».

*Деніс Уейтлі*

- «Менеджмент має деякі спільні ознаки з медициною: він створює проблеми з неменшим успіхом, ніж розв'язує їх».

*Уоррен Бенніс*

- «Перевагою інформаційних технологій є те, що вони дають людям робити те, що вони хочуть зробити. Це дозволяє людям бути творчими. Це дозволяє людям



бути продуктивними. Це дозволяє людям дізнатися те, про що вони думають, і чому можуть навчитися».

*Стів Балмер*

□ «Я буваю то лисицею, то левом. Весь секрет полягає в тому, аби знати, коли бути тим або іншим».

*Наполеон I Бонапарт*

□ «За успіх необхідно платити. Практично всі, хто досяг вершин, працювали важче і більше, більш старанно навчалися та будували плани, здолали більше труднощів, ніж ті з нас, хто ще не піднявся».

*Берті Ч. Форбс*

□ «Досвід сам по собі нічому не вчить... Без теорії досвід не має сенсу. Без теорії немає питань, що можна задати. Отже, без теорії немає навчання».

*Вільям Едвардс Демінг*

□ «Практика завжди має бути побудована на хорошій теорії, ворота якої – перспектива».

*Леонардо да Вінчі*



### **Терміни й поняття**

а) система поглядів на менеджмент, що узагальнює підходи до удосконалення управління організацією в цілому;

б) система поглядів на менеджмент, що ототожнює управління як систему математичних моделей та процесів через врахування її основних цілей та взаємозв'язків;

в) система поглядів на менеджмент, що враховує переважно проблеми індивідуальних психологічних факторів впливу на діяльність працівників організації;

г) система поглядів на менеджмент, що узагальнюють проблеми підвищення продуктивності праці безпосередніх виконавців через удосконалення окремих операцій;

д) система поглядів на менеджмент, що концентрує увагу на типах групової поведінки та силі впливу певних ustalених звичаїв організації та її реакції на вплив стейкхолдерів;

е) управлінська революція, пов'язана з виникненням писемності у Древньому Шумері;

є) один з головних засобів вивчення витрат часу на виконання елементів виробничих операцій;

ж) один із засобів планування та управління проєктами;





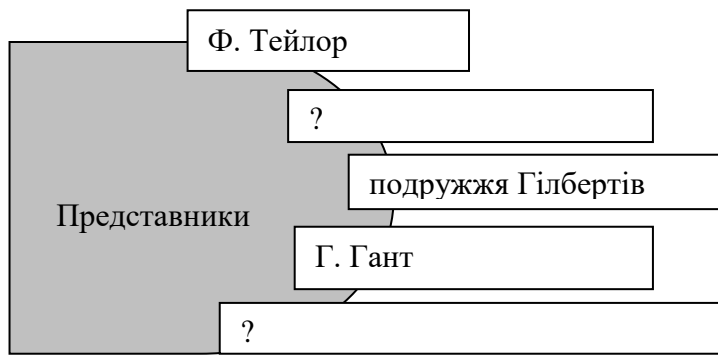


Схема 2.3. Основні представники школи наукового управління

Школи менеджменту	
?	наукові методи аналізу роботи для визначення кращих (раціональних) шляхів виготовлення продукції; акцент на задачах відбору, навчання робітників; зародження кооперації між робітниками та менеджерами
?	вивчення різних аспектах соціальної взаємодії, мотивації, організаційної структури, комунікації в колективі, характеру влади та авторитету, пошук шляхів гармонізації міжособистісних відносин не лише між керівниками та підлеглими, а й усередині колективу
?	пошук шляхів забезпечення ефективності роботи всієї організації, визначення універсальних принципів управління
?	розгляд організації як соціальної системи, зосередження уваги на соціологічних та соціально-психологічних аспектах поведінки її співробітників
?	застосуванні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера

Схема 2.4. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

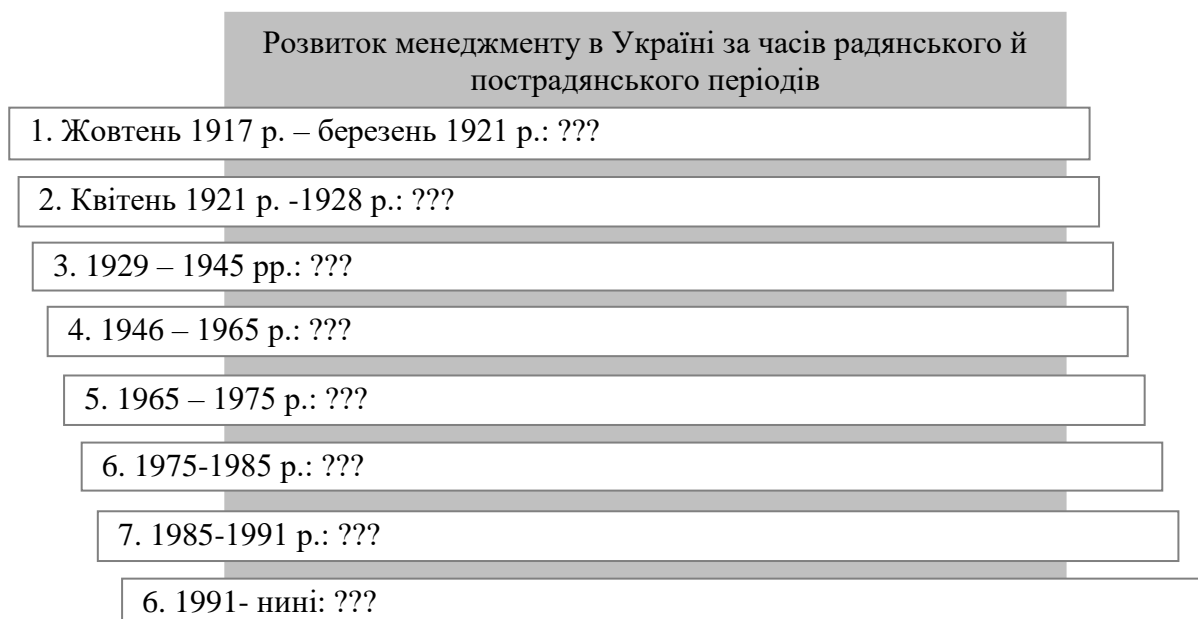


Схема 2.5. Загальна характеристика етапів розвитку менеджменту в Україні за радянського та пострадянського періодів

### Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготуватись до проведення дискусії на тему «Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд: чиї принципи ефективніші та мають вищу практичну цінність»
4. Визначити основні чинники впливу на формування і застосування сучасних принципів менеджменту, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Чинники впливу

5. Визначити, які принципи менеджменту можна застосувати в приватному житті, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Особливості та мета застосування

6. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.

7. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що з розвитком і ускладненням умов ведення бізнесу повинні змінюватись й підходи до управління. Відповідь аргументувати.

8. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.

9. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

10. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



#### **Проблемні та дискусійні питання**

1. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?

2. Які принципи управління є найбільш важливими для сучасних вітчизняних підприємств?

3. Які принципи доцільно використати при управлінні університетом, невеличкою кав'ярнею, машинобудівним підприємством, підприємством харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; туристичною фірмою?

4. У чому полягають відмінності між законами матеріального світу, законами суспільного життя та філософськими законами?

5. Чи існує зв'язок, на вашу думку, між законом спільності цілей та законом розподілу праці? Обґрунтуйте відповідь за допомогою практичних прикладів.

6. Чиї принципи ефективніші та мають вищу практичну цінність: Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Г. Форда?



## **Афоризми**

□ ««Качина теорія» менеджменту: качка, що пливе по воді, зовні здається спокійною та байдужою, але її лапи під водою працюють дуже-дуже швидко».

*Іцхак Адізес*

□ «Щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом».

*Владимир Георгієв*

□ «Якщо ви не можете описати те, що ви робите, як процес, ви не знаєте, що ви робите».

*Вільям Едвардс Демінг*

□ «Хороший менеджмент — це мистецтво зробити проблеми настільки цікавими та їх рішення настільки конструктивними, що будь-хто захоче зайнятися ними».

*Пол Хокен*

□ «Для того, аби створити результативну організацію, необхідно замінити владу відповідальністю».

*Пітер Друкер*

□ «Вираз «політика компанії» означає: «Розумного пояснення це не піддається».

*Герберт Прокноу*

□ «Якщо вся робота тримається на незамінних людей, значить, менеджера потрібно міняти».

*Гаролд С. Хук*

□ «Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей».

*Лі Якокка*

□ «Якщо тобі не подобається та дорога, по якій ти йдеш, почни будувати нову».

*Долі Партон*

□ «Секрет управління командою полягає в тому, щоб тримати людей, які ненавидять вас, подалі від тих, хто ще не визначився».

*Кейсі Стенгал*

□ «У нашому житті є три константи – це зміна, вибір та принципи».

*Стівен Кові*



## **Терміни й поняття**

а) відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію;

б) керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління;

в) усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність;

г) певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить внесок до характеристики цілого;

д) сукупність правил, норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої;

е) для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб склад її елементів та способів їхнього взаємозв'язку дозволяв їй функціонувати зберігаючи свої властивості;

є) чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво;

ж) система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів;

з) будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбаченим;

и) розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій, які реалізуються у такій послідовності: планування, організування, мотивування, контролювання; тобто як не одночасова дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які є важливими для успіху організації.

1. Закон зовнішнього доповнення.
2. Система.
3. Організаційні принципи менеджменту.
4. Закон інерції.
5. Процесний підхід.
6. Принцип прямого керівництва.
7. Закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління.
8. Закономірність оптимізації числа ступенів управління.
9. Принципи менеджменту.
10. Функції менеджменту.



### **Твердження**

1. До інтегрованих підходів до управління належать: системний, ситуаційний та процесний:  
а) так; б) ні.
2. Процесний підхід уперше запропонували представники школи наукового управління:  
а) так; б) ні.
3. Ситуаційний підхід розглядає організацію як систему в єдності частин з яких вона складається, а також її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем:  
а) так; б) ні.
4. Ч. Барнард розглядав організацію як соціальну систему:  
а) так; б) ні.
5. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватись залежно від ситуації:  
а) так; б) ні.
6. Застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу:  
а) так; б) ні.
7. Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу організації:  
а) так; б) ні.
8. Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень:  
а) так; б) ні.
9. Організаційні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сектори економіки:  
а) так; б) ні.
10. Невід'ємним принципом управління є дисципліна:  
а) так; б) ні.



### **Структурно-логічні схеми**

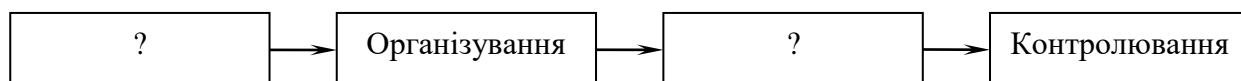


Схема 3.1. Процесний підхід до управління



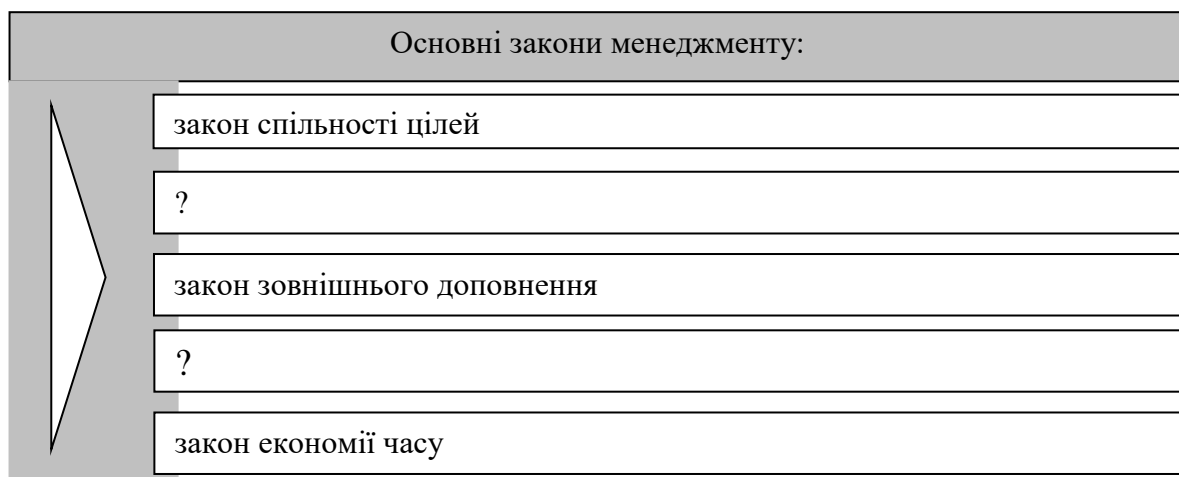


Схема 3.2. Закони менеджменту

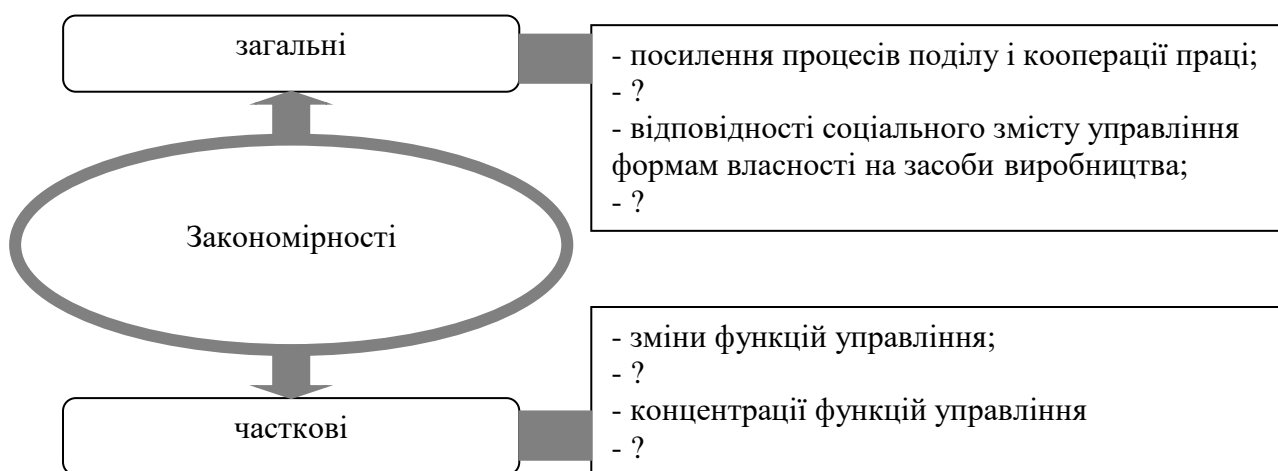


Схема 3.3. Класифікація закономірностей менеджменту

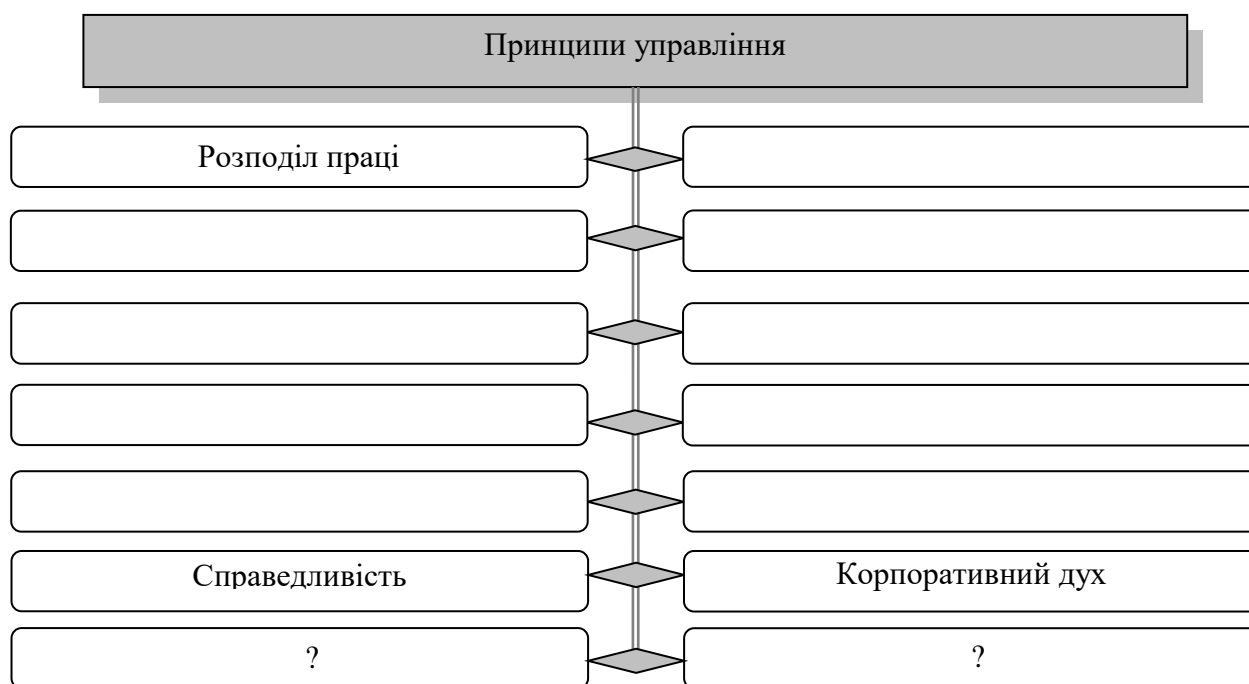


Схема 3.4. Принципи управління за А. Файолем

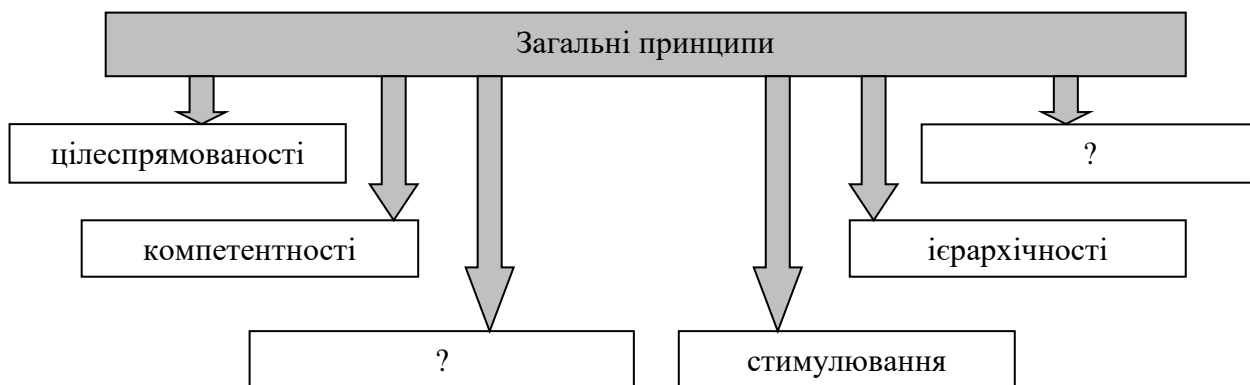


Схема 3.5. Загальні принципи менеджменту

#### **Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: зміст та особливості використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту роль соціально-психологічних методів в управлінні організацією.
4. Визначити, як методи менеджменту використовуються в повсякденному житті, використавши таку таблицю.

Назва принципу	Особливості та сфера застосування

5. Обґрунтувати методи, які найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; найманими працівниками фермерського господарства.
6. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
7. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Прокоментувати наведені цитати у контексті використання різних методів менеджменту.
8. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
9. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
10. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



#### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Які методи менеджменту доцільно використовувати при здійсненні

управління трудовими ресурсами?

2. Яким чином відбувається взаємозв'язок між адміністративними, соціально-психологічними та економічними методами менеджменту?

3. Які, на Вашу думку, методи менеджменту є найбільш дієвими у сучасних організаціях?

4. Якими факторами, як правило, керується менеджер при виборі методів менеджменту?

5. На вашу думку, які методи найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; найманими працівниками фермерського господарства?

6. Яку роль виконує психологічне спонукання в процесі управління трудовим колективом?



### **Афоризми**

□ «Кожна проблема має вирішення. Єдина складність полягає в тому, щоб його знайти».

*Евві Неф*

□ «Треба створити відмінну команду і дати всім членам можливість йти за своїми інстинктами. Люди працюють краще, коли відчують свободу і знають, що їм довіряють».

*Анна Вінтур*

□ «Той, хто намагається все передбачити, втрачає пильність».

*Стародавній китайський трактат «Зб стратагем»*

□ «Цифрове обладнання дає змогу дезінформувати з недосяжною раніше точністю».

*Закон Крамера*

□ «Той, хто звинувачує кризу в своїх невдачах, зариває власний таланти у землю і пасує перед проблемами, замість того щоб вирішувати їх».

*Альберт Ейнштейн*

□ «Сутність процесу керування полягає в постійному виборі між поганими рішеннями».

*Шарль де Голль*

□ «Те, яким курсом ви йдете, набагато важливіше, ніж ваша швидкість».

*Стівен Кові*

□ «У кожній організації будь-який керівник — від начальника відділу до топ-

менеджера – час від часу повинен зняти свій костюм і забруднити руки».

*Річард Бренсон*

□ «Хто хоче – шукає спосіб, хто не хоче – шукає причину».

*Сократ*

□ «Я буваю то лисицею, то левом. Весь секрет управління полягає в тому, щоб знати, коли слід бути тим чи іншим».

*Наполеон I Бонапарт*

□ «Бізнес – це завжди командна гра. Немає такого, що ось є великий лідер, який сидить і роздає вказівки. Ефективне підприємство так не збудуєш».

*Стефан Шварцман*

□ «Менеджер не може ефективно керувати організацією, орієнтуючись тільки на економічну мету».

*Пітер Друкер*



### **Терміни й поняття**

а) способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети;

б) методи менеджменту, що створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо);

в) методи управління, що застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації;

г) методи менеджменту, що передбачають вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів;

д) розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язків для виконання підлеглими;

е) система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань;

є) методи менеджменту, що враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

ж) документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

з) сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки й зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації;

и) система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, організації та окремих працівників.

1. Адміністративні методи менеджменту.
2. Методи матеріального впливу.
3. Економічні методи управління.
4. Соціально-психологічні методи управління.
5. Організаційні методи.
6. Методи менеджменту.
7. Наказ.
8. Розпорядження.
9. Технологічні методи.
10. Методи непрямого впливу.



### **Твердження**

1. Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

а) так; б) ні.

2. Методи непрямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему.

а) так; б) ні.

3. Методи морального впливу спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

а) так; б) ні.

4. Методи менеджменту за характером впливу поділяються на: технологічні, економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

а) так; б) ні.

5. Економічним методам в управлінні відводиться центральне місце.

а) так; б) ні.

6. Економічні методи управління є методами непрямої дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково і однозначно.

а) так; б) ні.

7. Важливим соціально-психологічним методом управління організаціями в ринкових умовах є матеріальне стимулювання праці їхнього персоналу.

а) так; б) ні.

8. Економічні методи менеджменту забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

а) так; б) ні.

9. Соціальні методи управління застосовують з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

а) так;

б) ні.

10. Методи гуманізації стосунків у трудовому колективі зорієнтовані на вироблення прийняттого для групи стилю керівництва, культури управління та організації праці, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо.

а) так;

б) ні.



### Структурно-логічні схеми

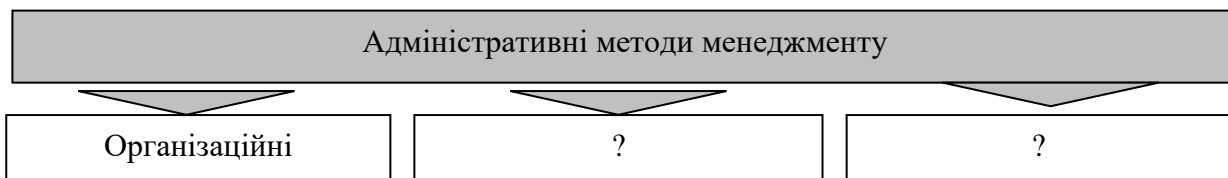


Схема 4.1. Класифікація адміністративних методів менеджменту

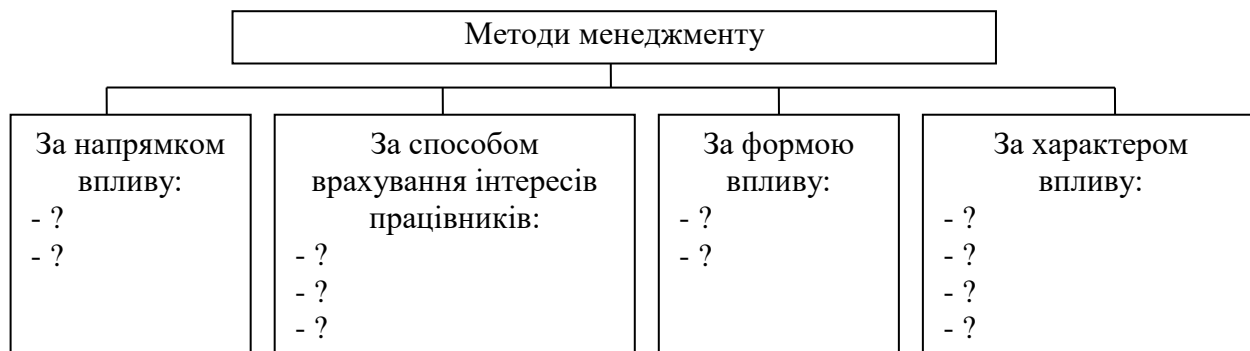


Схема 4.2. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками

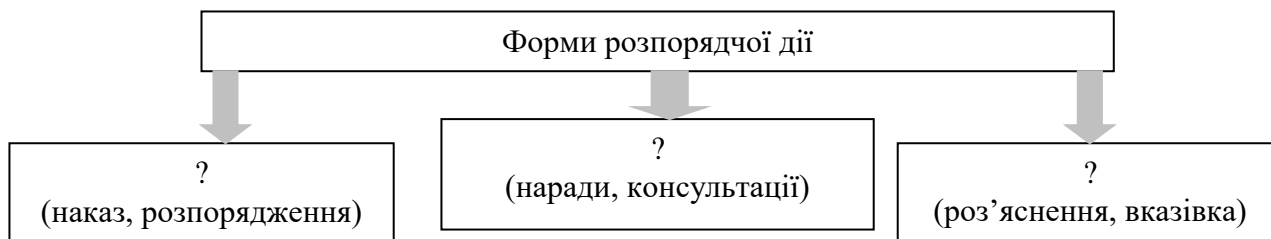


Схема 4.3. Форми прояву розпорядчої дії керівників організації

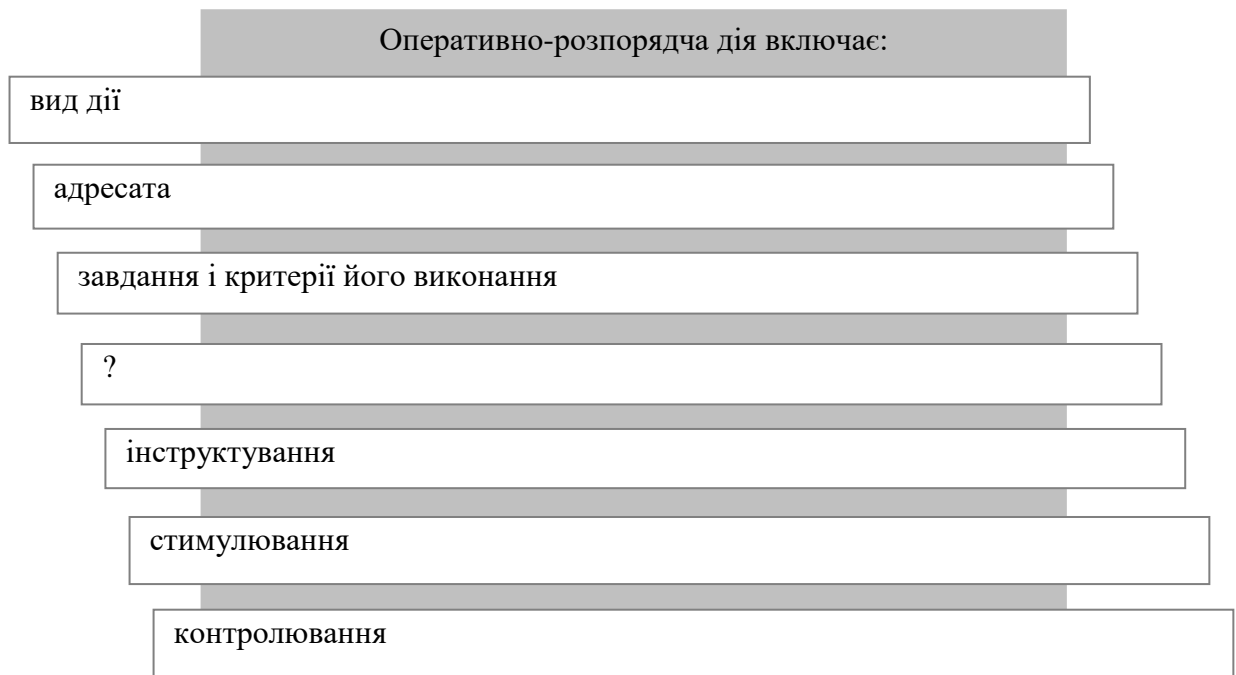


Схема 4.4. Складові елементи ефективної оперативно-розпорядчої дії



Схема 4.5. Класифікація психологічних методів менеджменту

### **Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Методи та моделі оптимізації управлінських рішень».
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.

6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Який з наведених висловів найкраще відповідає Вашому досвіду прийняття рішень?

7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.

8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?

2. На Вашу думку, твердження «Той хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху» є справедливим?

3. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких – індивідуальне?

4. Які фактори визначають якість прийнятого рішення та чому саме вони?

5. Чи можете Ви погодитися з тим, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?

6. Яким чином розробляють розробляються управлінські рішення в ситуаціях визначеності та невизначеності ринку?

7. Як можна оптимізувати процес прийняття управлінського рішення?



### **Афоризми**

«Люди, які емоційно не залучені до прийняття рішень, значно швидше розуміють, що необхідно зробити».

*Ендрю Стівен Гроув*

«1. Кожен може прийняти рішення, маючи достатню інформацію.

2. Хороший керівник може прийняти рішення, маючи у своєму розпорядженні недостатньо інформації.

3. Ідеальний керівник здатен прийняти рішення. Остаточо нічого не знаючи».

*Закон інформації Спенсера*

«Прийняття рішень – це ремесло менеджера».

*Пітер Друкер*



□ «Є проблема, немає рішення. Всі це знають. І раптом приходять хтось, хто не знає, що рішення немає, і вирішує проблему».

*Альберт Ейнштейн*

□ «Набагато легше запропонувати рішення, якщо проблема вам не відома».

*Правило Кібіцера*

□ «Є правила вибору рішень, але немає правил вибору цих правил».

*Принцип недостатності правил*

□ «Легкі питання вирішуються швидко, важливі ніколи не вирішуються».

*Закон Грехема*

□ «Тонке мистецтво прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоб не приймати рішень, пов'язаних з нетерміновими питаннями, не вирішувати питання попередньо, не приймати рішень, яких неможливо виконати, і не приймати рішень за тих, хто має їх приймати».

*Честер Барнард*

□ «Якщо пообіцяли «реалістичне рішення» - чекай неприємності».

*Мері Маккарті*

□ «Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою».

*Лі Якокка*

□ «Немає проблем, які не можна розв'язати, є неприємні рішення».

*Ерік Берн*

□ «Прийняти рішення легше, якщо у вас не має вибору».

*Нарасіхма Рао*

□ «Завжди здається, що проблеми легко можна вирішити, якщо йти шляхом найменшого опору. Шлях, який здається таким легким, виявляється найбільш тяжким та жорстоким».

*Вінстон Черчілль*



### **Терміни й поняття**

а) сукупність усіх служб та підсистем організації, а також комунікацій між ними, процесів, що забезпечують її функціонування;

б) повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління;

в) рішення, що поширюються на конкретні епізоди виробничо-господарської



а) так; б) ні.

4. Пошуковий тип процесу управління виходить з повної ясності мети впливу, неможливості досить добре оцінити існуючу ситуацію щодо досягнення даної мети і, отже, сформулювати основну проблему.

а) так; б) ні.

5. Відповідальність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані та обґрунтовані управлінські рішення.

а) так; б) ні.

6. Організаційні запрограмовані рішення приймають їх періодично як певний перелік кроків із малою кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях.

а) так; б) ні.

7. Класична модель прийняття управлінського рішення передбачає, що умови прийняття рішення є достатньо визначеними.

а) так; б) ні.

8. Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

а) так; б) ні.

9. Неформальні методи прийняття та обґрунтування управлінських рішень базуються в основному на інтуїції менеджера.

а) так; б) ні.

10. Метод інверсії передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад, «підказаних», технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

а) так; б) ні.



### **Структурно-логічні схеми**

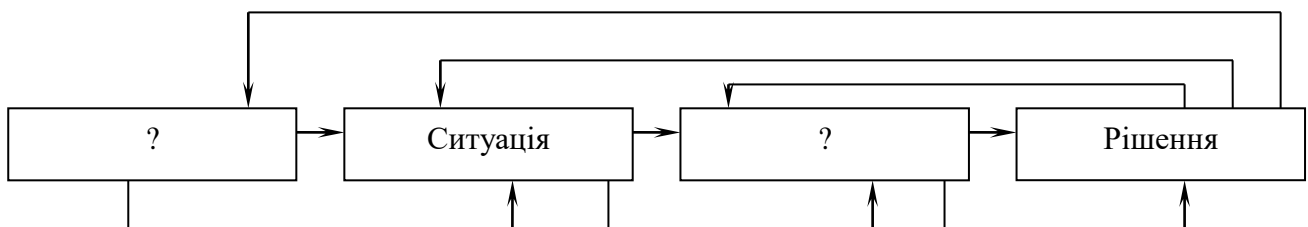


Схема 5.1. Коректований тип процесу управління

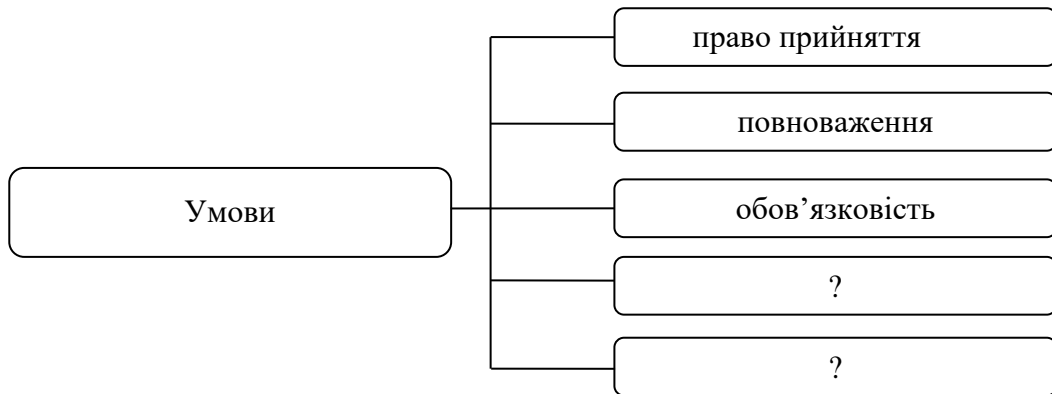


Схема 5.2. Умови прийняття ефективних управлінських рішень

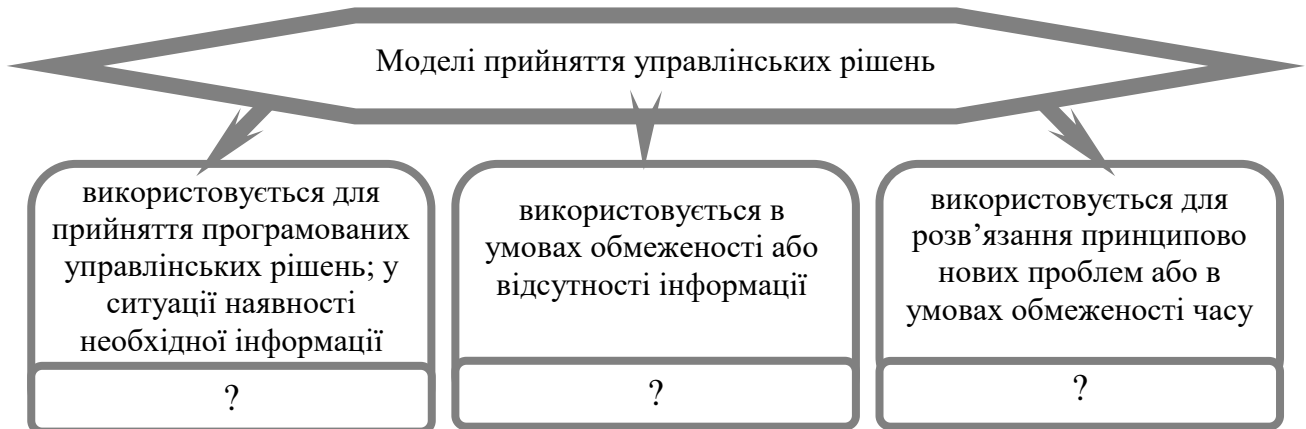


Схема 5.3. Основні моделі прийняття управлінських рішень залежно від сфери застосування

		Якість управлінського рішення	
		важлива	менш важлива
Згода виконувати управлінське рішення	важлива	?	?
	менш важлива	?	?

Схема 5.4. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

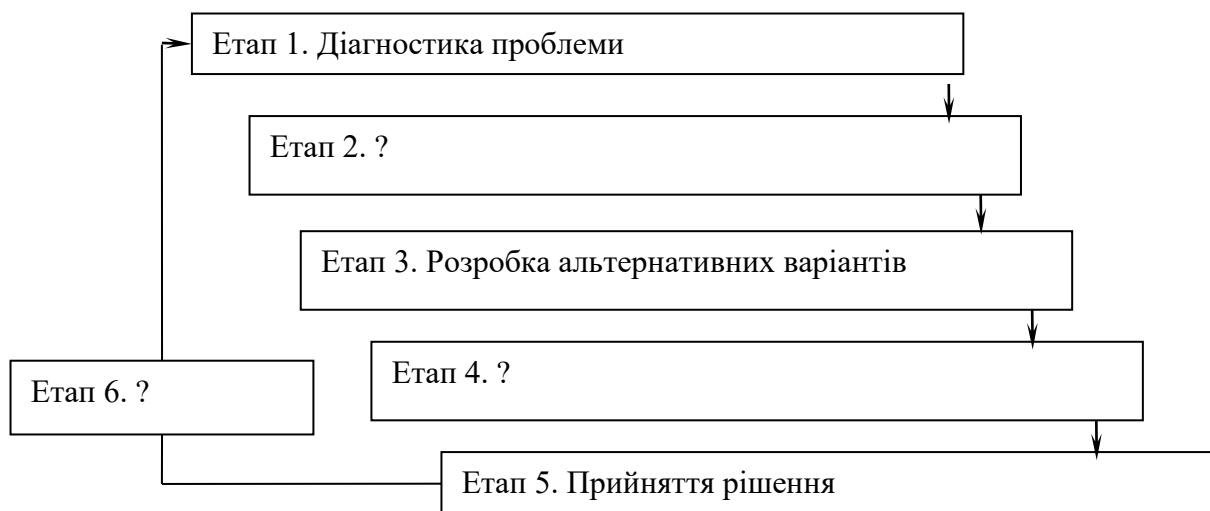


Схема 5.5. Процес прийняття управлінського рішення

## **Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Методи планування».
4. Сформулювати ключові фактори успіху для організації з ремонту телевізійної техніки для населення (4-5 факторів).
5. Підготуватись до проведення на практичному занятті обговорення змісту та методології використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.
6. Проаналізувати наведені приклади місії організації на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
  - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв»;
  - б) місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами».
7. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
8. Вибрати афоризм, в якому найповніше розкрито сутність теми та який найбільше відповідає Вашому ставленню до планування. Відповідь аргументувати.
9. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
10. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
11. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що Ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?
3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети – це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Чи потрібно, на Ваш погляд, домагатися стовідсоткового виконання планів сучасними організаціями?
5. Чи потрібно у сучасному невизначеному і динамічному бізнес-середовищі розробляти стратегію і чому?
6. У чому полягає відмінність методу управління за цілями від традиційного підходу до визначення цілей в організації?



## **Афоризми**

- «Якщо Ви хочете розсмішити Бога – розкажіть йому про свої плани»

*Лоран Гунель*

- «Вироблення бюджету – це мистецтво рівномірного розподілу розчарувань».

*Моріс Станс*

- «Плани – мрії досвідчених людей».

*Ернест фон Фейхтерслебен*

- «Людина розвивається в міру того, як збільшуються її цілі».

*Фрідріх Шиллер*

- «Все вирішують люди, а не стратегії».

*Ларрі Боссіді*

- «Будь-яку ціль люди розуміють не так, як особа, котра її вказала».

*Френсіс Чізхолм*

- «Перемогу часто здобуває не той, хто склав хороший план, а той, хто зробив менше помилок».

*Шарль де Голль*

- «Уява важливіша, ніж знання».

*Альберт Ейнштейн*

- «Життя – це те, що з тобою відбувається, поки ти будуєш інші плани».

*Джон Леннон*

- «Стратегія є відчуттям напрямку, в якому відбувається імпровізація»

*Пітер Друкер*

- «Більшість менеджерів не мають часу на те, щоб відвідати лінію фронту. Вони надто зайняті написанням планів, які, по ідеї, повинні ґрунтуватися на відвідуванні ними поля бою».

*Джек Траут*

- «Надмірні програми не дають очікуваних результатів, оскільки впливають із припущення, що дев'ять жінок можуть народити дитину за один місяць».

*Вернер фон Браун*

- «Стратегія без тактики – найповільніший шлях до перемоги. Тактика без

стратегії – це шум без поразкою».

*Сунь-дзи*

□ «Вироблення планів – марна витрата часу, якщо це не доручено це тим, хто буде їх виконувати».

*Генрі Кіссінджер*

□ «Найбільший ворог гарного плану – це мрії про найкращий план».

*Карл фон Клазевіц*

□ «Ціль без плану – це просто мрія».

*Антуан де Сент-Екзюпері*

□ «Після того, як ми остаточно випустили з уваги мету, ми подвоїли свої зусилля».

*Марк Твен*



### **Терміни й поняття**

- а) сукупність положень, основних принципів, методів, критеріїв, якими керується організація при здійсненні виробничо-господарської діяльності;
- б) метод розподілу ресурсів, вираз в кількісній формі, для досягнення цілей;
- в) картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, який досяжний у віддаленому майбутньому за сприятливих умов і відповідає надіям вищих керівників і власників;
- г) процес створення і підтримки відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями і навколишнім середовищем;
- д) стандартизована вказівка для виконання однотипного виду діяльності;
- е) набір дій, що обов'язкові для виконання в одиничних ситуаціях;
- є) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей;
- ж) процес встановлення цілей та розробки заходів щодо їх досягнення;
- з) стратегія розвитку, що використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво;
- и) головне призначення організації, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрямки та орієнтири її діяльності.

1. Стратегія.
2. Політика організації.
3. Місія організації.
4. Реструктивна стратегія.
5. Стратегічне планування.
6. Процедура.
7. Правило.

8. Стратегічне бачення.
9. Планування.
10. Бюджетування.



### **Твердження**

1. Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.  
а) так; б) ні.
2. Планування «зверху вниз» засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом  
а) так; б) ні.
3. Принцип точності передбачає, що будь-який план може бути складений з такою мірою точності, яка є найбільше відповідає рівню визначеності зовнішнього середовища.  
а) так; б) ні.
4. PEST-аналіз дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку.  
а) так; б) ні.
5. На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія.  
а) так; б) ні.
6. Пасивна політика ведеться організаціями, які здійснюють освоєння нових ринків збуту або випуск нових товарів при цьому значно випереджаючи конкурентів  
а) так; б) ні.
7. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає зміцнення позицій на ринку, орієнтує організацію на концентрацію зусиль з метою стабілізації або збільшення частки ринку.  
а) так; б) ні.
8. Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках з використанням адміністративних та економічних важелів.  
а) так; б) ні.
9. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає зміцнення позицій на ринку, орієнтує організацію на концентрацію зусиль з метою стабілізації або збільшення частки ринку.  
а) так; б) ні.
10. Управління за цілями є ефективним методом поєднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовується для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі.  
а) так; б) ні.





## Структурно-логічні схеми

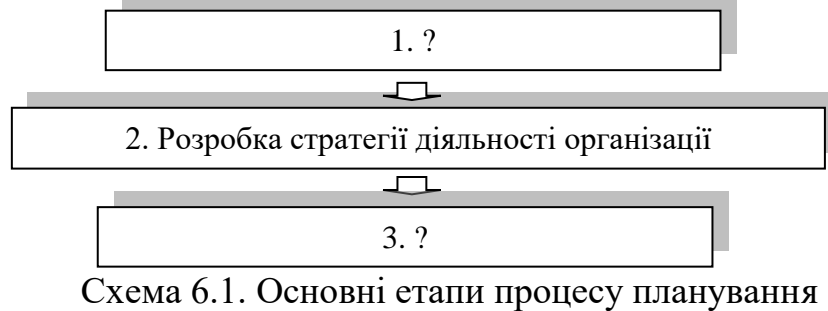


Схема 6.1. Основні етапи процесу планування



Схема 6.2. Піраміда стратегій

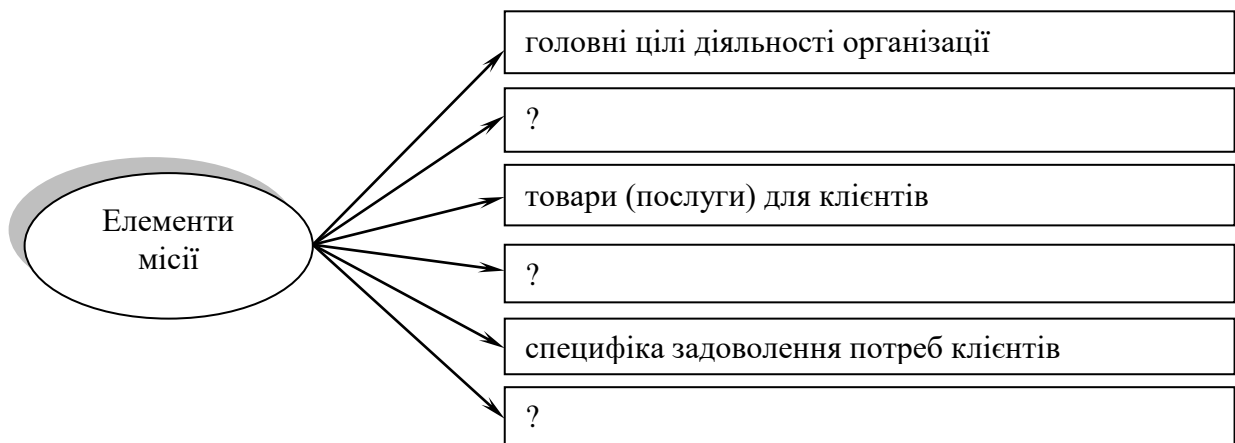


Схема 6.3. Склад елементів місії організації

		Відносна ринкова частка організації	
		Висока	Низька
Темп росту ринків збуту організації	Високий	?	?, «Важкі діти»
	Низький	?	?

Схема 6.4. Матриця БКГ

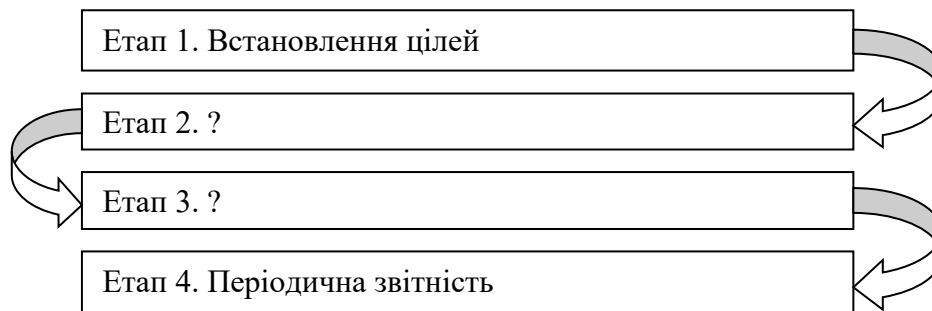


Схема 6.5. Процес управління за цілями

### **Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.

2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.

3. Підготуватись до проведення на практичному занятті обговорення переваг та недоліків механістичних і органічних організаційних структур, а також впливу ситуаційних чинників (стану зовнішнього середовища, технології роботи всередині організації, стратегічного вибору керівництва організації у відношенні до її цілей, поведінки працівників) на проектування організації.

4. За результатами вивчення теми заповніть таблицю наведеної форми.

Організаційні структури	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
1. Лінійна		
2. Лінійно-функціональна		
3. Дивізійна		
4. Матрична		

5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.

6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми.

7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.

8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

3. Як Ви думаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість працівників в організації? Чому?

4. Які організаційні структури, на Ваш погляд, найкраще адаптовані до сучасних умов господарювання і чому?

5. Чому із зростанням рівня ієрархії масштаб керованості знижується?

6. Чому, на Вашу думку, окремі керівники не хочуть делегувати свої повноваження?

7. Які основні причини небажання підлеглих брати на себе відповідальність?



### **III. Афоризми**

«Робота рятує нас від трьох великих зол: нудьги, пороку і нестатку».

*Вольтер*

«Здатність організації навчатися та швидко трансформувати здобуті знання в діях – виняткова перевага в бізнесі».

*Джек Уелш*

«Ціна величності – відповідальність».

*Вінстон Черчилль*

«Найголовніше, чого я навчився як менеджер, - це те, що роботу мають виконувати інші».

*Альфред Слоун*

«Той, хто делегує повноваження, не знаючи деталей справи, яку передає іншим, ризикує залишитися непотрібним».

*Гарольд Дженін*

«Виснажує не робота, а відповідальність».

*Отто фон Бісмарк*

«Виграв бій не той, хто дав хорошу пораду, а той, хто взяв на себе відповідальність за його виконання і наказав виконувати це».

*Наполеон I Бонапарт*

«Шанси на здійснення роботи обернено пропорційні чисельності осіб, які, виконуючи службовий обов'язок, мають це зробити».

*Закон Кушнера*

«Особа, яка посміхається при невдачі, напевно, думає, кого вона звинувачуватиме в цьому».

*Закон Джоунса*

□ «Чим довша назва посади, тим нижчим є її ранг».

*Джордж Макговерн*

□ «Найкращий спосіб для керівника зазнати повного краху – це відмовитися навчитися як, коли і кому делегувати свої повноваження».

*Джеймс Кеш Пенні*

□ «Чітка організаційна структура дуже необхідна. Сучасне підприємство – чи комерційна компанія, чи державна установа, лікарня або університет, – так само потребує організаційної структури, як і будь-який біологічний механізм, який піднявся по еволюційній драбині на наступний після амеби рівень! Але одним з хибних уявлень, яке заважає ефективній практиці бізнесу, є наступне твердження: «Існує або повинна існувати одна правильна (в теперішній історичний період) організаційна структура».

*Пітер Друкер*

□ «Фахівець, який все ускладнює, не працює належним чином. Професіонал повинен уміти робити речі простими».

*Річард Бренсон*

□ «...Будь-яка велика справа – питання організації. Не геніальності, натхнення чи польоту фантазії, не вміння чи хитрості, а організації. Чи будівництво пірамід, чи посадка космічного корабля на Юпітер, чи захоплення континентів, чи зображення біблійних сюжетів на даху каплиць, все – в організації».

*Том Маккартні*

□ «Єдине, що дає посада, - це трохи часу. Для того щоб збільшити ваш вплив на інших або ж похитнути його».

*Джон Максвелл*

□ «Наділяти людину додатковими обов'язками завжди доцільно в той час, коли вона знаходиться на підйомі, і не слід зловживати цим, коли в неї спад у роботі».

*Лі Якокка*



### **Терміни й поняття**

а) повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі вниз по ієрархічній драбині;

б) перелік робіт, які повинен виконати індивід займаючи певну посаду в організації;

в) механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності;



вертикалі – на ступені управління:

а) так; б) ні.

5. Центральним елементом організаційного механізму є структура управління (упорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів):

а) так; б) ні.

6. Децентралізація – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією:

а) так; б) ні.

7. Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням:

а) так; б) ні.

8. Лінійно-функціональна організаційна структура є комбінацію лінійної та функціональної структур:

а) так; б) ні.

9. Функціональна організаційна структура передбачає групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями; навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності:

а) так; б) ні.

10. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей:

а) так; б) ні.



### **Структурно-логічні схеми**

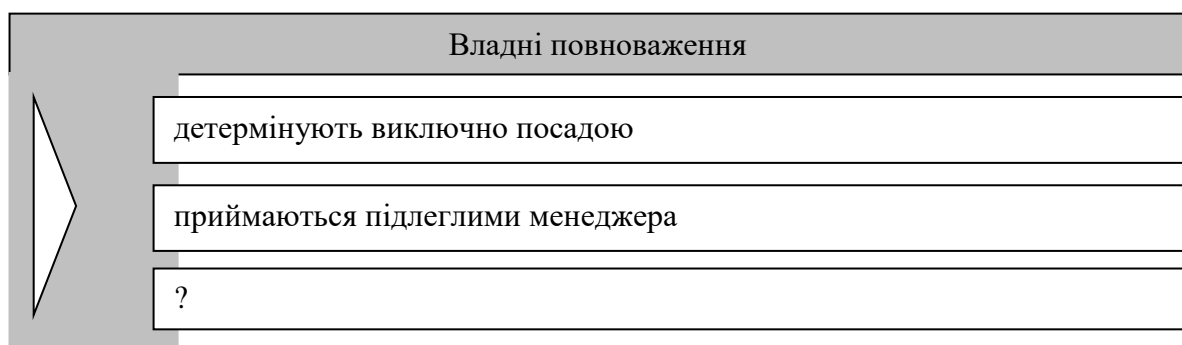


Схема 7.1. Особливості владних повноважень менеджера

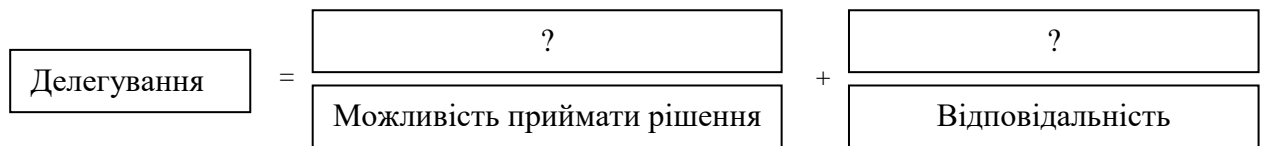


Схема 7.2. Делегування повноважень

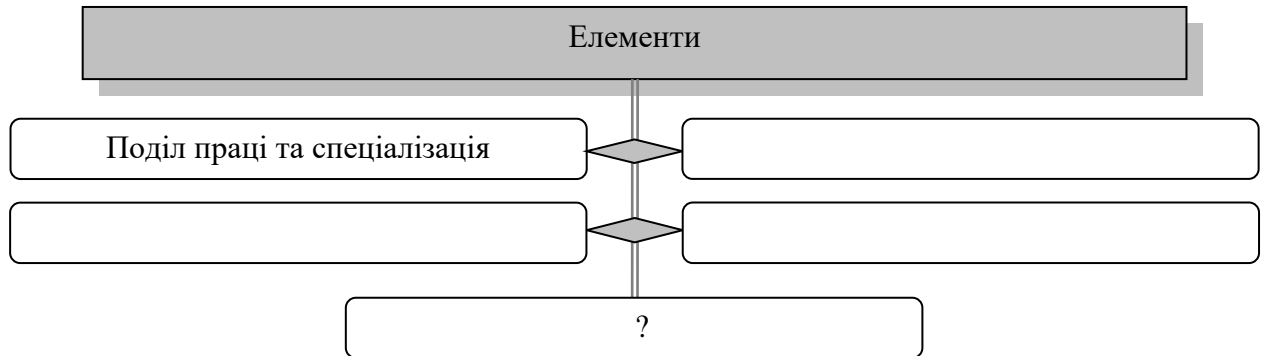


Схема 7.3. Складові елементи проектування організації

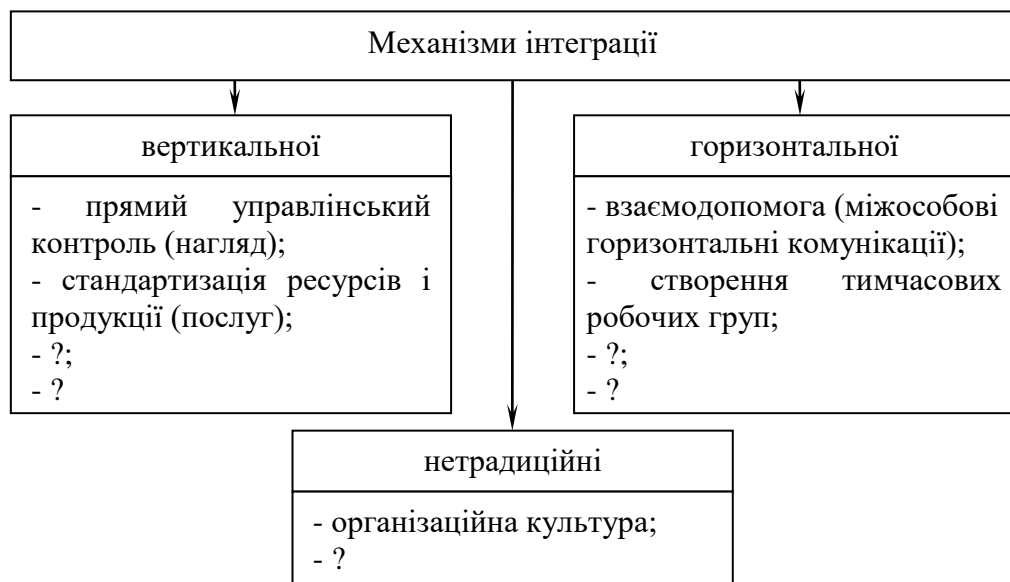


Схема. 7.4. Механізми координації робіт і видів діяльності в організації



Схема 7.5. Типи організаційних структур

## **Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Економічні, філософські, психологічні та соціологічні підходи до стимулювання».
4. Порівняти між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Охарактеризувати графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Який з них відповідають вашим уявленням про особливості сучасної концепції мотивування працівників на вітчизняних підприємствах?
7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?
2. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.
3. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій мотивації?
4. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно теорії справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.
5. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?
6. Яка зі змістовних теорій мотивування, на вашу думку, найповніше відображає потреби працівників вітчизняних підприємств?
7. Чому під час управління людьми необхідно прагнути створювати такі ситуації, за яких люди починали б вірити, що вони зможуть задовольнити потреби, якщо спрямують зусилля на досягнення цілей організації?
8. Чи впливає сфера діяльності, рівень освіти, посада на вибір форм і засобів мотивації? Чи мають ці чинники вплив на формування потреб працівників?
9. Мотиваційну політику підприємства доцільно формувати з урахуванням положень виключно однієї теорії чи можливе їх поєднання? Поясніть своє бачення.





## **Афоризми**

□ «Хто думає, що втамує свої бажання, задовільнивши їх, той схожий на божевільного, який намагається гасити пожегу соломкою».

*Персидське прислів'я*

□ «Ніколи не проб'ється нагору той, хто не робить того, що йому кажуть, і той, хто робить не більше того, що йому кажуть».

*Ендрю Карнегі*

□ «Усе, що несправедливо, ображає нас, якщо не приносить безпосередньої вигоди».

*Люк де Клап'є де Вовенарг*

□ «Для того щоб генерал міг підтримувати свою репутацію, він має щедро платити і зразково карати, адже якщо він не платить солдатам вчасно, то не може карати їх відповідним чином, коли вони того заслуговують».

*Ніколло Макіавелі*

□ «Відкладене покарання ми завжди можемо виконати, але вже виконане ніяк не можна забрати назад».

*Сенека*

□ «Якщо нам є чим себе дорікати, ми завжди знайдемо винних».

*Хенрик Ягодзинський*

□ «Я завжди радий навчатися, але мені не завжди до душі, коли мене повчають».

*Вінстон Черчилль*

□ «Хто хоче, той і може».

*Марк Фабій Квінтіліан*

□ «Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, то все упирається в мотивацію людей».

*Лі Якокка*

□ «Я не вірю в принципи, але я вірю в зацікавленість».

*Джеймс Рассел Лоулелл*

□ «Усі люди працюють за гроші, але не всі заради грошей».

*Джеймс Кеш Пенні*

□ «Однієї мотивації недостатньо: якщо у вас є ідіот і ви його мотивували, то в результаті ви отримаєте мотивованого ідіота».

*Джим Рон*

□ «Найбільше в цьому житті нам потрібна людина, яка змогла б нас змусити робити те, що ми можемо».

*Ральф Уолдо Емерсон*

□ «Ви зможете отримати в житті все, чого забажаєте, якщо тільки допоможете достатній кількості людей одержати все, що вони хочуть».

*Зіг Зіглар*

□ «Класні компанії не набирають просто кваліфікованих людей, щоб потім їх мотивувати, - вони набирають уже мотивованих людей і надихають їх на працю».

*Саймон Сінек*

□ «Є тільки один спосіб примусити кого-небудь щось зробити. Лише один. Потрібно змусити людину захотіти зробити це. Запам'ятайте, інших способів немає».

*Дейл Карнегі*



### **Терміни й поняття**

а) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;

б) активна рушійна сила, що визначає поведінку людини і обумовлена її добровільним бажанням діяти так, а не інакше (внутрішній фактор);

в) все те, що людина вважає цінним для себе;

г) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи;

д) потреба в безкорисливій турботі про інших;

е) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи;

є) потреба усвідомлена з точки зору необхідності здійснення певних дій для її задоволення;

ж) потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

з) потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень);

и) управлінський процес спонукання себе та інших працівників до діяльності шляхом створення сприятливих умов для досягнення особистих цілей через забезпечення досягнення цілей організації

1. «Дійсні (істинні) мотиватори».

2. Потреби в успіху (досягненнях).

3. Гігієнічні фактори.
4. Альтруїстичні потреби.
5. Потреби у владі.
6. Мотивування.
7. Мотив.
8. Спонування.
9. Винагорода.
10. Потреба.



### **Твердження**

1. Змістові теорії мотивації ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий довід:

- а) так; б) ні.

2. Потреби поділяються на первинні та вторинні:

- а) так; б) ні.

3. Данський психолог К.Б. Мадсон виділив 20 основних мотивів, поділивши їх на 5 груп:

- а) так; б) ні.

4. У теорії потреб М. Туган-Барановського виділено 3 їх групи:

- а) так; б) ні.

5. Потреби у владі – це потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»:

- а) так; б) ні.

6. А. Маслоу запропонував власну теорію чотирьох потреб:

- а) так; б) ні.

7. Відповідно до теорії «Х» У. Оучі основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірливі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій тощо:

- а) так; б) ні.

8. Модель Ф. Герцберга є комплексною теорією мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди:

- а) так; б) ні.

9. Відповідно до теорії партисипативного (спільного) управління активна участь працівників у житті організації, спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше:

- а) так; б) ні.

10.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивування діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки:

- а) так; б) ні.



## Структурно-логічні схеми

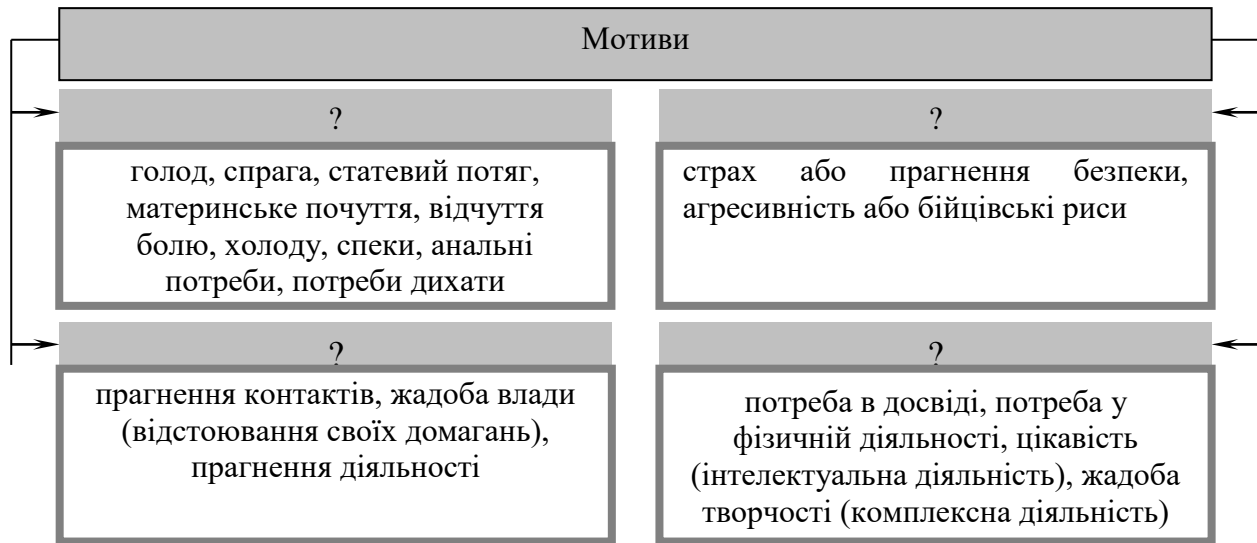


Схема 8.1. Класифікація мотивів поведінки працівника згідно К.Б. Мадсона

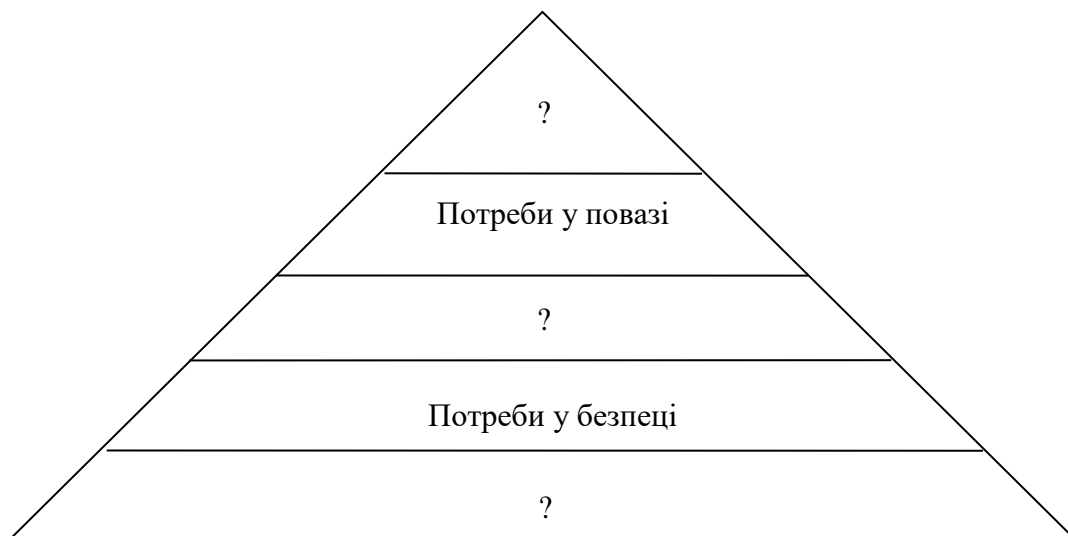


Схема 8.2. Ієрархія потреб А. Маслоу

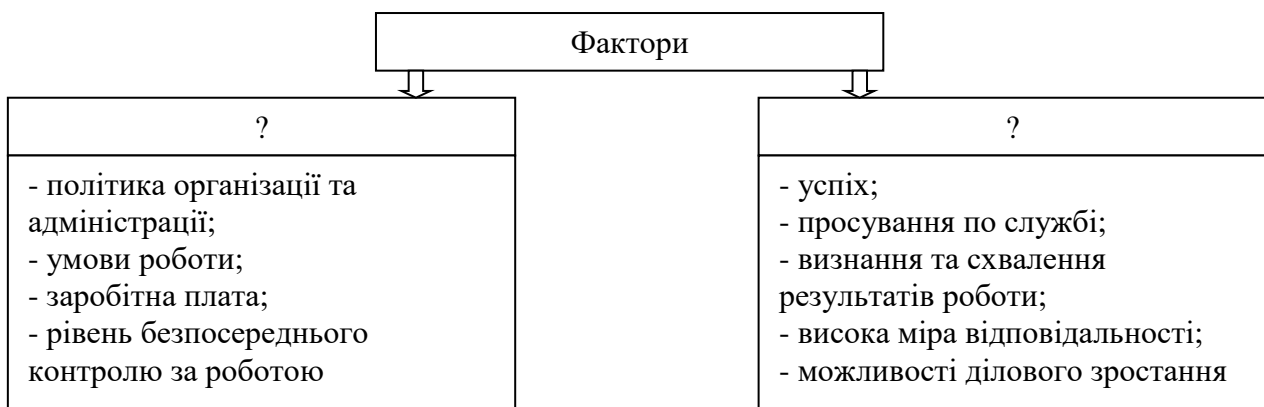


Схема 8.3. Фактори мотивації за теорією Ф. Герцберга

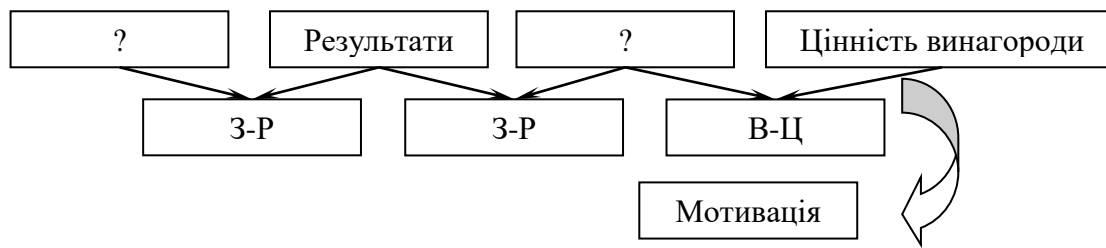


Схема 8.4. Модель мотивації за теорією мотивації В. Врума

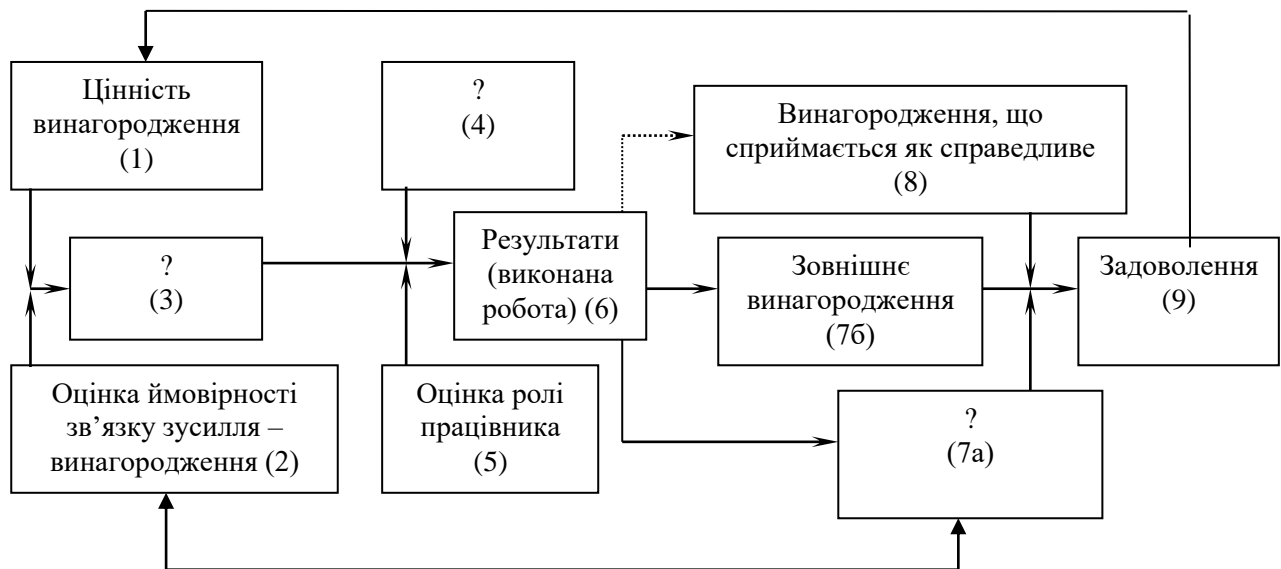


Схема 8.5. Модель Портера-Лоулера

## **Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Підготувати стислий (на 2-3 ст.) огляд спеціальної літератури (підручники та посібники з менеджменту) за проблематикою «Ефективність різних видів управлінського контролю».
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначити, який з них найбільше відповідають Вашим уявленням про ефективну систему контролю?
7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки?
2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?
3. За якої ситуації об'єктивний контроль є небажаним?
4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?
5. Чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?
6. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?
7. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?
8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?
9. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?
10. У чому полягає роль контролю в спілкуванні з людьми? Наведіть приклад контролю з використанням зворотного зв'язку.



### **Афоризми**

«Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу».

*Анрі Файоль*

«Контроль... непомітно перейшов до десятків мільйонів, а потім перейде до сотні мільйонів споживачів у всьому світі».

*Луїс Герстнер*

«Якщо ви думаєте, що компетентність коштує дорого, спробуйте некомпетентність».

*Йохан Стаель фон Хольстайн*

«Робота в команді дуже важлива. Вона дає змогу звернути провину на іншого».

*Восьме правило Фінейгла*

«Щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом».

*Владимир Георгієв*

□ «Треба створити відмінну команду і дати всім членам можливість йти за своїми інстинктами. Люди працюють краще, коли відчують свободу і знають, що їм довіряють».

*Анна Вінтур.*

□ «Людина краще за все слідкує за собою тоді, коли інші слідкують за нею».

*Джордж Селів Галіфакс*

□ «Щоразу, коли підлеглий без вашого контролю працює погано, йдеться зазвичай про брак компетентності, або відданості, або ж обох факторів»

*Саймон Сінек*

□ «Директор така сама людина, як і всі інші, тільки він про це не знає».

*Реймонд Чандлер*

□ «Контроль – це професійна послуга, яку керівник повинен надавати своїм співробітникам».

*Вернер Зігерт, Лючія Ланг*

□ «Не спостерігати за робітниками – означає залишити їм відкритим свій гаманець».

*Бенджамін Франклін*



### **Терміни й поняття**

- а) певні показники результативності виражені кількісно і обмежені у часі;
- б) контроль, який передбачає наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів;
- в) контроль, який не лише виявляє відхилення від нормативів, а й спрямовує на пошук способів зменшення негативних наслідків відхилення;
- г) управлінський процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають;
- д) контроль, який визначає ступінь відповідності характеристик об'єкта контролю стандартам;
- е) контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій;
- є) незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації;
- ж) контроль, який триває від початку операції і до досягнення результату; охоплює систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об'єкта, а також розроблення і застосування коригуючих дій;





9. Складовими елементами фінансового контролю є: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

а) так;

б) ні.

10. Оцінка за відносними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом):

а) так;

б) ні.



### Структурно-логічні схеми

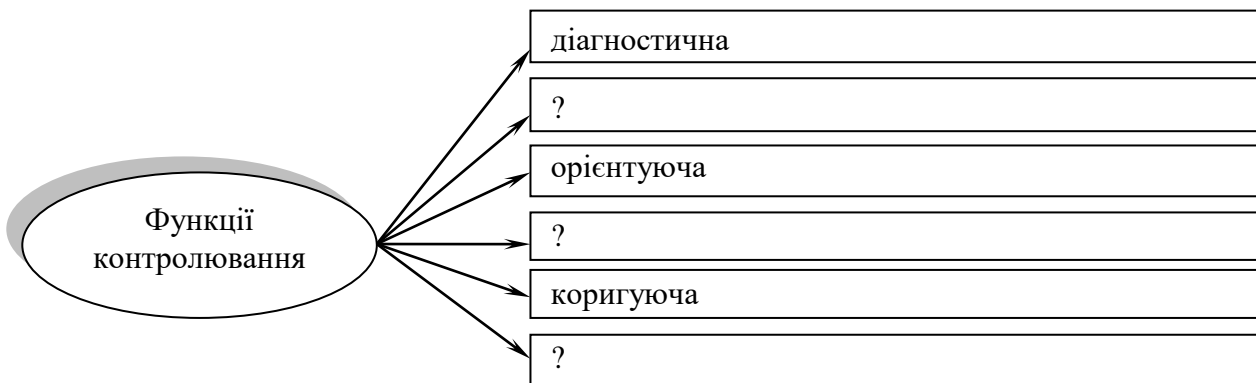


Схема 9.1. Основні функції контролювання

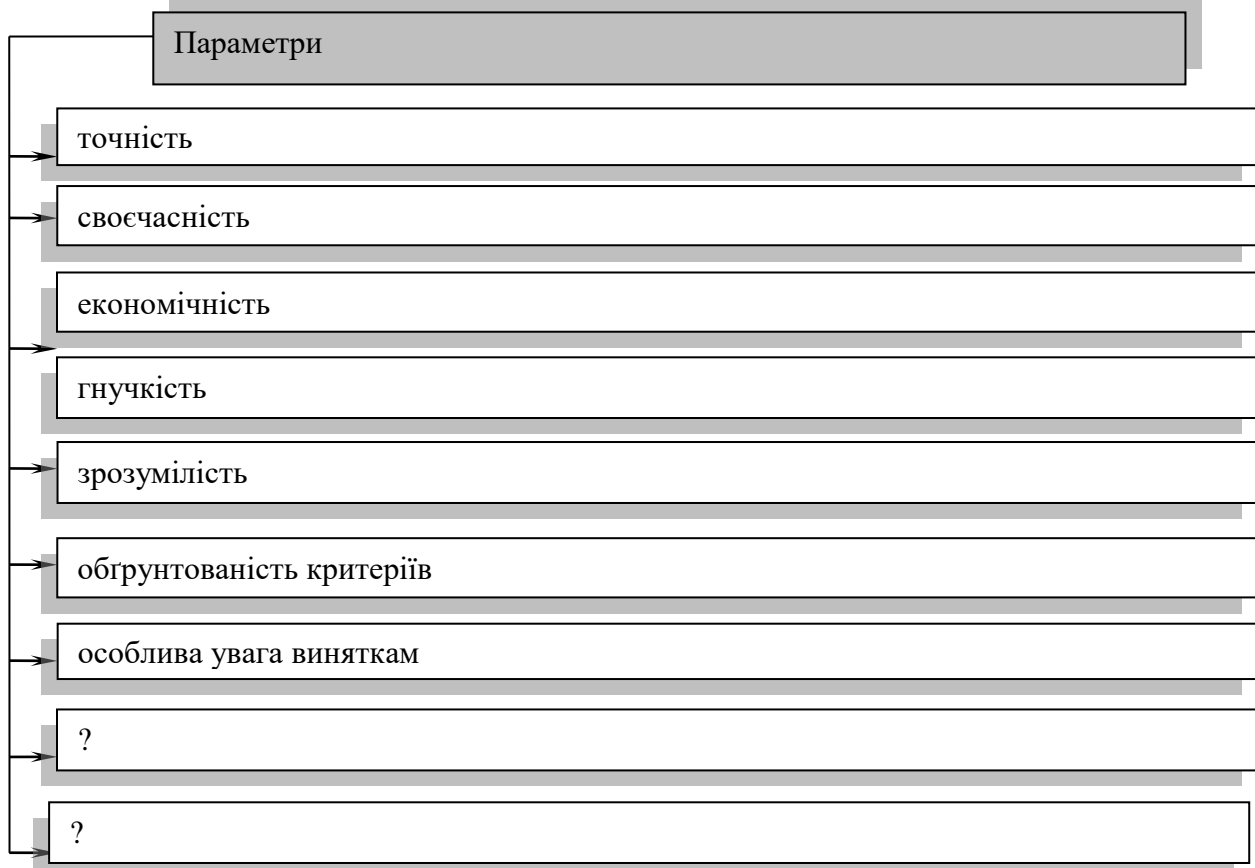


Схема 9.2. Параметри ефективної системи контролю

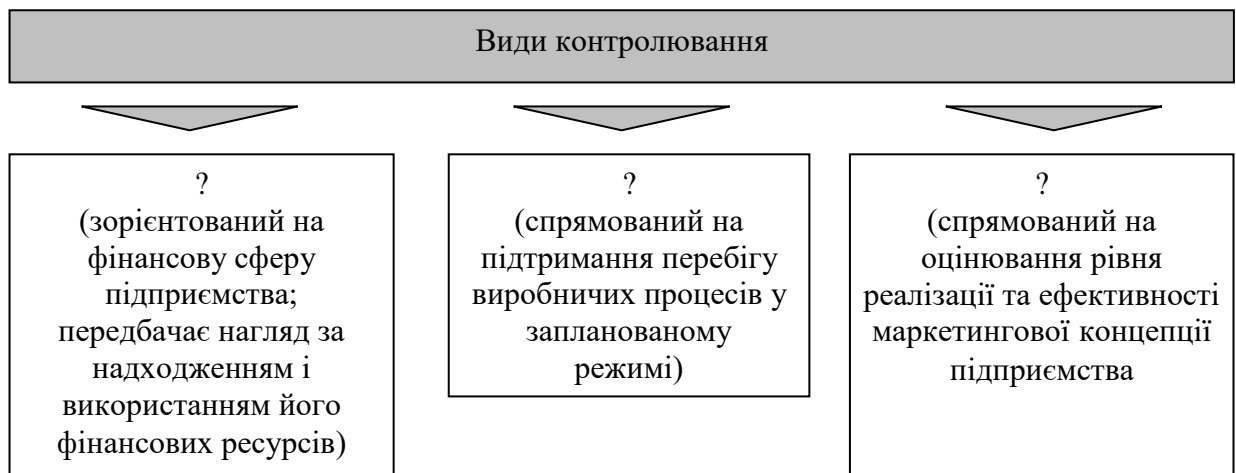


Схема 9.3. Види управлінського контролю залежно від змісту робіт, що контролюються



Схема 9.4. Види управлінського контролювання за часовим критерієм

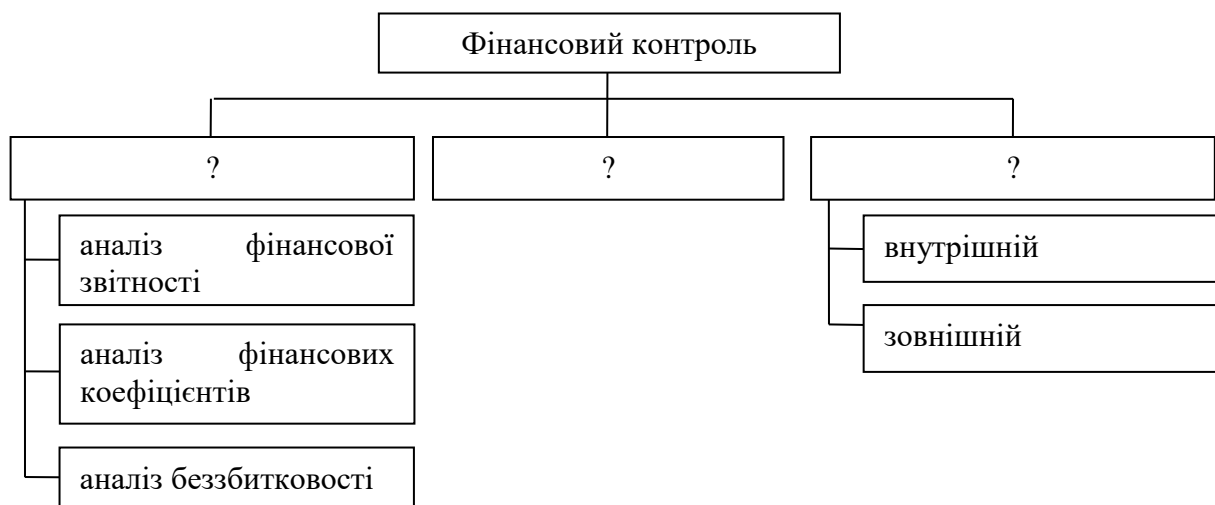


Схема 9.5. Основні складові системи фінансового контролю

## **Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту».
4. Знайти конкретні приклади регулювання на підприємствах різних форм власності та сфер діяльності та щодо різних видів ресурсів (персонал, фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні).
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначити, який з них найбільше відповідають Вашим уявленням про важливість регулювальних заходів?
7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. На якому з етапів процесу регулювання найчастіше робляться помилки? Чому?
2. Реалізація якого з етапів процесу регулювання найчастіше викликає опір працівників?
3. «Регулювання – це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.
4. Яка основна ціль регуляторного процесу?
5. За яких обставин здійснюються регулювальні заходи?
6. Який вид регулювання є більш дієвим на сучасних підприємствах?
7. Чи доцільне регулювання, якщо є постійний контроль?



### **Афоризми**

- «Людина не робить помилок лише тоді, коли спить».

*Інгвар Камрад*

- «Якщо комп'ютер створено для регулювання життя суспільства, то хто регулюватиме комп'ютер?».

*Станіслав Лем*

□ «Якщо та чи інша компанія розраховує вижити в наш час бурхливих змін, то їй варто пристосувати свою діяльність до змін у навколишньому середовищі – у політиці, економіці, суспільстві, технології».

*Кадзума Татеїсі*

□ «Краще диспетчеризувати навіть не сплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її».

*Гаррінгтон Емерсон*

□ «Усі погані справи породжуються гарними намірами».

*Юлій Цезар*

□ «Добре здаватися людиною, що діє відповідно до заздалегідь прийнятого наміру; тому випадковості і ненавмисності слід вважати за щось, що входило до нашого наміру».

*Аристотель*

□ «Нерозумно чекати, що люди вчинять так, як слід було б очікувати, міркуючи розумно».

*Річард Уейтли*

□ «Рішення коштує не більше того, що коштує інформація, на підставі якої воно прийнято».

*Бен Хант*

□ «У кожній організації будь-який керівник – від начальника відділу до топ-менеджера – час від часу повинен зняти свій костюм і забруднити руки».

*Річард Бренсон*

□ «Організація і люди розвиваються і з допомогою криз».

*Еєро Воутилайнен*



### **Терміни й поняття**

а) діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів;

б) сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи;

в) регулювання, що торкається поведінкових аспектів функції регулювання і являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і «добиватися виконання роботи за допомогою інших людей»;

г) регулювання, що ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої;

д) особлива форма управління, що передбачає відокремлення в окрему централізовану службу функцій оперативного управління виробництвом і відповідну цій формі сукупність методів і технічних засобів управління;

е) регулювання, яке встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні;

є) регулювання, яке здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління;

ж) регулювання, яке має регламентно-розпорядчу силу, спрямоване на упорядкування відносин організації із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами;

з) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень;

и) процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця.

1. Регулювання за допомогою інструктування.

2. Дисциплінарне регулювання.

3. Оперативне регулювання.

4. Регулювання на основі норм.

5. Стабілізуюче регулювання.

6. Розпорядницький вплив.

7. Регулювання.

8. Розпорядницьке регулювання.

9. Безпосереднє регулювання.

10. Диспетчеризація.



### **Твердження**

1. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми:

а) так;

б) ні.

2. Метою регулювання є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління:

а) так;

б) ні.

3. Регламентуючими документами підприємства є: статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції:

а) так;

б) ні.

4. Зміст розпорядницького регулювання полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей в організації:

а) так;

б) ні.

5. Метою дисциплінарного регулювання є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників організації:

а) так; б) ні.

6. Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє організацію:

а) так; б) ні.

7. Пасивний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях:

а) так; б) ні.

8. За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати: розпорядницький, регламентуючий та нормуючий вплив:

а) так; б) ні.

9. На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами:

а) так; б) ні.

10. Регулюючий вплив повинний усувати саме відхилення, а не причину, що викликала це відхилення:

а) так; б) ні.



### Структурно-логічні схеми

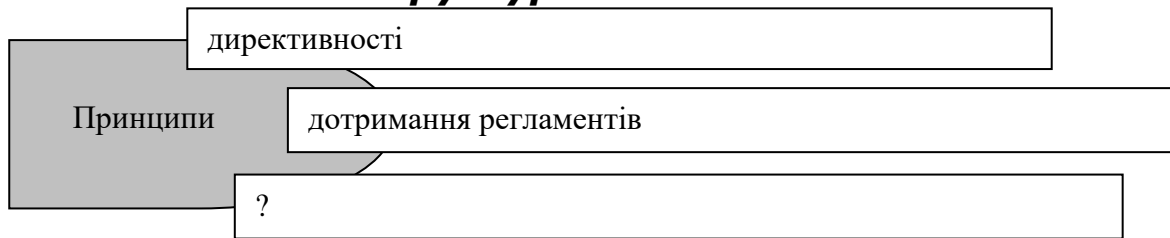


Схема 10.1. Принципи регулювання діяльності організації

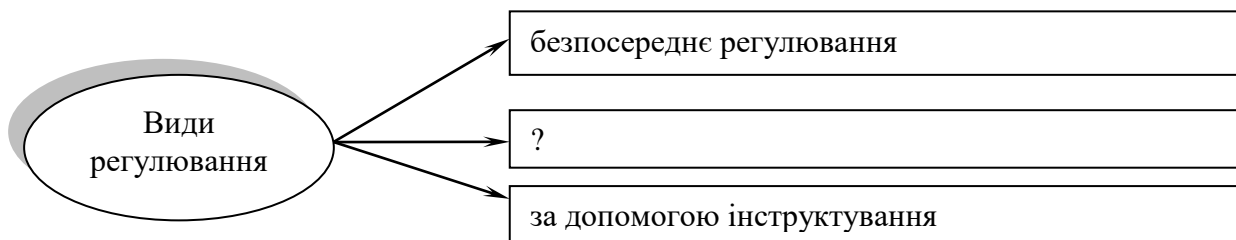


Схема 10.2. Види стабілізуючого регулювання



Схема 10.3. Види розпорядницького впливу

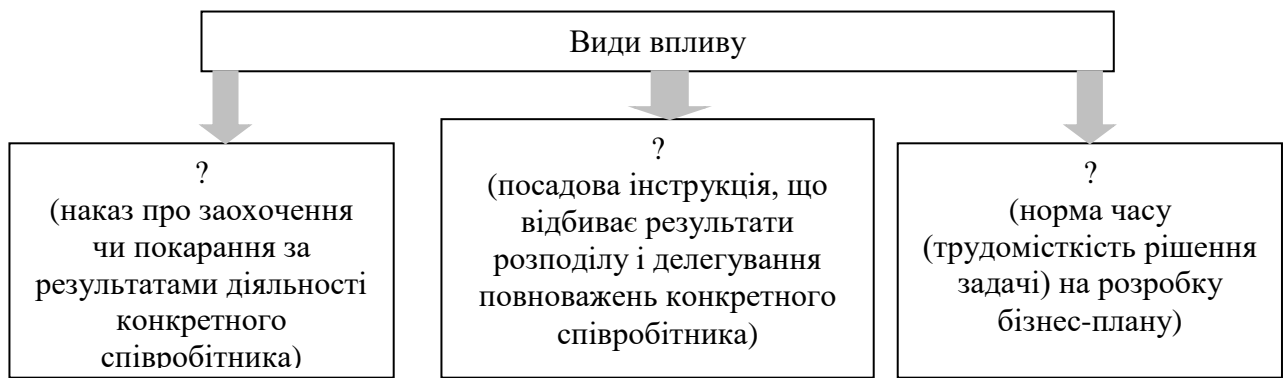


Схема 10.4. Види впливу дисциплінарного регулювання



Схема 10.5. Етапи процесу регулювання

### **Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Підготуватись до проведення гри на тему «Телефонна бесіда: узгодження позицій договору».
4. За результатами вивчення теоретичних питань теми підібрати для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання (написати попарно).
5. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
6. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначте, який з них найбільше розкриває роль інформації та комунікації в забезпеченні ефективного функціонування організації?
7. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
8. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
9. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені

запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Як ви ставитеся до того, що з кожним роком обсяг інформації багаторазово збільшується та створює труднощі в комунікаціях через перевантаження каналів комунікацій?

2. Як Ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм керівником, зі своїми підлеглими? Чому?

4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

5. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати?

8. Чому система менеджменту повинна підтримувати організаційні комунікації?

9. Як невербальні комунікації можуть сприяти ефективності вербального спілкування?

10. Чому сьогодні багато менеджерів негативно ставляться до інновацій в області комунікацій, наприклад, до введення електронних комунікацій? Що можна зробити, щоб зменшити силу опору цих людей?



### **Афоризми**

□ «Пліткарка – той, хто говорить з вами про інших; зануда – той, хто говорить з вами про себе; а блискучий співрозмовник – той, хто говорить з вами про вас».

*Лайза Керк*

□ «Покажіть мені людину, яка жодного разу не пліткувала, і я покажу вам людину, котру люди зовсім не цікавлять».

*Барбара Уолтерс*

□ «Є лише один спосіб бути хорошим співрозмовником – уміти слухати».

*Крістофер Морлі*

□ «Найкоротший шлях до популярності – всіх вислухати, замість того, щоб усім замовляти зуби. Нічого так не цікавить людину, як те, що вона горить нетерпінням розповісти вам про себе. Все, що вам потрібно, аби заробити репутацію гідного



співрозмовника, це сказати: «Як чудово! Розкажіть ще що-не-будь!»

*Доротія Дікс*

□ «Якщо хочеш дізнатися про правду, вислухай обидві сторони і не вір жодній».

*Джош Білінгс*

□ «Навчіться слухати і ви зможете отримувати користь навіть із помилкових суджень».

*Плутарх*

□ «Якщо два товариші попросять тебе вирішити їх суперечку, не погоджуйся, адже ти втрапиш одного з друзів; але якщо двоє незнайомих попросять тебе зробити це саме, погоджуйся, тому що матимеш одного друга».

*Аврелій Августин*

□ «1) Інформація, яку ви маєте, - не та, котру ви хотіли б отримати;  
2) інформація, яку ви бажали б одержати, - не та, яка вам насправді потрібна;  
3) інформація, яка вам насправді потрібна, є недоступною;  
4) інформація, що вам потрібна, коштує більше, ніж ви можете за неї заплатити».

*Чотири закони інформації*

□ «Хороший керівник повинен завжди знати, що відбувається в компанії. Не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті».

*Джек Траут*

□ «Є особливо ефективний метод отримання інформації, яким не користуються більшість менеджерів. Потрібно просто піти туди, де працюють, і подивитися, що там робиться».

*Ендрю Стівен Гроув*

□ «Управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом, яка потребує вміння слухати та інших форм зворотного зв'язку»

*Річард Дафт*

□ «Слухати - це універсальна ознака поваги. Це вирішальний мотиватор. Це нескінченне джерело знань».

*Том Пітерс*

□ «Як правило, найбільшого успіху досягає той, хто має у своєму розпорядженні кращу інформацію».

*Бенджамін Дизраелі*

□ «Ввічливий спосіб не відмовляти прямо – змінити розмову».

*Бальтасар Грайсан*

□ «Заговори, щоб я тебе побачив».

*Сократ*

□ «Ввічливий спосіб не відмовляти прямо – змінити розмову».

*Бальтасар Грайсан*



### **Терміни й поняття**

- а) поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків;
  - б) інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи);
  - в) засіб, за допомогою якого передається інформація;
  - г) комунікаційна мережа, що передбачає прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні;
  - д) сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі;
  - е) комунікації, що є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації;
  - є) інформація, що відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації;
  - ж) закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі;
- з) процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.  
и) спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.
1. Комунікаційний процес.
  2. Адміністративна інформація.
  3. Повідомлення.
  4. Комунікаційний стиль.
  5. Канал комунікації.
  6. Інформація.
  7. Рівноправна комунікаційна мережа.
  8. Комунікаційна мережа.
  9. Формальні комунікації.
  10. Невербальна комунікація.



### **Твердження**

1. Періодична інформація застосовується та формується систематично, залежно від потреб:

а) так; б) ні.

2. Результативність кодування залежить від здібностей відправника кодувати інформацію для обміну:

а) так; б) ні.

3. Для підвищення насиченості інформації застосовують групування; візуалізацію; розподілений доступ; дублювання важливих повідомлень; акцентування:

а) так; б) ні.

4. Неформальні комунікації поділяються на горизонтальні, вертикальні та діагональні:

а) так; б) ні.

5. Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами:

а) так; б) ні.

6. Комунікаційний стиль переконання використовує техніку розгляду і схвалення інформації:

а) так; б) ні.

7. Вибір каналу комунікації залежить від типу символів, що використовуються для кодування інформації:

а) так; б) ні.

8. Вирізняють 3 основні методи міжособових комунікацій: усна комунікація; письмова комунікація; невербальна комунікація:

а) так; б) ні.

9. Одержувач погано сприймає інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам:

а) так; б) ні.

10. Перевагою усної комунікації є швидкість обміну інформацією:

а) так; б) ні.



### Структурно-логічні схеми



Схема 11.1. Модель процесу комунікації



Схема 11.2. Вимоги до управлінської інформації

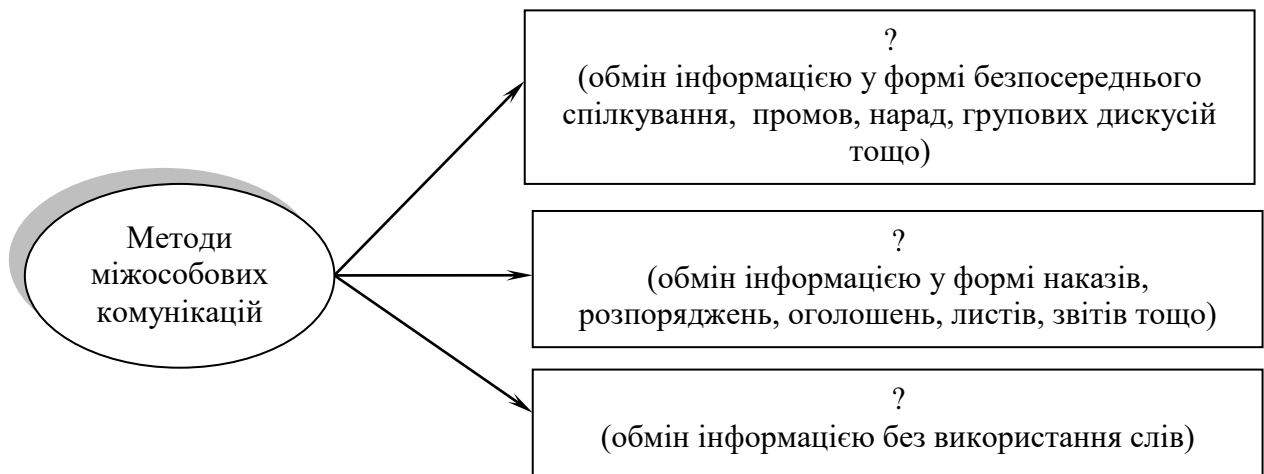


Схема 11.3. Найпоширеніші методи міжособових комунікацій

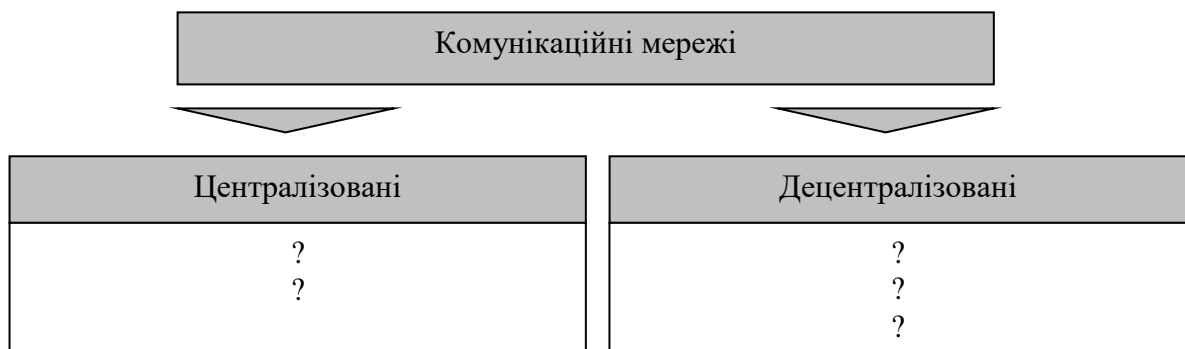


Схема 11.4. Класифікація комунікаційних мереж



Схема 11.5. Характеристика комунікаційних стилів

### **Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Загальна характеристика моделі сучасного менеджера».
4. За результатами вивчення програмних питань теми заповнити таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея 2. Основні завдання досліджень 3. Основні результати досліджень 4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

5. Підготуватись до проведення дебатів на тему «Ефективні стилі керівництва».
6. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
7. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
8. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначте, який з них найбільше відповідає Вашим уявленням і переконанням про лідерство та керівництво?
9. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.

10. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

11. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. «Усі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

2. Чи може менеджер самостійно вибрати свій стиль лідерства ?

3. Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

4. Як співвідноситься роль великої особистості в історії та харизматичного керівника у бізнесі?

5. Як ви ставитеся до того, що керівник звільняє з роботи неформального лідера, який протиставляє йому свою думку?

6. Чи існує можливість використання демократичного стилю керівництва на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах?

7. Чи може менеджер підвищити ступінь своєї влади, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень), зокрема, доручивши їм відповідальні завдання? Чи згодні ви з таким підходом?

### **Афоризми**

«Керувати – це не означає заважати хорошим людям працювати».

*Сергій Каница*

«Перш ніж наказувати, навчися коритися».

*Солон*

«Якщо менеджер витрачає понад 10 % свого часу на «людські стосунки», то чисельність його підлеглих надто велика».

*Пітер Друкер*

«Прощайте ваших ворогів. Можливо, вам ще доведеться разом працювати».

«1) Керівник завжди правий;

2) якщо керівник не правий, дивись правило № 1».

*Правила Діксона*

«Лідер – це той, хто управляє, не сумніваючись. Менеджер теж управляє, але він, скоріше, координує і адмініструє. Менеджер – це не лідер. Лідер – той, кому вкрай необхідні люди: він не просто опирається на спільну силу у вирішенні задач, але й на креативність, здатність робити відкриття».

*Антуан де Сент-Екзюпері*

□ «Якщо ти розгніваний – порахуй до чотирьох. Якщо дуже розгніваний – вилайся».

*Марк Твен*

□ «Керівники часто забувають, що їхні підлеглі теж люди і теж не хочуть думати».

*Леонід Лісовський*

□ «Лідерство – це здатність перетворювати мрію в реальність».

*Уоррен Бенніс*

□ «Лідерство – це мистецтво давати можливість людям втілювати свої ідеї в життя».

*Сет Годін*

□ «Ви не станете лідером, змушуючи людей щось робити. Це – насильство, а не лідерство»

*Дуайт Ейзенхауер*

□ «Якщо люди готові йти за вами на край світу, то ви – хороший лідер».

*Індра Нуй*

□ «Випробування для лідера – бути сильним, але не жорстоким; добрим – але не слабким; сміливим, але не наглим; розсудливим, але не ледачим; скромним, але не боязким; гордим, але не зарозумілим; жартівливим, але не несерйозним».

*Джим Рон*

□ «Найгірший лідер - той, кого люди зневажають. Хороший лідер – той, кому люди поклоняються. Великий лідер - той, хто спонукає людей говорити: «Ми самі зробили це».

*Лаоцзи*

□ «Завдання лідера полягає в тому, щоб надихати і мотивувати людей, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал повністю».

*Деніз Моррісон*

□ «Лідери йдуть попереду і залишаються там, встановлюючи стандарти, відповідно до яких будуть оцінювати роботу свою та підлеглих».

*Фред Сміт*

□ «Кращий керівник – той, хто має достатньо здорового глузду, щоб найняти хороших людей та дозволити робити їм те, що подобається. І здатний не втручатися в цей процес».

*Теодор Рузвельт*



### **Терміни й поняття**

а) процес правового впливу, який здійснюється керівником на підлеглих у відповідності з наданими йому повноваженнями, які визначають його компетенцію у межах формальної організації і базуються на принципах розпорядництва, соціального контролю, застосування дисциплінарних стягнень та заохочення;

б) можливість впливати на поведінку інших людей;

в) людина, здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;

г) особа, яка керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей;

д) стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників;

е) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума;

є) здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації;

ж) влада, що ґрунтується на впевненості (вірі) підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби;

з) сукупність прийомів і способів, які використовує керівник у процесі виконання своєї діяльності;

и) психологічний прийом за допомогою якого працюючі стають безпосередніми учасниками підготовки рішень та інших заходів. Він базується на задоволенні вторинних потреб і його необхідно враховувати, коли ці потреби є мотивуючими.

1. Лідерство.
2. Демократичний стиль.
3. Вплив через залучення до участі.
4. Керівництво.
5. Влада.
6. Стиль керівництва.
7. Лідер.
8. Вплив.
9. Експертна влада.
10. Керівник.





### Твердження

1. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника:  
а) так; б) ні.
2. Між тим, хто застосовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність, тобто владу застосовують як керівники, так і підлеглі:  
а) так; б) ні.
3. Забезпеченню ефективного керівництва сприяє ініціативність:  
а) так; б) ні.
4. Дисциплінарна влада формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів:  
а) так; б) ні.
5. Модель лідера «кращий із нас» передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи; лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає:  
а) так; б) ні.
6. Лідер-творець привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язними:  
а) так; б) ні.
7. Керівники, що зосереджені на роботі, піклуються перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці:  
а) так; б) ні.
8. Стиль підтримки подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини:  
а) так; б) ні.
9. Стиль «делегувати» найбільше підходить до підлеглих з високою зрілістю:  
а) так; б) ні.
10. Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування:  
а) так; б) ні.



### Структурно-логічні схеми

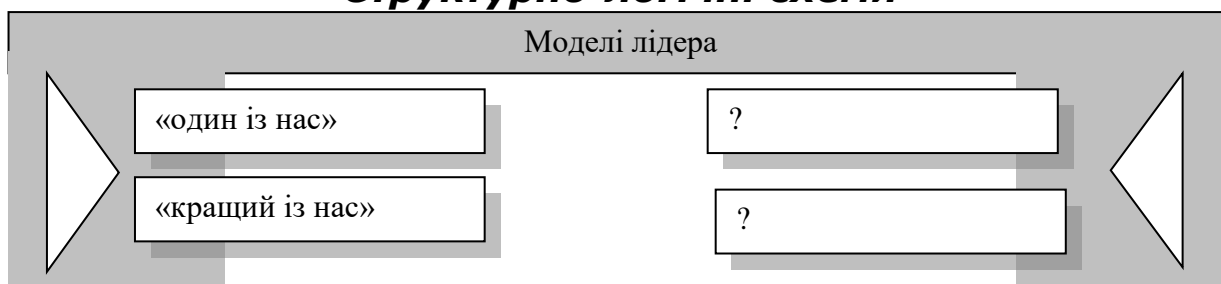


Схема 12.1. Моделі лідера

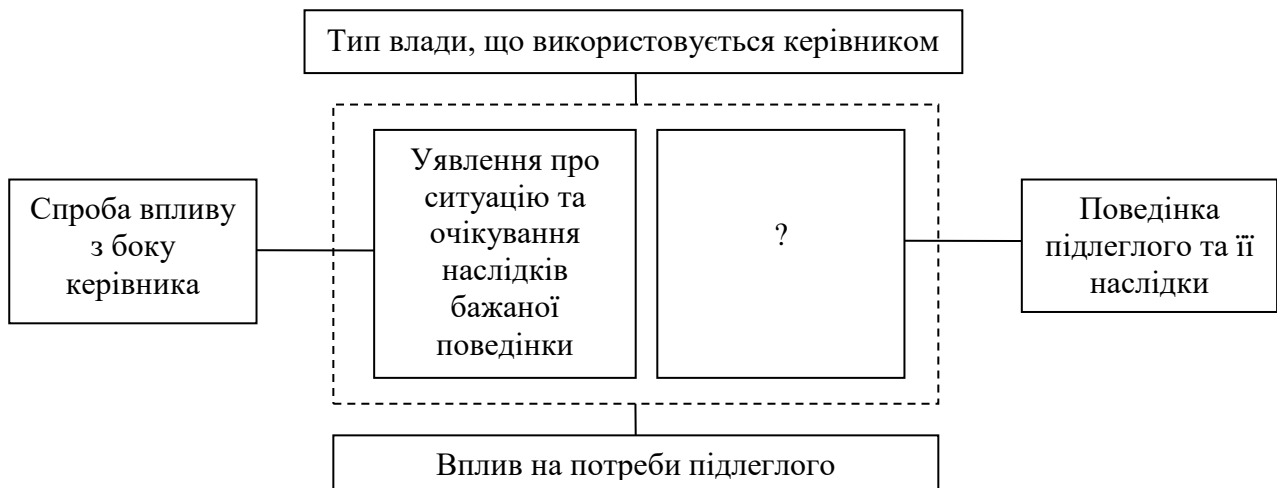


Схема 12.2. Модель впливу керівника на підлеглого

Стилі керівництва		
?	?	?
1. Концентрація всієї влади і відповідальності в руках керівника 2. Перевага віддається встановленню цілей і вибору засобів 3. Комунікаційні канали спрямовані переважно донизу	1. Делегування повноважень і утримання керівником ключових позицій 2. Прийняття рішень розділено за рівнями на основі залучення до участі 3. Комунікації здійснюються активно у двох напрямках	1. Зняття лідером з себе відповідальності і передавання влади виконавцям 2. Самоуправління групи у бажаному для неї режимі 3. Комунікації носять горизонтальний характер

Схема 12.3. Загальна характеристика стилів керівництва

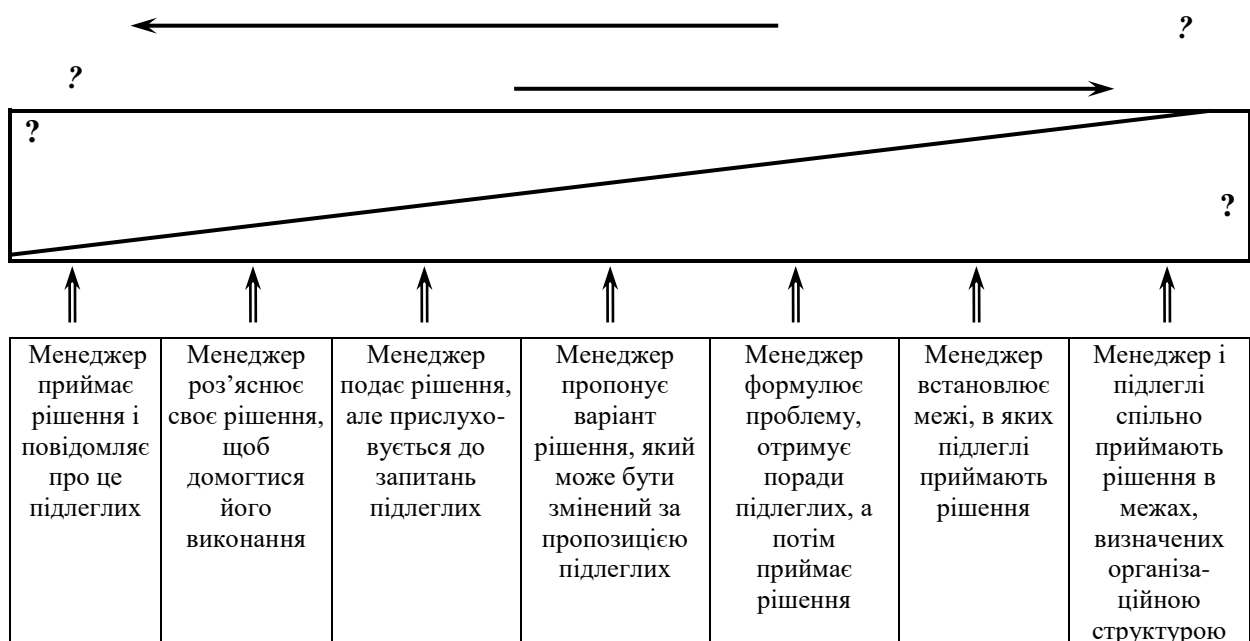


Схема 12.4. Діапазон стилів керування Танненбаума-Шмідта

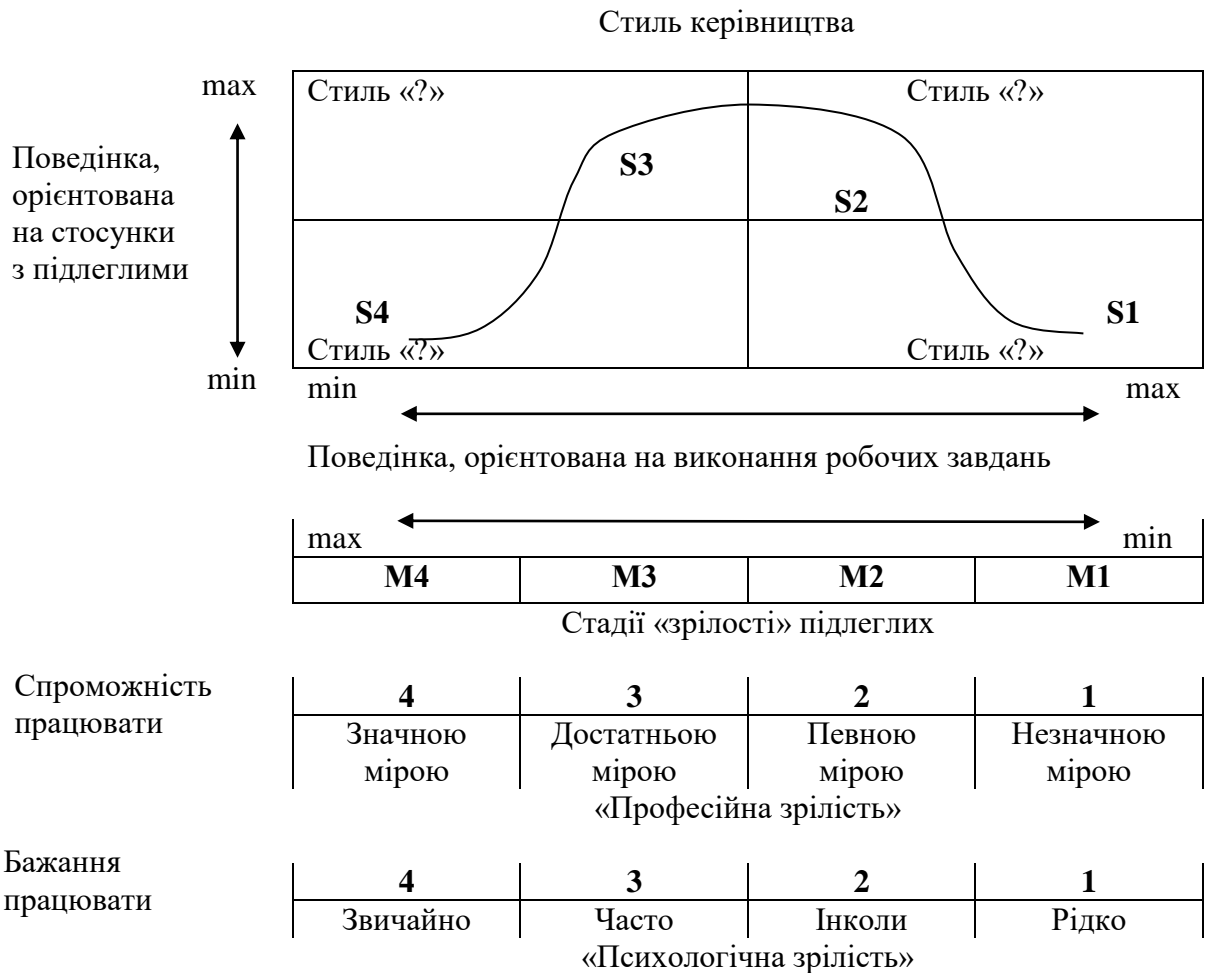


Схема 12.5. Модель ситуаційного керівництва моделі ситуаційного лідерства П. Хорсі і К. Бланшарда

**Тема 14. Управління організаційними конфліктами**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготуватись до проведення рольової гри «Конфлікт» (Конфлікт щодо постійного запізнення на роботу одного з працівників).
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Скласти 10 тестових завдань до теми.
6. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
7. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначте, який з них відповідає вашим уявленням про конфлікт та спосіб його розв'язання?
8. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.
9. Визначити, правильні чи неправильні твердження.
10. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Які необхідні та достатні умови виникнення конфлікту?
2. Що є джерелами конфліктів на рівні суспільства та на особистісному рівні?
3. Які причини конфліктів є об'єктивними?
4. Які фактори виступають як суб'єктивні детермінанти конфліктної взаємодії?
5. Яку роль у конфлікті відіграє мотивація конфліктантів?
6. Яку стійку сукупність елементів містить суб'єктивний фактор конфлікту, що характеризують його природу і самотність?
7. На що спрямована діяльність з попередження конфліктів як управлінська технологія?



### **Афоризми**

- «Для зіткнення потрібні двоє»

*Френсіс Скотт Фіцджеральд*

- «... проблеми вирішуються, коли людина починає розуміти, що міжособисті конфлікти нерідко виникають через різні способи сприйняття світу, а не внаслідок егоцентризму чи злого наміру».

*Карл Густав Юнг*

- «Якщо у вас із кимось виник конфлікт у бізнесі, зателефонуйте цій людині через рік і запросіть її на вечерю. Потоваришуйте зі своїми конкурентами».

*Річард Бренсон*

- «Здорові компроміси перетворюють конфлікти на хронічні хвороби».

*Йоганн Вольфганг Гете*

- «Чим складніший конфлікт, тим значніший тріумф».

*Джордж Вашингтон*

- «Конфлікт – це перетин інтересів. Винних немає. Є лише причини».

*Євген Михайлович Малишев*

- «Перебуваючи в єдності із самим собою, неможливо навіть подумати про конфлікт».

*Екхарт Толле*

- «Не буває безконфліктних особистих відносин. Конфлікти неминучі в будь-яких відносинах між людьми».

*Хорхе Букай*

□ «Будь-який конфлікт краще спробувати вирішити мирними засобами за допомогою діалогу, пробачити чи спробувати почути аргументи іншої сторони. Тому що це набагато простіше, ніж доводити питання до конфронтації».

*Дольф Лундгрен*

□ «Чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп».

*Георг Зіммель*

□ «Якщо у Вас з кимось виник конфлікт в бізнесі, зателефонуйте цій людині через рік і запросіть його на вечерю. Потоваришуйте зі своїм конкурентом».

*Річард Бренсон*

□ «Здорові компроміси перетворюють конфлікти в хронічні хвороби».

*Йоган Вольфганг Гете*

□ «Чим складніший конфлікт, тим значніший тріумф».

*Джордж Вашингтон*



### **Терміни й поняття**

а) суперечливі позиції сторін щодо того чи іншого питання, рішення, події; прагнення до протилежних цілей тощо;

б) суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих;

в) конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії;

г) конфлікт, для якого характерне очевидне, яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення сторін;

д) цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт;

е) відсутність згоди між двома або декількома сторонами (які можуть бути конкретними особами або групами); кожна з яких робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме;

є) методи управління конфліктами, які діють здебільше в організаційних конфліктах, що виникли через незважений розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію та мотивацію праці;

ж) переведення психічної енергії і інші сфери діяльності;

з) конфлікти, які є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації;

и) внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів,

переконань).

1. Управління конфліктом.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Сублімація.
4. Ділові конфлікти.
5. Мотиви конфлікту.
6. Конфлікт.
7. Сторони конфлікту.
8. Відкритий конфлікт.
9. Об'єкт конфлікту.
10. Конфліктна ситуація.



### **Твердження**

1. Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації:  
а) так; б) ні.
2. Емоційні конфлікти відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів:  
а) так; б) ні.
3. Першим етапом аналізу конфлікту є визначення головних учасників.  
а) так; б) ні.
4. Метод переговорів полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту: предмету конфлікту, учасників конфлікту, позицій та ролей учасників конфлікту, способів та методів вирішення конфлікту:  
а) так; б) ні.
5. Міжособистісні методи управління конфліктами полягають у правильній організації власної поведінки, у вмінні так висловити свою точку зору, щоб не викликати захисної реакції в протилежної сторони:  
а) так; б) ні.
6. Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення.  
а) так; б) ні.
7. Коопераційне розв'язання конфлікту передбачає, що його учасники працюють спільно задля розв'язання проблеми:  
а) так; б) ні.
8. Урахування суті суперечностей – принцип подолання конфлікту.  
а) так; б) ні.
9. Мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних:  
а) так; б) ні.
10. Симптомами «сліпого конфлікту» є симптомами його є слабо виражена неприязнь, а реальні суперечності приглушені, загнані вглиб:  
а) так; б) ні.



### Структурно-логічні схеми

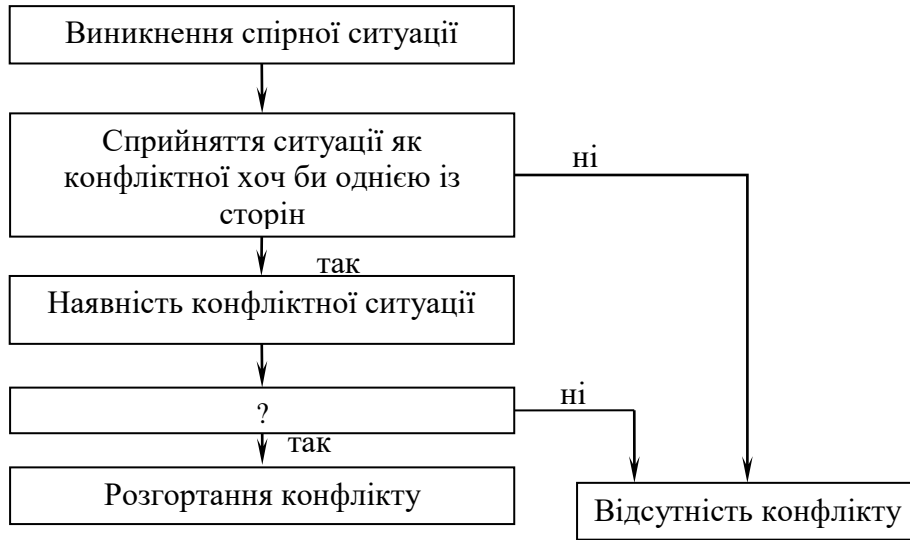


Схема 13.1. Процес перетворення спірної ситуації у конфлікт

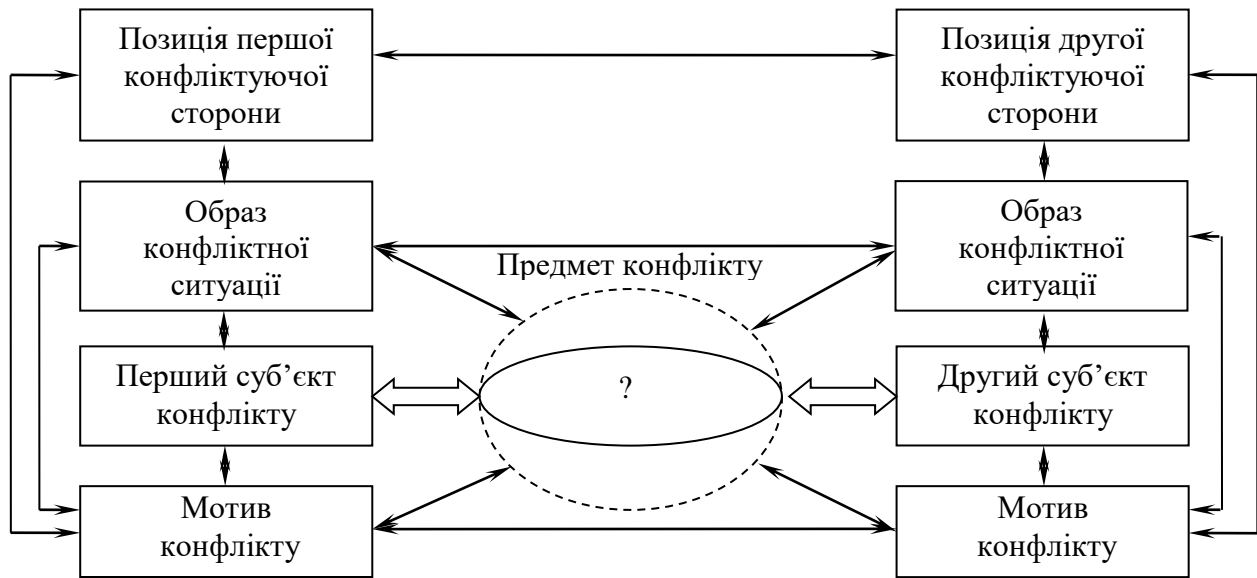


Схема 13.2. Структурна модель конфлікту

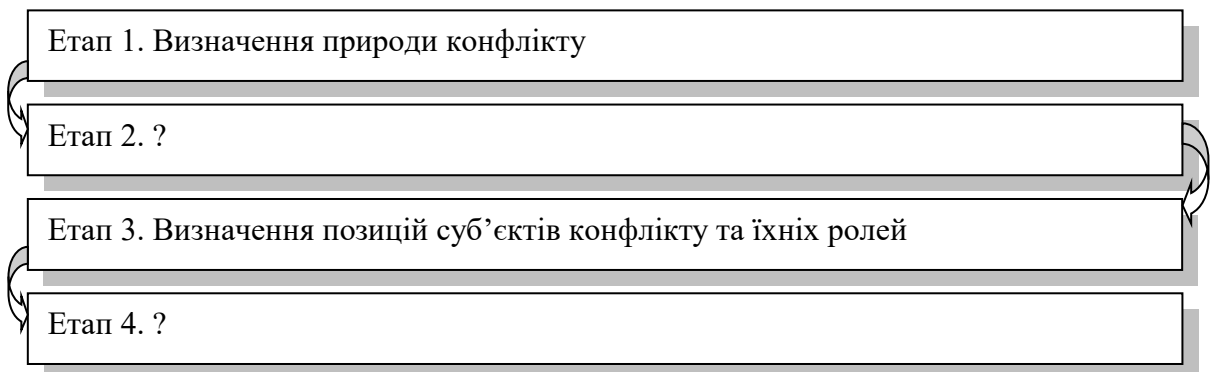


Схема 13.2. Процес діагностики конфлікту

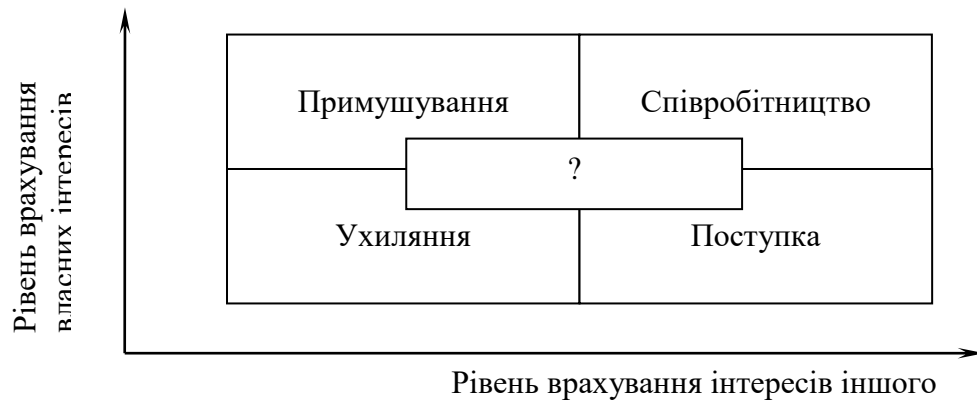


Схема 13.4. Двомірна модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілмена

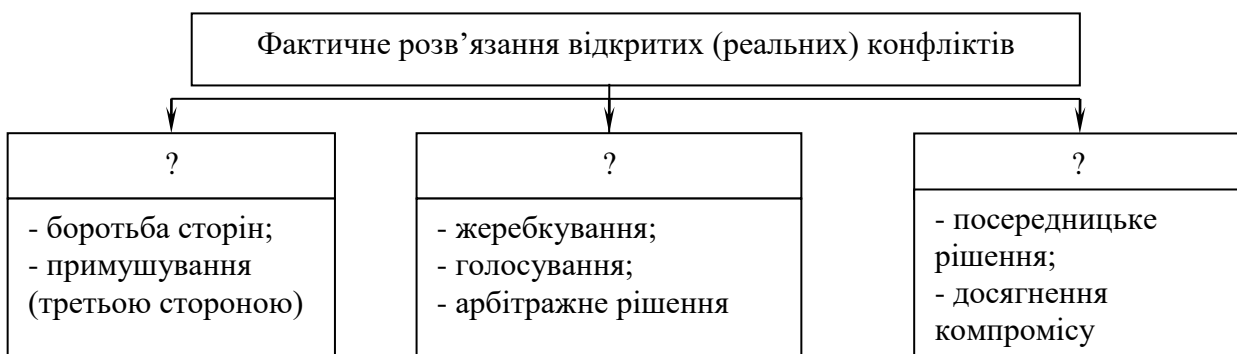


Схема 13.5. Способи розв'язання відкритих (реальних) конфліктів

### **Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу.
2. Розглянути питання, винесені на самостійне опрацювання.
3. Підготувати есе на тему «Напрямки підвищення ефективності управлінської праці».
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.
5. Скласти 10 тестових завдань до теми.
6. Визначити часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.
7. Запропонувати перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.
8. Підготуватись до обговорення на практичному занятті проблемних та дискусійних питань.
9. Вибрати афоризм, який найбільш повно розкриває сутність теми. Визначте, який з них найбільш розкриває передумови підвищення ефективності системи менеджменту організації?
10. Добрати до кожного з перелічених визначень відповідний термін або поняття.



11. Визначити, правильні чи неправильні твердження.

12. Заповнити порожні місця в структурно-логічних схемах, позначені запитаннями, відповідно до змісту.



### **Проблемні та дискусійні питання**

1. Які чинники найбільше перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

2. Чи може організація за короткий термін досягнути високої продуктивності?

3. Чи має можливість організація одночасно досягнути продуктивності та ефективності?

4. Чому певні форми соціальної відповідальності бізнесу є «вигідними» для організації?

5. Чи може етична поведінка знижувати ефективність менеджменту?

6. Чи можна оцінювати ефективність менеджменту організації тільки за економічними показниками?



### **Афоризми**

«Конкуренція забезпечує найкращу якість продуктів і розвиває найгірші характеристики людей».

*Давид Сарнофф*

«Там, де немає конкуренції, ліпше спиться, але живеться гірше».

*Автор невідомий*

«Якийсь час вирішальним фактором виробництва була земля, потім – капітал... Нині вирішальний фактор – власне людина та її знання».

*Папа Римський Іоанн Павло II*

«Поганий продукт – це той, що не викликає жодної критики в компанії на етапі його розробки».

*Арно Аллан Пензіас*

«Ніколи не потрібно соромитися невдачі, соромитися варто страху перед нею».

*Автор невідомий*

«Ваша репутація важливіша, ніж платежі, а цілісність важливіша вашої кар'єри»

*Райан Фрейтас*

□ «Бізнес – це процес уміння давати і вміння брати, жити й давати жити іншим. Це взаємодія багатьох сил та інтересів»

*Генрі Форд*

□ «Надмірна спрага влади призвела до падіння ангелів; надмірна спрага знання призводить до падіння людини; але милосердя не може бути надмірним і не заподіє шкоди ні ангелу, ні людині».

*Френсіс Бекон*

□ «Діліться своїми прибутками зі співробітниками і поведіться з ними як із партнерами. У відповідь вони будуть ставитися до вас так само, і разом ви досягнете таких висот, про які навіть не мріяли».

*Сем Волтон*

□ «Продуктивність означає робити речі правильно. Ефективність означає робити правильні речі».

*Пітер Друкер*

□ «Щедрість прибутковіша скупості».

*Ліон Фейхтвангер*

□ «Кістка, кинута собаці, не є милосердя. Милосердя – це кістка, поділена із собакою, коли ти голодний не менше за неї».

*Джек Лондон*

□ «Підвищення – це момент, коли найзручніше покласти на людину додаткову відповідальність».

*Лі Якокка*

□ «Тільки людські ресурси можуть виробляти економічні результати. Всі інші ресурси підпорядковуються законам механіки. Їх можна краще використовувати, проте їх вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів».

*Пітер Друкер*

□ «Справа в тому, що коли ви працюєте 24 години на добу і 7 днів на тиждень, успіх приходить до вас сам».

*Арманд Хаммер*



### **Терміни й поняття**

а) результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку



5. Конкуренентоздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача:

- а) так; б) ні.

6. Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства:

- а) так; б) ні.

7. Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах:

- а) так; б) ні.

8. Корпоративна відповідальність – відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів, розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо:

- а) так; б) ні.

9. Ступінь формалізації праці менеджерів – відношення кількості працівників, праця яких організована на основі нормативних документів до загальної кількості управлінців:

- а) так; б) ні.

10. Культура менеджменту виконує виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну:

- а) так; б) ні.



### Структурно-логічні схеми



Схема 14.1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

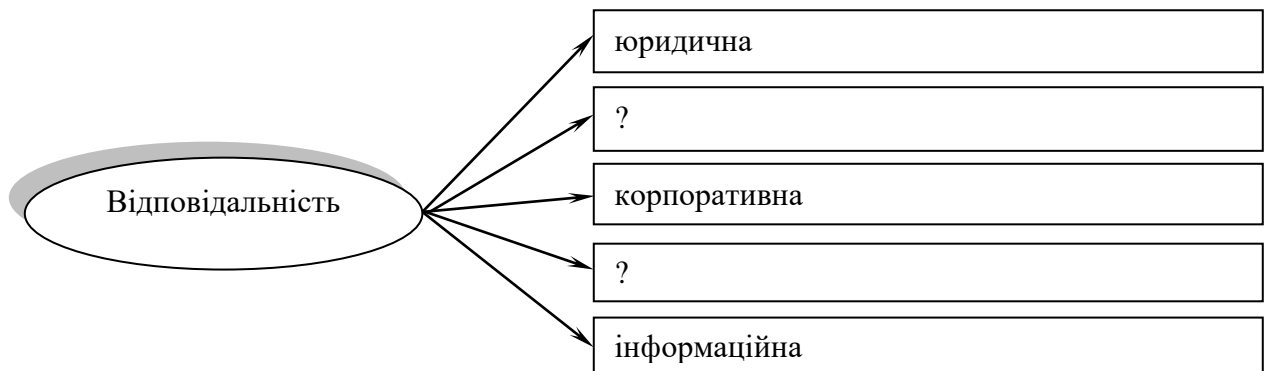


Схема 14.2. Види відповідальності менеджера та підприємця

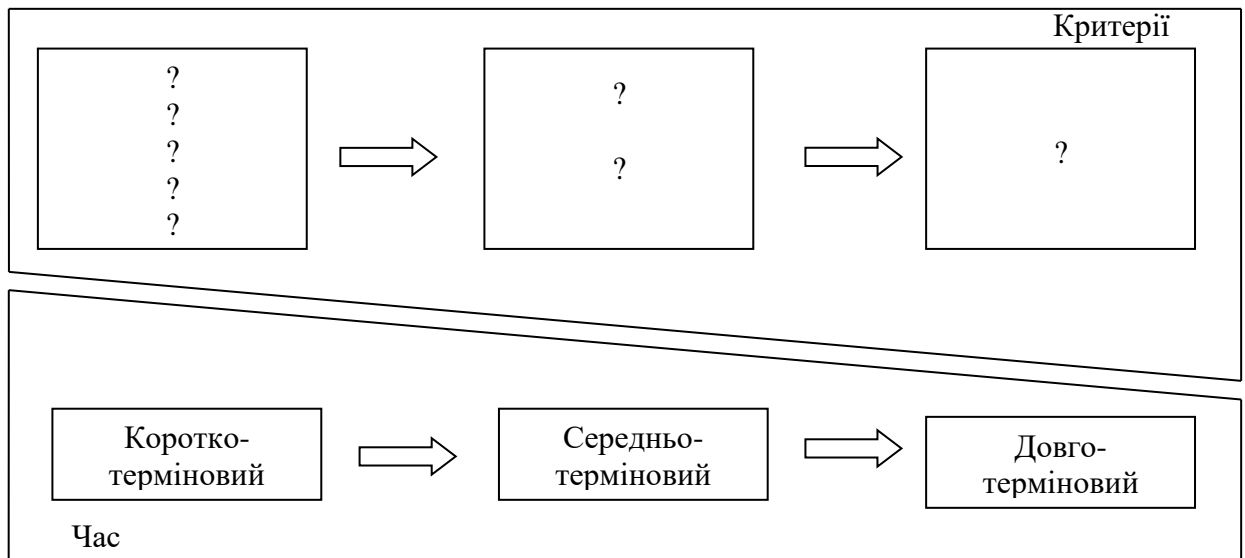


Схема 14.3. Часова модель ефективності

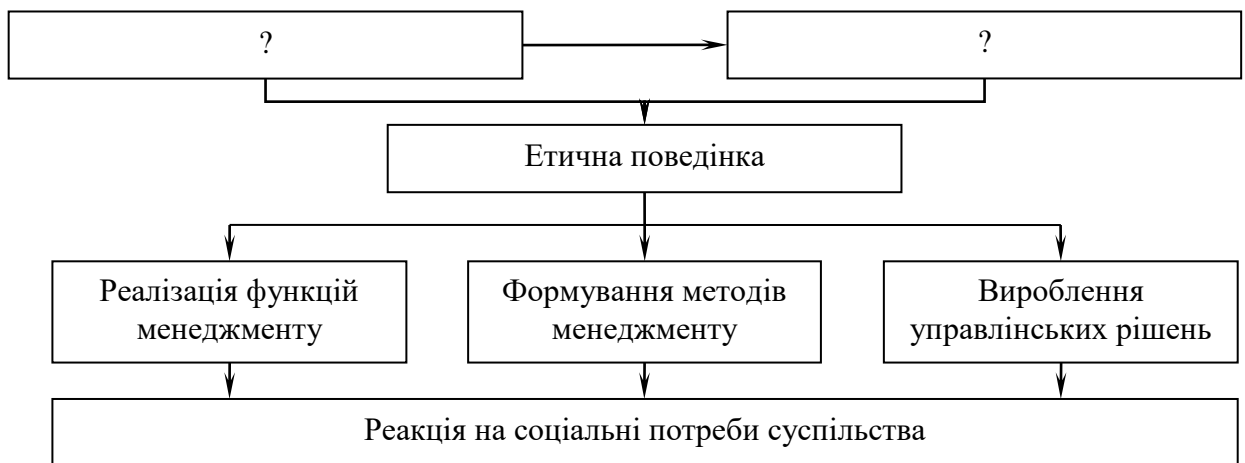


Схема 14.4. Вплив відповідальності та етики на процес менеджменту

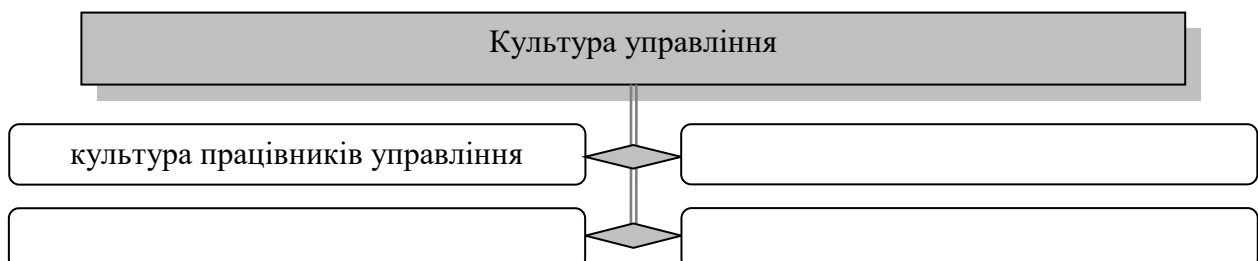


Схема 14.5. Складові елементи культури управління

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

### **Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Етап життєвого циклу організації, що характеризується збереженням позицій або частковим зменшенням обсягів виробництва; згортанням діяльності; зниженням прибутковості, фінансової стійкості, називається:**

- а) «Рання зрілість»;
- б) «Завершальна зрілість»;
- в) «Старіння»;
- г) «Відродження».

**2. Ролі, які виконують менеджери в організації:**

- а) міжособистісні;
- б) інформаційні;
- в) пов'язані з прийняттям рішень;
- г) усі відповіді правильні.

**3. Здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності характеризують:**

- а) технічні здібності менеджера;
- б) аналітичні здібності менеджера;
- в) діагностичні здібності менеджера;
- г) концептуальні здібності менеджера.

**4. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:**

- а) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- б) внутрішнього середовища;
- в) зовнішнього середовища прямого впливу;
- г) правильної відповіді немає.

**5. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є:**

- а) голова правління, заступник голови правління, начальник відділу;
- б) виробництво, постачання, збут;
- в) виробництво, маркетинг, фінанси;
- г) усі відповіді правильні.

**6. Основною метою менеджменту є:**

- а) підтримання іміджу в очах споживачів;
- б) постійне проведення організаційних змін;
- в) формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- г) забезпечення прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу.

**7. Посада, що за Т. Парсонсом, відносяться до управлінського рівня управління:**

- а) президент компанії;
- б) начальник виробничої дільниці;
- в) віце-президент;
- г) декан.

**8. Вкажіть зайву вимогу, якій повинна відповідати певна група людей, щоб мати статус організації:**

- а) наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність хоча б однієї мети, яку приймають всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які спеціально працюють разом щоб досягти спільної

мети;

г) наявність спільних завдань, які повинні виконати члени групи.

**9. Неформальні організації виникають:**

а) спонтанно;

б) за рішенням керівника;

в) за офіційним рішенням зборів трудового колективу;

г) усі відповіді правильні.

**10. Будь-яка організація є:**

а) закритою системою;

в) авторитарною системою;

б) відкритою системою;

г) особливою системою.

**11. Мета організації – це:**

а) довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів організації;

б) бажаний і необхідний результат, на який направлена вся діяльність організації;

в) спрямування діяльності організації на вирішення основних завдань;

г) основний напрям діяльності організації.

**12. Запропонована робота, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін - це :**

а) завдання ;

в) функція;

б) ціль;

г) немає правильної відповіді.

**13. Неформальну організацію очолює:**

а) лідер;

в) як лідер, так і керівник;

б) керівник;

г) спеціаліст.

**14. Рівень управління, на якому координується діяльність безпосередніх виконавців:**

а) вищий;

в) нижчий;

б) середній;

г) управлінський.

**15. Історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу в організації – це:**

а) структура організації;

б) внутрішнє середовище організації;

в) соціально-культурні елементи організації;

г) організаційна культура.

**16. Співробітник організації, який має безпосередніх підлеглих йому працівників та наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень в певних галузях діяльності організації - це:**

а) організатор;

в) маркетолог;

б) мерчендайзер;

г) менеджер.

**17. Метод дослідження у менеджменті, який передбачає вивчення явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності - це:**

а) діалектичний;

в) конкретно-історичний;

б) аналітичний;

г) балансовий.

**18. Визначте, що відноситься до етапів життєвого циклу організації:**

- а) головна мета, тип керівника, пріоритетні питання розвитку, спосіб керівництва, тип планування;
- б) вивчення ринку, визначення основних чинників попиту, розробка виробничої програми;
- в) народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження;
- г) виживання, досягнення прибутковості в короткий період.

**19. Рівень управління, на якому формується місія та встановлюються організаційні цілі:**

- а) вищий;
- б) середній;
- в) нижчий;
- г) управлінський.

**20. Залежно від мети діяльності організації поділяються на:**

- а) комерційні та некомерційні;
- б) механістичні та інноваційні;
- в) корпоративні та індивідуалістичні;
- г) національні та міжнародні.

## **Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Управлінська революція, що характеризується всебічним впровадженням у практику управління інформаційних технологій:**

- а) бюрократична;
- б) інформаційна;
- в) демократична;
- г) світсько-адміністративна.

**2. «Правило десяти» було сформовано у:**

- а) Стародавньому Єгипті;
- б) Вавилонській імперії;
- в) Стародавній Греції;
- г) Римській імперії.

**3. Класична теорія (підхід) менеджменту включає:**

- а) 3 школи;
- б) 2 школи;
- в) 4 школи;
- г) 5 шкіл.

**4. До шкіл класичної теорії менеджменту відносять:**

- а) школу наукового управління;
- б) поведінкову школу;
- в) школу людських відносин;
- г) усі відповіді правильні.

**5. Автором теорії «незрілість-зрілість поведінки людини» є:**

- а) Д. Мак-Грегор;
- б) К. Арджиріс;
- в) А. Маслоу;
- г) Е. Мейо.

**6. Представник школи людських відносин, який вивчав соціальні відносини в малих групах і вважав конфлікт у трудових колективах не завжди деструктивним:**

- а) Д. Мак-Грегор;
- б) М.П. Фоллет;
- в) А. Маслоу;
- г) Е. Мейо.

**7. Не є представником школи людських відносин:**

- а) М. П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Вебер.



**8. Другий етап розвитку управлінської науки в Україні за радянських часів охоплює:**

- а) 1975-1995 рр.;
- б) 1946-1965 рр.;
- в) 1929-1945 рр.;
- г) жовтень 1917 р. – березень 1921р..

**9. Автор твердження, що чітко розроблені операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці:**

- а) Г. Емерсон;
- б) Е. Мейо;
- в) Л. Урвік;
- г) Г. Форд.

**10. А. Маслоу – представник:**

- а) адміністративної школи;
- б) школи наукового управління;
- в) школи поведінкових наук;
- г) школи людських відносин.

**11. Автором ідеї про необхідність залучення працівників до управління є:**

- а) М.П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) подружжя Гілбертів.

**12. Управління як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб» було розглянуто в роботах:**

- а) М.П. Фоллет;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) подружжя Гілбертів.

**13. Представник адміністративної школи, який велику увагу приділяв рівню відповідальності керівників за ефективність використання суспільних ресурсів:**

- а) А. Файоль;
- б) Д. Муні;
- в) Л. Урвік;
- г) Ч. Бернард.

**14. Істина продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях – це основна ідея:**

- а) А. Файоля;
- б) Ф. Тейлора;
- в) Г. Емерсона;
- г) М.П. Фоллет.

**15. А. Файоль всі можливі операції, які зустрічаються в організації, поділив на:**

- а) 6 груп;
- б) 5 груп;
- в) 4 групи;
- г) 3 групи.

**16. Перший період формування науки про управління називається:**

- а) теоретичний;
- б) емпіричний;
- в) системний;
- г) ситуативний.

**17. Автором книги «Правитель», у якій містяться норми поведінки керівників, є:**

- а) Сократ;
- б) Платон;
- в) Аристотель;
- г) Н. Макіавелі.

**18. Школа людських відносин відноситься до:**

- а) класичної теорії;
- б) неокласичної теорії;
- в) інституціональної теорії;
- г) монетариської теорії.

**19. Автором тарифної системи оплати праці робітників є:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;

- в) Г. Форд;
- г) Л. Урвік.

**20. Вагомий внесок у розвиток управлінської науки в Україні зробили:**

- а) К. Воблій, М. Зібер;
- б) І. Коропецький, В. Бандера;
- в) Т. Войнаровський, Г. Цехановський;
- г) М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

**Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Згідно процесного підходу:**

- а) управління складається з функцій;
- б) функції управління об'єднані процесами, які їх зв'язують;
- в) керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність;
- г) усі відповіді правильні.

**2. Найвагомий внесок у розвиток системного підходу до управління належить:**

- а) Ч. Бернару;
- б) А. Файолю;
- в) М.П. Фоллет;
- г) А. Маслоу.

**3. Підхід до управління, який виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу:**

- а) функціональний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) ситуаційний.

**4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:**

- а) системою стосунків, що сформувалась в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління;
- г) усі відповіді правильні.

**5. До загальних принципів управління відносять:**

- а) принцип цілеспрямованості;
- б) принцип паритету повноважень і відповідальності;
- в) принцип делегування повноважень;
- г) принцип діапазону управління.

**6. Принцип повноваження та відповідальності – це:**

- а) гармонія інтересів персоналу й організації, єдність;
- б) орієнтація на перспективу розвитку;
- в) кожному працівникові має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
- г) справедлива винагорода працівників за їхню працю.

**7. Основоположний принцип менеджменту:**

- а) забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми;

б) розв'язання нових проблем новими методами і орієнтуватися на ясне і чітке бачення інтересів споживання.

в) орієнтація на перспективу розвитку;

г) кооперація з працівниками.

**8. Через, який інтегральний підхід до управління реалізується принцип адаптивності:**

а) ситуаційний;

в) процесний;

б) функціональний;

г) поведінковий.

**9. Принцип скалярного ланцюга:**

а) нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії;

б) робітники мають підкорятися умовам договору між ними і керівництвом;

в) спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили;

г) робоче місце – для кожного працівника, і кожний працівник - на своєму місці.

**10. Будь-яка організація повинна мати потенціал, здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено, - це сутність:**

а) закону поділу праці;

б) закону зовнішнього доповнення;

в) закону інерції;

г) закону економії часу.

**11. Знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень – це характеристика принципу:**

а) плановості;

в) цілеспрямованості;

б) компетентності;

г) дисципліни.

**12. Влада невіддільна від відповідальності – це принцип:**

а) А. Файоля;

в) Г. Форда;

б) Г. Емерсона;

г) Ф. Тейлора.

**13. Здоровий глузд – це принцип управління, який сформував:**

а) Ф. Тейлор;

в) А. Файоль;

б) Г. Емерсон;

г) Ф. Гілбрет.

**14. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети – це характеристика:**

а) закону поділу праці;

в) закону спільності цілей;

б) закону економії часу;

г) закону інерції.

**15. Об'єктивні закони менеджменту визначають:**

а) характер діяльності керівників (управлінців) організацій, їх цілі та мету;

б) інформацію, яка зберігається в пам'яті системи;

в) механізм використання законів людських ресурсів;

г) характер людських потреб та інтересів.

**16. Закономірність менеджменту, що підвищує його гнучкість та оперативність:**

а) поширеності контролю;

б) оптимізації числа ступенів управління;

- в) концентрації функцій управління;
- г) посилення процесів поділу праці.

**17. Закономірність – це:**

- а) частковий вияв дії закону;
- б) внутрішні суттєві зв'язки явищ;
- в) відповідність організації управління стану розвитку суспільства;
- г) спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності.

**18. Закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління передбачає:**

- а) створення систем управління відповідно до форми власності;
- б) контроль дій кожного підлеглого;
- в) планову регуляцію процесів, які протікають в організації;
- г) адекватний поділ праці.

**19. Менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу – це характеристика закону:**

- а) поділу праці;
- б) економії часу;
- в) зовнішнього доповнення;
- г) інерції.

**20. Одним з принципів, які сформував Ф. Тейлор, є:**

- а) розвиток творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, самостійно;
- б) науковий підхід до добробуту, навчання і тренування працівника;
- в) розв'язання нових проблем новими методами і орієнтуватися на ясне і чітке бачення інтересів споживання;
- г) орієнтація на перспективу розвитку.

**Тема 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Психологічний прийом, за допомогою якого всі працівники стають безпосередніми учасниками управлінського рішення та заходів щодо його реалізації, - це:**

- а) навіювання;
- б) залучення;
- в) переконання;
- г) наслідування.

**2. До економічних стимулів належать:**

- а) тарифні ставки;
- б) надбавки;
- в) посадові оклади;
- г) усі відповіді правильні.

**3. Внутрішньо-комерційний розрахунок належить до:**

- а) економічних методів;
- б) соціально-психологічних методів;
- в) адміністративних методів;
- г) прогностичних методів.

**4. Соціально-психологічні методи менеджменту – це сукупність:**

- а) заходів впливу на поведінку трудових колективів;

- б) конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків;
- в) заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників;
- г) заходів впливу на поведінку окремих працівників.

**5. Соціальне нормування передбачає:**

- а) розробка правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку;
- б) свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій;
- в) конкурси майстерності;
- г) індивідуальне стимулювання.

**6. Методи менеджменту – це:**

- а) способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань;
- б) способи досягнення виконання функцій менеджменту;
- в) способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань;
- г) усі відповіді правильні.

**7. До методів прямого впливу належать:**

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) акти;
- г) протоколи.

**8. Методи, що здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання:**

- а) економічні;
- б) правові;
- в) соціально-психологічні;
- г) адміністративні.

**9. Методи менеджменту, які націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо) це:**

- а) методи матеріального впливу;
- б) методи особистого впливу;
- в) методи владного впливу;
- г) методи морального впливу.

**10. Методи менеджменту, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо:**

- а) методи матеріального впливу;
- б) методи особистого впливу;
- в) методи владного впливу;
- г) методи морального впливу.

**11. Методи менеджменту, які використовуються з метою гармонізації стосунків працівників організації і встановлення сприятливого психологічного клімату:**

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) психологічні;
- г) адміністративні.

**12. Розпорядницький вплив може бути здійснений у вигляді:**

- а) тарифних ставок і інструкцій;
- б) норм амортизаційних відрахувань;
- в) наказів та усних вказівок;
- г) усі відповіді правильні.

**13. Вибір методу управління групою залежить від:**

- а) суті питання;
- б) ділових особистих якостей підлеглих;
- в) термінів вирішення завдань;
- г) усі відповіді правильні.

**14. Специфікою соціально-психологічних методів менеджменту є:**

- а) вони безпосередньо впливають на психологію працівників;
- б) їх спрямованість на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі;
- в) вони м'яко впливають на працівника;
- г) усі відповіді правильні.

**15. Психологічне спонукання передбачає:**

- а) ліквідацію монотонності;
- б) колірне забарвлення приміщень і устаткування;
- в) використання спеціально підібраної музики;
- г) заохочення ініціативи та самостійності.

**16. До соціально-психологічних методів управління не належить:**

- а) усні розпорядження;
- б) нагородження похвальною грамотою;
- в) почин і новаторство;
- г) обмін досвідом.

**17. Організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на:**

- а) владі та підпорядкуванні;
- б) самонавіюванні;
- в) економічній доцільності;
- г) психологічній комфортності.

**18. Гуманізація праці передбачає:**

- а) безкоштовні розваги;
- б) колірне забарвлення приміщень і устаткування;
- в) заохочення творчості;
- г) комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників.

**19. Методи менеджменту, які направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:**

- а) методи соціальної спадковості;
- б) методи управління організованими групами;
- в) адміністративні методи;
- г) методи організаційного регламентування.

**20. Можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою:**

- а) технологічних методів;
- б) адміністративних методів;
- в) економічних методів;
- г) управлінських методів.

## **Тема 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

**1. Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як:**

- а) права, повноваження;
- б) обов'язковості, компетентності;
- в) відповідальності;
- г) на всіх вище згаданих умовах.

**2. Згідно аналізу АБВ найважливіші завдання (категорія А) складають близько:**

- а) 25% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- б) 20% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- в) 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник;
- г) 10% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник.

**3. Згідно аналізу АБВ значимість завдань категорії А складає близько:**

- а) 50%;
- б) 65%;
- в) 55%;
- г) 60%.

**4. Згідно з висновками аналізу АБВ рекомендується:**

- а) спочатку вирішувати завдання категорії Б;
- б) спочатку вирішувати завдання категорії А;
- в) спочатку вирішувати завдання категорії В;
- г) спочатку вирішувати найлегші завдання.

**5. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах однозначної визначеності, відносять:**

- а) методи теорії статистичних рішень;
- б) методи теорії ігор;
- в) статистичні методи;
- г) аналітичні методи.

**6. Актуальність інформації – це:**

- а) властивість інформації бути зрозумілим для адресата;
- б) стислість та чіткість викладення інформації;
- в) її відповідність об'єктивним інформаційним потребам;
- г) здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін.

**7. До основних характеристик класичної моделі прийняття управлінських рішень відносять:**

- а) особа, що приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- б) особа, що приймає рішення, має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив;
- в) особа, що приймає рішення, не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив;
- г) особа, що приймає рішення, не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної з можливих альтернатив.

**8. Організаційні непрограмовані рішення:**

- а) приймаються періодично як певний перелік кроків із малою кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;
- б) спричинені новими факторами;
- в) приймаються кожного дня;
- г) покликані врівноважувати суперечності в діяльності організації.

**9. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень відносять:**

- а) метод «мозкового штурму»;
- б) метод аналогії;
- в) статистичні методи;
- г) метод Дельфі.

**10. До основних критеріїв, які характеризують якість інформаційних матеріалів, відносять:**

- а) актуальність;
- б) об'єктивність;
- в) комунікативність;
- г) усі відповіді правильні.

**11. Управлінські процедури за змістом поділяються на:**

- а) творчі, логічні та технічні;
- б) інформаційні, логіко-розумові й організаційні;
- в) ручні та механізовані;
- г) повторювані та разові.

**12. Централізований підхід до прийняття управлінських рішень передбачає, що:**

- а) загалом рішення повинні прийматись на вищому рівні управління;
- б) менеджери вищого рівня управління повинні передавати право на прийняття рішень на нижчі рівні управління;
- в) працівники повинні бути залучені до процесу прийняття рішень;
- г) рішення повинні прийматись на користь більшості.

**13. Прийняти управлінське рішення – це:**

- а) одержати його і зареєструвати;
- б) ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість;
- в) втілити його в норму, яка вимагає обов'язковості виконання;
- г) зареєструвати рішення.

**14. Керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень для того щоб:**

- а) зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;
- б) розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- в) створити про себе думку як про керівника-демократа;
- г) не зробити помилок.

**15. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень:**

- а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- б) щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази;
- в) тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все;
- г) щоб заохочувати працівників.

**16. Коригування управлінських рішень здійснюється для того, щоб:**

- а) щоб зробити їх кращими;
- б) тому що виявлені відхилення в їх виконанні;
- в) тому що з плином часу все змінюється;
- г) щоб не допускати помилок.

**17. Економічні рішення:**

- а) рекомендують як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право



вибору іншого рішення;

б) пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технології, налагодження, регулювання, вдосконалення технологічних процесів);

в) спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації;

г) зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами.

**18. Набір управлінських засобів і методів дослідження поставлених цілей організації – це:**

а) управлінська технологія;

в) управлінський цикл;

б) управлінська процедура;

г) система управління.

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

а) моделювання;

б) формулювання гіпотези;

в) прогнозування;

г) економічний аналіз.

**20. Управління, що ґрунтується на посиленні функції координації й інтеграції діяльності всіх підрозділів:**

а) управління за результатами;

б) управління у виняткових випадках;

в) управління за цілями;

г) управління на базі «штучного інтелекту».

## **Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. До підфункцій планування відносять:**

а) встановлення цілей, прогнозування;

б) моделювання, комбінування;

в) програмування, інтегрування;

г) постановка завдань, прогнозування.

**2. Принцип планування, який передбачає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує:**

а) принцип системності;

в) принцип точності;

б) принцип гнучкості;

г) принцип участі.

**3. Недоліком планування є:**

а) необхідність додаткових витрат на дослідження;

б) залучення додаткового персоналу;

в) необхідність значних затрат часу;

г) усі відповіді правильні.

**4. За критерієм широти охопленої сфери розрізняють такі плани:**

а) завдання і орієнтири;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;



**працівників на робочому місці на короткий проміжок часу, - це:**

- а) оперативні цілі;
- б) тактичні цілі;
- в) короткострокові цілі;
- г) адміністративні цілі.

**15. Маркетингова стратегія підприємства відноситься до:**

- а) загальнокорпоративних стратегій;
- б) бізнес-стратегій;
- в) функціональних стратегій;
- г) виробничих стратегій.

**16. Плани на 10-25 років називаються:**

- а) короткостроковими;
- б) середньостроковими;
- в) довгостроковими;
- г) початковими.

**17. План формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються організацією – це:**

- а) проєкт;
- б) програма;
- в) бюджет;
- г) немає правильної відповіді.

**18. На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується:**

- а) загальнокорпоративна стратегія;
- б) бізнес-стратегія;
- в) функціональна стратегія;
- г) стратегія виживання.

**19. За рівнем складності виділяють:**

- а) довгострокові, середньострокові, короткострокові цілі;
- б) загальні, специфічні цілі;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні цілі;
- г) технологічні, економічні, маркетингові цілі.

**20. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі - встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) «мозковий штурм»;
- г) матриця БКГ.

## **Тема 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1. Згідно ринкової орієнтації виділяють такі види організаційних структур:**
  - а) лінійна, функціональна, лінійно-штабна, матрична;
  - б) орієнтована на продукт, на споживача, територіальна, змішана;
  - в) бюрократична, адаптивна;
  - г) централізована, децентралізована.
- 2. Тип організаційної структури, який не існує:**
  - а) лінійно-функціональна;
  - б) лінійно-штабна;
  - в) функціонально-штабна;
  - г) територіальна.
- 3. Високий ступінь децентралізації в організації означає, що:**
  - а) велика кількість рішень приймається на нижчих рівнях управління;
  - б) рішення, які приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
  - в) зменшується централізований контроль за рішеннями, які приймаються управлінським персоналом;
  - г) усі відповіді правильні.
- 4. Діапазон контролю – це:**
  - а) кількість рівнів управління в організації;
  - б) кількість зв'язків між робітниками в підрозділі;
  - в) кількість менеджерів в організації;
  - г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих менеджеру.
- 5. Інтеграція – це:**
  - а) рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує вимоги запропоновані зовнішнім середовищем;
  - б) передача завдань і повноважень особі, яка бере па себе відповідальність за їх виконання;
  - в) досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей;
  - г) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач, цілей та досягнення кращих умов у майбутньому.
- 6. Перевагою лінійної організаційної структури є:**
  - а) відповідальність кожного за виконання свого завдання, надійний контроль та дисципліна;
  - б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;
  - в) розвантаження вищого керівництва;
  - г) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.
- 7. Перевагою дивізійної організаційної структури є:**
  - а) внутрішньоорганізаційна конкуренція;
  - б) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
  - в) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
  - г) чіткість і простота взаємодії, неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок.
- 8. Організаційна структура управління, яка вимагає від керівника наявності значних знань за всіма функціями управління:**

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) програмно-цільова;
- г) дивізійна.

**9. Структура управління, яка передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих організацій менеджменту:**

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

**10. При делегуванні повноважень керівник передає підлеглому:**

- а) права й обов'язки, необхідні для виконання роботи;
- б) відповідальність за виконання конкретної ділянки роботи;
- в) повну відповідальність за результати всього дорученого заходу;
- г) усі відповіді правильні.

**11. Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою:**

- а) забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію;
- б) збільшення кількості виробництва;
- в) створення корпорацій;
- г) розширення.

**12. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій це відбувається у структурі:**

- а) лінійно-штабній;
- б) лінійно-функціональній;
- в) функціональній;
- г) лінійній.

**13. Повноваження – це:**

- а) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких співробітників на здійснення певних завдань;
- б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї роботи;
- в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;
- г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

**14. Якщо керівники середньої та нижчої ланки організації можуть приймати більшість управлінських рішень то така організація:**

- а) централізована;
- б) ієрархічна;
- в) етархічна;
- г) децентралізована.

**15. Централізована організаційна структура має переваги коли:**

- а) розмір організації та технології різко змінюється;
- б) зовнішнє середовище визначається динамічними ринками та конкуренцією;
- в) зміни в навколишньому середовищі відбуваються повільно;
- г) ділова стратегія постійно змінюється.

**16. Структур управління, яка забезпечує гнучкість та оперативність маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї організації:**

- а) матрична;
- б) дивізійна;
- в) лінійна;
- г) змішана.

**17. Повноваження посадових осіб в організації визначаються:**

- а) правилами та особистими якостями менеджера;

- б) політикою, процедурами та правилами;
- в) посадою, особистими якостями менеджера;
- г) правилами, політикою та процедурою.

**18. У випадку, коли керівництво організації надає право апарату відхиляти рішення лінійного керівництва мова йде про:**

- а) повноваження обов'язкового узгодження;
- б) паралельні повноваження;
- в) рекомендаційні повноваження;
- г) консультаційні повноваження.

**19. Повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції, називаються:**

- а) лінійними;
- б) штабними;
- в) функціональними;
- г) міжфункціональними.

**20. Виділяють такі види функціональних повноважень:**

- а) лінійні та спеціальні;
- б) обслуговуючі та консультативні;
- в) рекомендаційні, обов'язкового узгодження, паралельні;
- г) продуктові, територіальні, споживчі.

### **Тема 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Потреби в їжі, в сні, в безпеці за своєю суттю є:**

- а) потребами першого роду;
- б) первинними потребами;
- в) правильні відповіді а), б);
- г) немає правильної відповіді.

**2. Активна рушійна сила, що визначає поведінку людини і обумовлена її добровільним бажанням діяти так, а не інакше – це:**

- а) інтерес;
- б) потреба;
- в) бажання;
- г) мотив.

**3. Потреба у самовираженні полягає у :**

- а) реалізації власних можливостей;
- б) захисті від фізичної і психологічної небезпеки;
- в) повазі з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага;
- г) відчутті причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив.

**4. Потреба, за Д. Мак-Клелландом, яка проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше – це:**

- а) росту;
- б) безпеки;
- в) успіху;
- г) влади.

**5. У теорії М. Туган-Барановського виділено \_\_ груп потреб:**

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 7.

**6. До ознак мотиваційного вигорання працівника відносять:**

- а) погіршення результатів праці;
- б) підвищення продуктивності праці;

- в) поліпшення соціально-психологічного стану;
- г) емоційне піднесення.

**7. За теорією А. Маслоу, потреби задовольняються в такому порядку:**

- а) від вищих до нижчих;
- б) від нижчих до вищих;
- в) від нижчих до вищих і в зворотному напрямку;
- г) потреби в безпеці, соціальні, у самовираженні, у повазі.

**8. Зазначте послідовність етапів мотиваційного процесу:**

- а) визначення напрямку дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
- б) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
- в) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
- г) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напрямку дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.

**9. Для того, щоб мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці, згідно теорії Ф. Герцберга, необхідно:**

- а) зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
- б) забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
- в) забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів;
- г) немає правильної відповіді.

**10. Теорія мотиваційної гігієни розроблена:**

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Ф. Герцбергом;
- г) К. Альдерфером.

**11. Для задоволення соціальних потреб співробітників згідно теорії А. Маслоу необхідно:**

- а) підвищувати заробітну плату;
- б) давати співробітникам таку роботу, яка б дозволила їм спілкуватися;
- в) пропонувати підлеглим змістовну роботу;
- г) давати підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі.

**12. Заробітну плату як форму матеріальної мотивації потрібно:**

- а) постійно підвищувати, аби стимулювати працівників до продуктивної праці;
- б) утримувати на одному рівні, аби не розбещувати працівників;
- в) підвищувати у міру зростання ефективності виробничо-господарської діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

**13. Автором «теорії Z» є:**

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клеландом;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) У. Оучі.

**14. Потреба у належності полягає у :**

- а) реалізації власних можливостей;
- б) захисті від фізичної і психологічної небезпеки;
- в) повазі з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага;

г) відчутті причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив.

**15. Автором теорії мотивування ЖВЗ є:**

- а) А. Маслоу;
- б) К. Альдерфер;
- в) Д. Мак-Клелланд;
- г) Ф. Герцберг.

**16. Симптоматичні потреби та інстинкти виокремив:**

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Грегор;
- в) М. Туган-Барановський;
- г) В. Врум.

**17. Потреба влади проявляється у:**

- а) прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації;
- б) у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими;
- в) прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше;
- г) захисті від фізичної і психологічної небезпеки.

**18. В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо:**

- а) надавав значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій Іншими людьми;
- б) розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини;
- в) зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється;
- г) пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади.

**19. Основною мотивації праці в японських корпораціях є:**

- а) отримання високих матеріальних винагород;
- б) гармонізація між працею і капіталом;
- в) визнання заслуг;
- г) постійне підвищення кваліфікації.

**20. До органічних мотивів відносять:**

- а) голод;
- б) прагнення контактів;
- в) цікавість;
- г) страх.

**Тема 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Зовнішній аудит - це:**

- а) оцінка результатів фінансової діяльності підприємства, зроблена працівниками за спеціально укладеною угодою;
- б) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які не є працівниками організації;
- в) оцінка бухгалтерської звітності підприємства, зроблена працівниками спеціально створеної фінансової служби організації;
- г) усі відповіді правильні.

**2. Контроль – це процес:**

- а) впливу керівника на підлеглих;
- б) забезпечення того, що організація справді досягає своїх цілей;
- в) визначення цілей, що мають бути досягнутими у визначений термін;



г) немає правильної відповіді.

**3. Завдання контролю:**

- а) визначення існуючого стану справ в організації;
- б) порівняння запланованого з досягнутим;
- в) корегування за встановленими відхиленнями;
- г) усі відповіді правильні.

**4. Керівник використовує негативний зворотний зв'язок для того, щоб показати:**

- а) бажану для нього стратегію його співробітникам;
- б) бажану для нього характеристику його співробітникам;
- в) небажану для нього поведінку його співробітників;
- г) бажаний для нього результат його співробітникам.

**5. Найчастіше об'єктом поточного контролю є:**

- а) фінансові ресурси;
- б) матеріальні ресурси;
- в) трудові ресурси;
- г) заборгованість підприємства.

**6. Точні стандарти, як правило:**

- а) чіткі та недвозначні;
- б) чіткі та двозначні;
- в) двозначні і визначені у часі;
- г) недвозначні і невизначені у часі.

**7. Вимірювання результатів, які дозволяють виявляти наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів с:**

- а) найважчий і найдорожчий елемент контролю;
- б) найлегший і найдорожчий елемент контролю;
- в) найважчий і найдешевший елемент контролю;
- г) найлегший і найдешевший елемент контролю;

**8. До основних характеристик централізованого контролю відносять:**

- а) проведення на соціальних нормах, цінностях та традиціях;
- б) наявність спеціалізованих контрольних служб;
- в) акцент на самоконтролі;
- г) прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

**9. Вид контролю, який використовується при прийомі працівників на роботу:**

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

**10. Коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого, менеджер може обрати один з варіантів дій:**

- а) переглядати стандарти;
- б) встановити стандарти;
- в) вживати певні заходи;
- г) не вживати ніяких заходів.

**11. Згідно з «Керуючою п'ятіркою» В. Зігерта і Л. Ланга, вказівний палець показує на того, кого менеджер бажає:**

- а) проінформувати;
- б) застерігти;
- в) зацікавити;
- г) звинуватити.

**12. Вид контролю, для якого першочергове значення має зворотний зв'язок:**

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) фінансовий.

- 13. До можливих реакцій на порівняння при здійсненні контролю відносять:**
- а) нічого не робити;
  - б) коригувати діяльність підлеглих;
  - в) коригувати стандарти діяльності;
  - г) усі відповіді правильні.
- 14. Вид контролю, який здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи:**
- а) попередній;
  - б) поточний;
  - в) завершальний;
  - г) функціональний.
- 15. Система контролю, що не дозволяє ліквідувати серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми:**
- а) раціональна;
  - б) безглузда;
  - в) необхідна;
  - г) важлива.
- 16. Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону є прикладами:**
- а) усних звітів підлеглих;
  - б) особистих спостережень;
  - в) статистичних звітів;
  - г) письмових звітів підлеглих.
- 17. Отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації дозволяють:**
- а) усні звіти підлеглих;
  - б) особисті спостереження;
  - в) статистичні звіти;
  - г) письмові звіти підлеглих.
- 18. Якщо відхилення від стандартів перевищують допустимі межі через недоліки у роботі підлеглого, тоді менеджер має:**
- а) нічого не робити;
  - б) коригувати діяльність підлеглих;
  - в) коригувати стандарти діяльності;
  - г) коригувати заходи.
- 19. До складових фінансового контролю не відноситься:**
- а) фінансовий аналіз;
  - б) бюджетування;
  - в) аудит;
  - г) порівняння.
- 20. Види контролю за суб'єктом:**
- а) самоконтроль, колективний, адміністративний;
  - б) фінансовий, операційний, поведінки працівників;
  - в) попередній, поточний, заключний;
  - г) економічний, виробничий, фінансовий.

## **Тема 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1. До інструментів активного розпорядчого впливу відносять:**
  - а) інформування;
  - б) пропозиції;
  - в) розпорядження;
  - г) побажання.
- 2. До принципів функції регулювання відносять:**
  - а) принцип директивності;
  - б) принцип системності;
  - в) принцип економічності;
  - г) усі відповіді правильні.
- 3. Одним з видів регулювання є:**
  - а) стабілізуюче;
  - б) дестабілізуюче;
  - в) стимулююче;
  - г) стратегічне.
- 4. За змістом розпорядницький вплив має такі форми:**
  - а) активну і пасивну;
  - б) позитивну і негативну;
  - в) випереджальну і підкріплювальну;
  - г) загальну і цільову.
- 5. Інструментом розпорядницького впливу дисциплінарного регулювання є:**
  - а) посадова інструкція;
  - б) наказ;
  - в) положення про підрозділ;
  - г) норматив.
- 6. Останнім етапом процесу регулювання є:**
  - а) підбір стандартів;
  - б) перегляд стандартів;
  - в) розробка адекватного регулюючого впливу;
  - г) усунення відхилень.
- 7. Стабілізуюче регулювання має:**
  - а) регламентно-розпорядчу силу;
  - б) безпосередній вплив на працівника;
  - в) владний вплив;
  - г) розпорядчий вплив.
- 8. Метою регулювання є:**
  - а) забезпечення стійкості організації;
  - б) підтримка необхідного співвідношення між елементами організації;
  - в) своєчасна ліквідація відхилень від встановлених норм;
  - г) усі відповіді правильні.
- 9. Функція менеджменту, яка передбачає діяльність із підтримки в динамічних системах управління виробництвом заданих параметрів, - це:**
  - а) планування;
  - б) нормування;
  - в) координування;
  - г) регулювання.
- 10. Оперативне регулювання як функція менеджменту - це**
  - а) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень;
  - б) тимчасове, епізодичне, зумовлене виробничою необхідністю надання органу управління чи працівникові непередбачених положенням або посадовою інструкцією прав;
  - в) конкретизація цілей діяльності організації, розробка стратегії і тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей

менеджменту і виконання розроблених планів;

г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

### **11. Функція регулювання забезпечує:**

а) виконання поточних заходів, які спрямовано на усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи;

б) виконання роботи членами організації у відповідності з делегованими їм обов'язками,

в) узгодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків;

г) усі відповіді правильні.

### **12. Заходи, які можуть застосовуватися на всіх етапах процесу управління:**

а) регульовальні;

в) організаційні;

б) мотиваційні;

г) контролюючі.

### **13. Інструктування – це:**

а) наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь;

б) вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів;

в) процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця;

г) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

### **14. Розпорядницьке регулювання – це:**

а) наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь;

б) процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця;

в) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;

г) сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб.

### **15. Змістовна частина регулюючих впливів повинна мати:**

а) мотивуючі елементи;

в) психологічні елементи;

б) планувальні елементи;

г) філософські елементи.

### **16. Вид регулювання, пов'язаний із процесом делегування повноважень:**

а) дисциплінарне регулювання;

в) розпорядницьке регулювання;

б) стабілізуюче регулювання;

г) організаційне регулювання.

### **17. Стабілізуюче регулювання спрямоване на:**

а) регламентацію загально організаційних визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві;

б) статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції;

в) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;

г) наказ про заохочення чи покарання.

**18. До регламентуючих документів відносяться:**

а) статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції;

б) інформування, рекомендації, пропозиції, побажання;

в) наказ про заохочення чи покарання;

г) усі відповіді правильні.

**19. Розпорядницький, регламентуючий та нормуючий вплив характерний для:**

а) стабілізуючого регулювання;

б) розпорядницького регулювання;

в) дисциплінарного регулювання;

г) стимулюючого регулювання.

**20. Установлення визначених організаційно-соціальних правил, точних вказівок до дії; меж діяльності її поведінки робітників є метою:**

а) стабілізуючого регулювання;

б) розпорядницького регулювання;

в) дисциплінарного регулювання;

г) немає правильної відповіді.

**Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**1. Процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя, – це:**

а) кодування інформації;

в) декодування інформації;

б) комунікативний процес;

г) зворотній зв'язок.

**2. Переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача – це:**

а) кодування інформації;

в) декодування інформації;

б) комунікативний процес;

г) зворотній зв'язок.

**3. Заключний етап комунікації при якому відправник і одержувач міняються місцями, називається:**

а) кодування інформації;

в) декодування інформації;

б) комунікативний процес;

г) зворотній зв'язок.

**4. Для здійснення процесу комунікації необхідні такі умови:**

а) наявність відправника і одержувача;

б) наявність каналу комунікації, наявність повідомлення;

в) наявність зворотного зв'язку;

г) усі відповіді правильні.

**5. За формою відображення інформація поділяється на:**

а) документована та недокументована інформація;

б) первинна та похідна інформація;

в) цифрова, буквена, кодована інформація;

г) візуальна, аудіоінформація, аудіовізуальна інформація.

**6. Накази, розпорядження, звіти відносять до:**

а) невербальної комунікації;

б) усної комунікації;

в) письмової комунікації;

г) немає вірної відповіді.

**7. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб,- це:**

а) відправник;

в) лінійний менеджер;

б) одержувач;

г) топ-менеджер.

**8. Вид комунікацій, що характеризується швидкістю передавання інформації, потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікації, оперування останніми новинами:**

а) формальні комунікації;

в) міжрівневі комунікації;

б) неформальні комунікації;

г) горизонтальні комунікації.

**9. Фактори, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації:**

а) семантичні бар'єри, поганий зворотний зв'язок;

б) інформаційні перевантаження, фільтрація;

в) вибіркоче сприйняття, культурні відмінності між відправником і одержувачем;

г) усі відповіді правильні.

**10. Здатність поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру, – це:**

а) фільтрація інформації;

в) емпатія;

б) семантика;

г) немає вірної відповіді.

**11. Комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:**

а) перешкоди під час сприйняття;

б) невербальні перешкоди;

в) поганий зворотний зв'язок;

г) семантичні перешкоди.

**12. За формою подання інформація поділяється на:**

а) цифрову, буквену, кодовану;

в) умовно-постійну та змінну;

б) первинну та похідну;

г) текстову та графічну.

**13. Першим етапом комунікаційного процесу є:**

а) передача повідомлення через канал;

б) кодування та вибір каналу;

в) усвідомлення змісту ідеї відправника;

г) формування концепції обміну інформацією.

**14. До основних вимог до інформації відносять:**

а) точність;

б) чітка періодичність надходження;

в) корисність;

г) усі відповіді правильні.

**15. До переваг письмової комунікації відносять:**

а) швидкість обміну інформацією;

б) спроможність піддаватись перевірці;

в) простота здійснення комунікації;

г) усі відповіді правильні.

**16. Перевагою усної комунікації є:**

а) хороший зворотний зв'язок;

- б) незмінність впродовж тривалого часу;
- в) спроможність піддаватись перевірці;
- г) ретельне формулювання.

**17. Невербальна комунікація – це:**

- а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному зі співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;
- б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;
- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів;
- г) інформаційні переваження.

**18. Обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою, - це:**

- а) горизонтальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) вертикальні комунікації;
- г) усі відповіді правильні.

**19. Сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати, - це:**

- а) комунікаційні процеси;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційні елементи;
- г) комунікаційні засоби.

**20. Елементами комунікаційного процесу є:**

- а) ідея, відправник, повідомлення, одержувач, зворотний зв'язок;
- б) відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок;
- в) генератор ідеї, повідомлення, канал, відправник, зворотний зв'язок;
- г) відправник, повідомлення, одержувач, зворотний зв'язок.

**Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

**1. До основних якостей лідера відносять:**

- а) чесність;
- б) комунікабельність;
- в) активність;
- г) усі відповіді правильні.

**2. Авторитет керівника, що впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, контролювати їхню діяльність, - це:**

- а) формальний авторитет;
- б) особистий авторитет;
- в) авторитет панібратства;
- г) авторитет командування.

**3. Стійкий образ дій, прийомів керівника у процесі управління – це:**

- а) влада;
- б) вплив;
- в) стиль керівництва;
- г) модель лідерства.

**4. Стиль керівництва, за якого керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дій своїх підлеглих, - це:**

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

**5. Фактори, що сприяють ефективному керівництву:**

- а) гармонізація відносин;
- б) акцент на досягнення цілей;
- в) сприйняття роботи;
- г) усі відповіді правильні.

**6. Залежно від цільової орієнтації виділяють керівників зосереджених на:**

- а) роботі або людях;
- б) роботі або винагороді;
- в) людях або винагороді;
- г) винагороді або кар'єрному рості.

**7. Фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішення, невтручання і потурання підлеглим притаманні:**

- а) авторитарному управлінню;
- б) анархічному управлінню;
- в) демократичному управлінню;
- г) ліберальному управлінню.

**8. Стиль керівництва, коли керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини так і на виконання завдання:**

- а) «золота середина»;
- б) «команда»;
- в) «тепла компанія»;
- г) «невтручання».

**9. До основних теорій лідерства відносять:**

- а) теорію рис характеру індивідуума;
- б) теорію поведінки;
- в) теорію випадків;
- г) усі відповіді правильні.

**10. Авторами управлінської решітки, яка розглядає різні варіанти співвідношення поведінки керівників залежно від того, про що вони дбають в першу чергу – про виконання виробничих завдань чи про збереження нормальних стосунків у керованій ними групі, є:**

- а) Р. Блейк та Дж. Моутон;
- б) В. Врум та Ф. Йеттон;
- в) П. Герсі та К. Бланшар;
- г) Т. Мітчел та Р. Хаус.

**11. Харизматична влада – це теж саме, що й:**

- а) експертна влада;
- б) традиційна влада;
- в) еталонна влада;
- г) інформаційна влада.

**12. Керівник - це:**

- а) особа, яка керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей;
- б) людина, яка наділена певними повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними напрямками діяльності організації;
- в) людина, яка здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації
- г) усі відповіді правильні.

**13. Одна з агресивних форм впливу:**

- а) підкуп;
- б) переконання;
- в) погроза;
- г) маніпулювання.

**14. До недоліків влади, що базується на винагороді є:**

- а) відсутність довіри до керівника;
- б) самовпевненість керівника;



- в) пригнічення ініціативності в керівника;
- г) обмеженість ресурсів.

**15. Повний авторитет керівника:**

- а) визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких рис, як людяність, толерантність, етичність тощо;
- б) впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання тощо;
- в) виявляється при поєднанні формального і особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду;
- г) усі відповіді правильні.

**16. Модель лідерства, за якої передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи, називається:**

- а) «один із нас»;
- б) «кращий із нас»;
- в) «втілення чеснот»;
- г) «виправдання наших очікувань».

**17. Вид авторитету, що впливає з прав керівника як посадової особи розпоряджатись підлеглими:**

- а) повний авторитет;
- б) особистий авторитет;
- в) формальний авторитет;
- г) немає правильної відповіді.

**18. Людина здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, - це:**

- а) координатор;
- б) лідер;
- в) організатор;
- г) немає правильної відповіді.

**19. Інструментальний стиль орієнтований на:**

- а) працьовитість;
- б) вихованні дружніх відносин;
- в) підготовці важливих рішень;
- г) на роботу та завдання.

**20. Влада, що може викликати у підлеглих негативну реакцію, - це влада:**

- а) примусу;
- б) винагороди;
- в) еталонна;
- г) законна.

### **Тема 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ**

- 1. Зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп – це:**
  - а) конфлікт;
  - б) компроміс;
  - в) консенсус;
  - г) суперечність.
- 2. До позитивних функцій конфлікту відносяться:**
  - а) розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами;
  - б) великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті;
  - в) плинність персоналу, зниження рівня дисципліни праці;
  - г) погіршення соціально-психологічного клімату колективу.
- 3. До негативних функцій конфлікту відносяться:**
  - а) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
  - б) згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами;
  - в) джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку;
  - г) виявлення управлінських проблем в організаціях.
- 4. Вказати, які з названих видів конфліктів відносяться до внутрішньоорганізаційних:**
  - а) міжособистісні;
  - б) зовнішні;
  - в) міжгалузеві;
  - г) міжгрупові.
- 5. Вказати, які з названих видів конфліктів відносяться до внутрішньоособистісних:**
  - а) «наближення-наближення»;
  - б) групові;
  - в) міжгрупові;
  - г) міжгалузеві.
- 6. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів, за допомогою яких можна відшукати їх у себе або в інших людей:**
  - а) ейфорія;
  - б) складне і довготривале відновлення ділових стосунків;
  - в) вороже ставлення до переможених;
  - г) суперечка.
- 7. Роздратованість, пригнічений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головний біль – це:**
  - а) неврастенія;
  - б) ейфорія;
  - в) регресія;
  - г) проекція.
- 8. Показні веселощі, вираження радості неадекватно ситуації, «сміх крізь сльози» – це:**
  - а) неврастенія;
  - б) ейфорія;
  - в) регресія;
  - г) проекція.
- 9. Примітивні форми поведінки, ухиляння від відповідальності – це:**
  - а) неврастенія;
  - б) ейфорія;
  - в) регресія;
  - г) проекція.
- 10. Приписування негативних якостей іншому, необгрунтована критика інших – це:**
  - а) неврастенія;
  - б) ейфорія;
  - в) регресія;
  - г) проекція.
- 11. Неадекватне самовиправдання своїх вчинків і дій – це:**
  - а) неврастенія;
  - б) ейфорія;

- в) регресія; г) проекція.
- 12. Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації – це:**
- а) компроміс; в) переорієнтація;  
б) ухиляння; г) сублімація.
- 13. Ухиляння від розв'язання проблеми – це:**
- а) компроміс; в) переорієнтація;  
б) ухиляння; г) сублімація.
- 14. Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що спричинює внутрішню проблему – це:**
- а) компроміс; в) переорієнтація;  
б) ухиляння; г) сублімація.
- 15. Переведення психічної енергії і інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо) – це:**
- а) компроміс; в) переорієнтація;  
б) ухиляння; г) сублімація.
- 16. Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям – це:**
- а) компроміс; в) витіснення;  
б) ідеалізація; г) корекція.
- 17. Придушення почуттів, прагнень, бажань – це:**
- а) компроміс; в) витіснення;  
б) ідеалізація; г) корекція.
- 18. Зміна «Я-концепції» в напрямі досягнення адекватного уявлення про себе – це:**
- а) компроміс; в) витіснення;  
б) ідеалізація; г) корекція.
- 19. До джерел конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління відносять:**
- а) нечітко визначені права і обов'язки;  
б) ціннісні чинники;  
в) чинники відносин;  
г) поведінкові чинники.
- 20. Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу:**
- а) недоліки в організації управління;  
б) нечітко визначені права і обов'язки;  
в) ціннісні чинники;  
г) неритмічність і нестабільність режиму праці.

## Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

### **1. За сферою застосування розрізняють:**

- а) економічну, соціальну та організаційну ефективність;
- б) загальну, локальну і часткову ефективність;
- в) абсолютну та порівняльну ефективність;
- г) господарську та госпрозрахункову ефективність.

### **2. Відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів, розподілу прибутків, висунення на керівні посади – це:**

- а) юридична; в) корпоративна;
- б) фінансово-економічна; г) соціальна.

### **3. До факторів, що впливають на формування культури управління, відносять:**

- а) розвиток теорії управління національною економікою;
- б) підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- в) підвищення рівня загальної культури населення країни;
- г) усі відповіді правильні.

### **4. Соціальна відповідальність ґрунтується на:**

- а) виконанні конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм;
- б) добровільній реакції на соціальні проблеми суспільства;
- в) технології менеджменту;
- г) покладених на посадову особу обов'язках виконувати поставлені завдання.

### **5. До заходів, які забезпечують етичну поведінку, належать:**

- а) введення комітетів з етики;
- б) примус через страх зазнати покарання;
- в) підвищення розміру зарплати;
- г) проведення нарад/конференцій з проблем етичної поведінки.

### **6. Етична поведінки – це:**

а) норми, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство у певному середовищі та соціальній групі;

б) перелік правил та процедур, які особа повинна виконувати у певних ситуаціях;

в) цілеспрямовані дії особи для досягнення поставлених цілей;

г) способи та прийоми дії

### **7. Реальну економічну культуру працівників апарату управління характеризує:**

а) фактично досягнутий рівень загального розвитку працівників апарату управління;

б) фактичний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки;

в) певний, фактично досягнутий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки;

г) фактичний рівень розвитку спеціалістів підприємства.

### **8. До основних форм передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління організацією відносять:**

а) історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва;

б) стиль керівництва та ритуали;

в) ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо;

г) стиль керівництва та традиції.

**9. Метою реалізації виховної функції культури менеджменту є:**

а) формування сучасних, кваліфікованих і духовно багатих управлінських працівників;

б) формування висококваліфікованих управлінських працівників;

в) формування духовно і матеріально багатих управлінських працівників;

г) формування конкурентоздатних управлінських працівників.

**10. Інформаційна функція культури переважно виявляється у процесі:**

а) ділових переговорів;

б) комунікації управлінського персоналу;

в) укладання комерційних угод;

г) прийняття управлінських рішень.

**11. Юридична відповідальність – це дотримання:**

а) конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають поведінку суб'єкта господарювання;

б) внутрішніх правил організації з метою забезпечення порядку;

в) та наслідування правил і норм поведінки, які склалися історично в суспільстві;

г) усі відповіді правильні.

**12. Конкурентоздатність як критерій короткострокової ефективності характеризує:**

а) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

б) рівень задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;

в) становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача;

г) рівень задоволення організацією потреб своїх споживачів.

**13. Критерії розвитку та конкурентоспроможності відображають:**

а) короткострокову ефективність;

б) середньострокову ефективність;

в) довгострокову ефективність;

г) стратегічну ефективність.

**14. Довгостроковим мірилом організаційної ефективності є:**

а) конкурентоспроможність організації;

б) виживання організації;

в) частка на ринку організації;

г) рівень задоволення потреб споживачів.

**15. До якісних показників ефективності роботи організації відносять:**

а) підвищення рівня якості продукції та послуг;

б) стабільність персоналу організації;

в) поліпшення умов праці персоналу;

г) усі відповіді правильні.

**16. Показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління, – це:**

- а) коефіцієнт раціональності структури управління;
- б) рівень раціональності структури прийняття рішень;
- в) ступінь централізації управлінських функцій;
- г) показник співвідношення лінійного і функціонального персоналу.

**17. Надання правдивої і чесної інформації ЗМІ, в рекламі, під час переговорів з партнерами, - це:**

- а) юридична відповідальність;
- б) інформаційна відповідальність;
- в) соціальна відповідальність;
- г) корпоративна відповідальність.

**18. Норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення - це:**

- а) етика;
- б) культура;
- в) мораль;
- г) модель поведінки.

**19. Здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів - це:**

- а) якість;
- б) гнучкість;
- в) задоволеність;
- г) конкурентоздатність.

**20. Часткова ефективність характеризує:**

- а) ефективність виробництва на підприємстві;
- б) окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.

1. Сутність, зміст менеджменту та управління
2. Організації як об'єкти управління
3. Менеджмент як вид професійної діяльності
4. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу
5. Ролі та функції менеджерів в організації
6. Менеджмент як галузь знань. Методи досліджень у менеджменті
7. Передумови виникнення науки управління
8. Класичні теорії менеджменту
9. Неокласичні теорії менеджменту
10. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні
11. Існуючі парадигми менеджменту
12. Характеристика інтегрованих підходів до управління
13. Закони і закономірності менеджменту
14. Сутність, природа та роль принципів в досягненні мети організації
15. Сутність та класифікація методів менеджменту
16. Економічні методи менеджменту
17. Адміністративні методи менеджменту
18. Соціально-психологічні методи менеджменту
19. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління
20. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень
21. Моделі прийняття управлінських рішень
22. Технологія прийняття управлінського рішення
23. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень
24. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
25. Види планування
26. Основні елементи системи планування
27. Етапи процесу планування
28. Види загальнокорпоративних стратегій
29. Сутність функції організування та її місце в системі управління
30. Поняття та складові організаційної діяльності
31. Характеристика структур управління
32. Сутність мотивування та його роль у менеджменті
33. Характеристика змістовних теорій мотивації
34. Процесні теорії мотивації
35. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми
36. Поняття контролювання та його місце в системі управління
37. Етапи процесу контролювання
38. Види управлінського контролювання
39. Інструменти управлінського контролювання
40. Поняття регулювання та його місце в системі управління
41. Види регулювання
42. Етапи процесу регулювання
43. Інформація, її види та роль в менеджменті

44. Міжособистісні та організаційні комунікації
45. Комунікаційний процес: елементи та етапи
46. Моделі комунікаційного процесу
47. Управління комунікаційними процесами
48. Поняття та загальна характеристика керівництва
49. Форми влади і впливу
50. Теорії лідерства. Типологія лідерів
51. Стилi керівництва
52. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва
53. Сутність і види конфліктів в організації
54. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні
55. Усвідомлення та діагностика конфлікту
56. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні
57. Видова класифікація ефективності організації
58. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації
59. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті
60. Культура менеджменту



## **КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

### **-А-**

**Адаптивна організаційна структура управління** – це структура управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі.

**Адміністративна (класична) школа** (1920-1950 рр., Німеччина, Франція, Англія) – це система поглядів на менеджмент на основі принципів управління, за допомогою яких можна досягти успіху організації, системного підходу та функцій управління (засновник – французький підприємець і інженер А. Файоль (сформулював основні принципи і функції, послідовники Г. Емерсон, М. Вебер, Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Бернард).

**Адміністративний вплив** – це процес, спрямований на цілеспрямовану зміну суб'єктом управління стану об'єкта управління.

**Адміністративні методи управління** – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

**Активний розпорядчий вплив** – це вплив керівника на виконавця через накази, вказівки, постанови, розпорядження, резолюції, рішення.

**Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

**Аудит** – незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії та процеси, що відбуваються в організації, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

### **-Б-**

**Бізнес-план** – це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, на отримання прибутку.

**Бюджетний контроль** – аналітичний інструмент, який передбачає порівняння реальних результатів із плановими, відображеними у бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

**Бюрократична організаційна структура управління** – це структура управління, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною безособовістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки тощо.

**Вертикальний поділ праці** – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

**Вибірковий контроль** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні перевірки лише відносно окремих об'єктів з усієї однорідної сукупності (наприклад, перевірка роботи лише інструментального цеху).

**Винагорода** – це будь-які блага, що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

**Виробнича структура** – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

**Висхідні комунікації** – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

**Відповідальність** – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

**Відправник** – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

**Вказівка** – розпорядчий документ, що видається переважно з питань інформаційно-методичного характеру, а також з питань, пов'язаних з організацією виконання наказів, інструкцій чи інших актів будь-якого органу або вищих органів внутрішніх справ.

**Влада** – це здатність впливати на поведінку інших людей.

**Влада, яка базується на винагороді** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби.

**Влада, яка базується на примусі** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що це завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця.

**Владні повноваження** – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів.

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

**Внутрішня мотивація** – внутрішні спонукання, що формуються на основі виникаючих потреб та сприяють їх задоволенню.

**Воля** – це здатність людини свідомо контролювати свою діяльність та поведінку і активно керувати ними, переборюючи перешкоди, підпорядковуючи їх свідомо поставленій меті.

**Вплив** – це така поведінка однієї особи чи групи осіб, яка вносить зміни в поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

**Вплив через участь** – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

-Г-

**Гарантійні виплати** – виплати, які проводяться за час, коли працівники не працюють, а за ними зберігається місце роботи та середня заробітна плата.

**Горизонтальний поділ праці** – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на певних видах діяльності.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

-Д-

**Декодування** – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

**Делегування повноважень** – це процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

**Департаментизація** – розподіл організації на підрозділи.

**Децентралізація** – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією.

**Децентралізований контроль** – це різновид контролю, який ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни здійснення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

**Дивізіональна організаційна структура управління** – це структура управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями.

**Динаміка конфлікту** – це процес його розвитку за етапами і фазами.

**Директива** – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем.

**Диспетчеризація** – це система централізованого оперативного контролю і регулювання поточного ходу роботи з виконання виробничих завдань згідно із заздалегідь розробленим календарними графіками.

**Дисципліна** – це обов'язкове для кожного працівника виконання законів, правил, регламентів.

**Дисциплінарне регулювання** – це спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

**Диференціація** – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

**Діагональні комунікації** – комунікації, які перехреснують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

**Довгострокові плани** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно

реагувати на них.

**Додаткова оплата праці** – це заохочувальні виплати, премії, бонуси, до яких належать: комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках.

**Доплати** – це законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені додаткові виплати працівникам, які пов'язані з особливостями та умовами праці.

**-Е-**

**Економічна ефективність менеджменту** – економічна результативність, яка відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління.

**Економічні важелі** – це чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

**Економічні методи менеджменту** – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

**Експертна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.

**Емпірична школа управління** (з 1940 р.) – це система поглядів на менеджмент, що стала теоретичною основою концепції «управління за цілями». (засновник – професор менеджменту Нью-Йоркського університету П. Друкер, представники – Р. Девіс, А. Слоун, А. Чандлер, У. Ньюмен, Д. Міллер).

**Еталонна влада (влада прикладу)** – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає.

**Еталонна культура управління** - це найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості.

**Етика** – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

**Етична поведінка** – це сукупність вчинків та дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

**Ефективність абсолютна** – це загальна сума ефекту, одержаного в результаті здійснення управлінського впливу на протікання соціально-економічних процесів.

**Ефективність менеджменту** – результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій.

**Ефективність порівняльна** – характеризує переваги одного варіанту організації менеджменту порівняно з іншим, а також ступінь наближення вибраного варіанту до оптимального.

**Завдання** – запропонована робота (група робіт чи частина роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін; короткострокові цілі, за якими оцінюється результативність організації в досягненні її довгострокових цілей.

**Загальноорганізаційне регламентування** – це процес регулювання, який базується на використанні законів, статуту і положень загальноорганізаційного характеру, які встановлюють організаційну структуру і порядок функціонування системи загалом.

**Заключний контроль** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на виході із системи організації та визначенні кількісних та якісних аспектів результатів виробничо-господарської діяльності.

**Закони управління** – це встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення.

**Закономірності управління** – це об'єктивно існуючі, систематично повторювані, істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління. Розглядають як первісне формування закону на початку його теоретичного осмислення та дослідження.

**Заробітна плата** – це ціна робочої сили, що відповідає вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи матеріальні та духовні потреби працівника та членів його родини; крім того, це частина доходу працівника, форма економічної реалізації права власності на ресурс праці; а також складова доходу підприємства, що залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства та розподіляється між працівниками у залежності від кількості та якості витраченої праці (трудового внеску).

**Заходи** – це сукупність дій, робіт або їх частина, які мають бути виконані певним способом у визначений термін або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь.

**Зворотній зв'язок** – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

**Змістовні теорії мотивації** – ґрунтуються на ідентифікації потреб людей, що спонукають їх до дій.

**Зовнішнє середовище організації** – це сукупність господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо організації умов та чинників.

**Зовнішня мотивація** – цілеспрямоване створення системи зовнішніх впливів, що спонукають працівників до праці з високою віддачою і в кінцевому підсумку формують самомотивацію цих працівників.

**Інтеграція** – рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім

оточенням.

**Інтерес** – це усвідомлена потреба, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи.

**Інформаційна відповідальність** – надання правдивої і чесної інформації засобом масової інформації, в рекламні, під час переговорів з партнерами.

**Ірраціональна модель прийняття рішень** передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

## -К-

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передається інформація.

**Керівник** – це особа, яка обов'язково займає керівну посаду і виконує організаційні та управлінські функції.

**Кількісні методи менеджменту** – регламентування діяльності керованої системи на основі визначення кількісних показників її роботи (встановлення вимірюваних у абсолютних величинах стандартів) у вигляді кошторисів, бюджетів та цін на продукцію (послуги).

**Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень** (методи дослідження операцій) застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

**Класична модель прийняття рішення** передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

**Кодування** – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Комбінована організаційна структура управління** – це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

**Комерційний розрахунок** – це метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

**Компенсаційний пакет** – це визначений набір засобів матеріальної та нематеріальної винагороди, які працівник отримує як компенсацію за надані підприємству час, здоров'я, знання, зусилля, результати роботи тощо.

**Компенсаційні виплати** – це грошові виплати понад заробітну плату з метою відшкодування працівникам матеріальних витрат, пов'язаних з виконанням трудових чи інших передбачених законом обов'язків.

**Компроміс** – стратегія поведінки суб'єктів у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки.

**Комунікація** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Контролювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

**Контрольний факт** – це явище, в процесі якого порушено певну норму.

**Конфлікт** – це зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

**Конфліктна ситуація** – це суперечливі позиції сторін щодо того чи іншого питання, рішення, події; прагнення до протилежних цілей; використання різних засобів для їх досягнення; неспівпадіння інтересів, бажань тощо.

**Конфліктогени** – це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту.

**Конформізм** – пристосованість, пасивне сприйняття чужої точки зору, не виправдана поступка в конфлікті.

**Координація** – це процес, що передбачає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, розподіл діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети.

**Корпоративна відповідальність** – відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

**Критерії ефективності менеджменту** – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони.

**Культура управління** – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

**-Л-**

**Ланка управління** – це орган управління або окремих працівників наділений функціями в управлінні, правами для їх реалізації та визначеною мірою відповідальності за виконання цих функцій та прав.

**Лідер** (від англійського слова leader – той, що веде, перший, який іде попереду) – це особа, яка завдяки своїм вмінням, знанням користується авторитетом у певній групі людей; ця група визнає першість лідера та погоджується під його керівництвом виконувати певні завдання.

**Лідерство** – це вміння заохочувати, надихати членів певної групи для добровільного виконання певних завдань та досягнення поставлених цілей.

**Лінійна організаційна структура управління** – це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до його підлеглого і далі вниз по ієрархічній драбині.

**Лінійно-штабна організаційна структура управління** – це організаційна структура, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників.

**Матрична організаційна структура управління** – це організаційна структура, яка передбачає створення поряд з лінійним керівництвом та функціональним апаратом управління ще й тимчасових проєктних груп.

**Менеджер** – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**Менеджмент** – це вміння досягати певних цілей використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях; галузь людських знань, які допомагають здійснити управління; певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління.

**Мережева структура організації** – це відмова від вертикальної ієрархії традиційної бюрократичної організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних (плоских) організаційних структур організації та заміщення адміністративних взаємин контрактними.

**Мета** – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певному періоді (ідеальне уявлення про майбутнє становище, позицію, статус).

**Метод** - спосіб досягнення визначеної мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи дій практичного або теоретичного пізнання дійсності.

**Метод «дерева рішень»** – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

**Метод платіжної матриці** – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

**Методи владного впливу** – виконання комплексу розпорядчих дій, спрямованих на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності шляхом складення штатного розкладу, посадових інструкцій, укладання трудових договорів, видачу наказів та розпоряджень, оголошення доган.

**Методи математичного програмування** – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

**Методи матеріального впливу** – реалізація владних повноважень за рахунок використання економічних інтересів працівників та потреб, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня відновлення сил працівників, визнанням та соціальною приналежністю, соціальним статусом та владою.

**Методи менеджменту** – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети.

**Методи морального впливу** – сукупність керівних впливів, які мають на меті покращання організаційного клімату фірми та підвищення показників результативності й ефективності її діяльності, на основі застосування моральних стимулів, дотримання етичних норм, гармонізації виробничих взаємин та гуманізації праці.

**Методи непрямого впливу** - створення умов для впливу на об'єкт управління (керуваної системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу,



реалізації певної економічної політики.

**Методи прямого впливу** – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо.

**Методи теорії ігор** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

**Методи теорії статистичних рішень** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

**Механістичні структури управління** – це організаційні структури, які характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень.

**Мінімальна заробітна плата** – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу.

**Місія** – це основне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрями та орієнтири її діяльності

**Мотив** – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб.

**Мотиваційний профіль особистості** – це склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини.

**Мотивація** – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

**-Н-**

**Надбавки** – це законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені додаткові виплати працівникам, які пов'язані, як правило, з особистими якостями працівників.

**Наказ** – це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими.

**Нарада** – форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Низхідні комунікації** – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

**-О-**

**Об'єкт конфлікту** – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії.

**Об'єкт менеджменту** – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

**Об'єкт управління** – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів; людина в процесі її виробничої

діяльності.

**Обов'язки** – це перелік робіт, які повинен виконати індивід займаючи певну посаду в організації.

**Одержувач** – особа, для якої призначена інформація, що передається.

**Оперативне планування** діяльності підприємства – це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт. Основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

**Оперативне регулювання** – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів, на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

**Оперативні плани** – це сукупність взаємопов'язаних заходів з визначеними термінами реалізації, виконавцями, відповідальними, необхідними ресурсами та очікуваними результатами.

**Органіграма** – це схематичне відображення структури управління, зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління.

**Організаційна ефективність менеджменту** – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

**Організаційне нормування** – метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності.

**Організаційне регламентування** – це заходи щодо розробки та підтримання правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники.

**Організаційно-методичне інструктування** – це метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в ознайомленні працівників з умовами праці, виконання певної роботи чи обставинами дорученої справи, у з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок.

**Організаційно-структурні методи** – це методи з профілактики і усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації.

**Організація** – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

**Організування як функція менеджменту** – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

**Органічні структури управління** – це організаційні структури, які характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

**Орієнтири** – це плани, що визначають курс дій, але не прив'язують управління

до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік). Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління.

**Основна заробітна плата** – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

**Особистісні методи** – це певні особистісні навички людини, які полягають у вмінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, запобігаючи розвитку конфлікту, або регулюючи, зменшуючи напругу вже існуючого конфлікту.

## -II-

**Паралельні (блокуючі) повноваження** – це повноваження, які є продовженням функціональних повноважень і включають право відхиляти деякі рішення лінійного керівництва.

**Пасивний розпорядчий вплив** – це вплив керівника на виконавця через інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

**Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо.

**Перешкоди (шуми)** – усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

**Персонал** – люди, які працюють в організації, вони є однією з найбільш важливих змінних внутрішнього середовища організації.

**Підзвітність** – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності.

**Підприємець** – це людина, яка готова йти на ризик, схильна до новаторства, регулює створення чого-небудь нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення від своїх досягнень.

**Підходи до управління** – певні принципи, концепції та прийоми, що ґрунтуються на відповідних теоретичних та практичних засадах управління.

**План** – це модель майбутнього, що передбачає виділення ресурсів та систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та завдань.

**Планування** – це процес підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

**Поведінкова модель прийняття рішення** враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

**Повідомлення** – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

**Повноваження обов'язкового узгодження** – це повноваження, які передбачають необхідність узгодження рішення з апаратом управління. .

**Політика** – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний кодекс законів організації, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

**Попередження конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

**Попередній контроль** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні на вході в систему організації та реалізації через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

**Посадове регламентування** – це процес регулювання, який здійснюється шляхом розробки штатного розпису та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги їх заміщення, виконання посадових обов'язків.

**Поступка** – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмета як несуттєвого для себе і значимого для суперника.

**Поточний контроль** – це різновид контролю, який ведеться у самій системі організації у процесі виробничо-господарської діяльності. Він характеризується тим, що набуває характеру управлінської необхідності; має ціль та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює на ресурси для внутрішнього споживання організації; спрямований на усі види діяльності організації тощо.

**Потреба** – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримання нормальних умов життя і функціонування людини.

**Правила** – це точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації, опис змісту дій, які вимагаються від виконавця.

**Предмет конфлікту** – це те, через що виникає конфлікт, тобто об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною суперечності між сторонами.

**Предмет менеджменту** – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

**Прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

**Принципи управління** – керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління.

**Причини виникнення конфлікту** – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його.

**Прогнозування конфлікту** – це один із видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

**Прогнозування** – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому. На основі прогнозів визначається можливість досягнення

встановлених цілей.

**Програма** – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

**Проект** – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

**Протиборство** – взаємодія двох сторін конфлікту, яка характеризується завданням взаємного збитку.

**Процедура** – це офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь.

**Процес управління** – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління.

**Процесний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

**Процесуальні теорії мотивації** – група теорій мотивації, в яких поведінка індивіда визначається не тільки потребами, а й вважається залежною від особливостей самосприйняття, власних сподівань і можливих наслідків реалізації вибраної моделі поведінки.

**Психологічні методи управління** – сукупність психологічних важелів впливу на працівників з метою гармонізації стосунків між ними працівників і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

**-Р-**

**Разовий контроль** – це різновид контролю, який проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, проведення інвентаризації після виявлення крадіжок).

**Реальна культура управління** – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі.

**Регламентування** – це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників.

**Регулювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

**Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік розв'язання.

**Рекомендаційні повноваження** – це повноваження, які спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій за вимогою або потребою лінійних керівників.

**Ресурси** – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

**Рівні управління** – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віцепрезиденти тощо; середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан тощо; найнижчий рівень управління – технічний: начальник ділянки, старший майстер тощо.

**Рішення з управління конфліктом** – це вибір дій, які повинна зробити людина (посадова особа) з метою усунути причини, які спричинили конфлікт, або змінити поведінку учасників конфлікту.

**Розв'язання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

**Розпорядження** – це документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

**Розпорядницьке регулювання** – це процес безпосереднього впливу керівника на виконавця.

-С-

**Самомотивація** – внутрішні спонукання до діяльності у зв'язку із наявністю інтересу до самої роботи.

**Система** – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого.

**Системний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

**Ситуація** – конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час.

**Соціальна відповідальність** – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

**Соціальна ефективність менеджменту** – соціальна результативність, яка відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

**Соціальне нормування** – науково-обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм та нормативів, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їх груп у колективі.

**Соціальне планування** – конкретизація цілей соціального розвитку колективу

організації та розроблення стратегії й тактики досягнення його цілей.

**Соціальне прогнозування** - це дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою.

**Соціальне регулювання** – це засоби соціального впливу керівника і колективу на окремих його членів та групи працівників для активізації їх соціальної ролі, трудової активності і продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

**Соціальний пакет** – це набір пільг, які призначаються державою пільговим категоріям населення, або блага, які надаються працівникам підприємств різноманітних видів економічної діяльності, як у державному, так і в приватному секторах.

**Соціальний план** – це система заходів, спрямована на удосконалення соціально-демографічної структури трудового колективу та задоволення його матеріальних і духовних потреб.

**Соціальні виплати (бенефіти)** – це винагорода, яка не пов'язана із кількістю та якістю праці.

**Соціальні методи менеджменту** – система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність працівників.

**Соціально-психологічні методи управління** – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації.

**Співробітництво** – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням сторін, які протистоять одна одній, сумісними зусиллями розв'язати проблему.

**Стабілізуюче регулювання** – це процес, спрямований на регламентацію загальноорганізаційного характеру та передбачає встановлення визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

**Стандарти** – це певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі; специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

**Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

**Стиль керівництва** – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

**Стиль міжособових комунікацій** – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

**Стимул** – зовнішній стосовно до працівника вплив, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій.

**Стимулювання** – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

**Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

**Сторони конфлікту** – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих.

**Стратегічне планування** – це дії і рішення керівництва щодо розробки стратегій, які забезпечать досягнення цілей розвитку підприємства. Стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання.

**Стратегічний план** – це сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

**Стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.

**Структура організації** – кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі.

**Структура управління** – це упорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів.

**Структурне регламентування** – це процес регулювання, який ґрунтується на побудові організаційних форм управління та метою якого є досягнення необхідної уніфікації форм управління однотипних адміністративних структур.

**Ступінь (рівень) управління** – це сукупність ланок управління, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління.

**Суб'єкт управління** – це окрема людина або група людей, які своїми діями впливають на об'єкт управління

**Суперництво** – стратегія конфліктної поведінки, яка характеризується прагненням одержати перемогу над опонентом.

**Суцільний контроль** – це різновид контролю, який полягає у здійсненні послідовної перевірки усієї сукупності підконтрольних об'єктів (ресурсів, робіт тощо).

**Схема посадових окладів** – нормативний документ, який використовується для диференціації основної заробітної плати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців залежно від посад, які вони обіймають.

**-Т-**

**Тактичне планування** – це короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка забезпечує уточнення стратегічних планів і розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації.

**Тактичний план** – це розгорнута програма виробничої, господарської і соціальної діяльності колективу підприємства, спрямована на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів.

**Тарифна система** – сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких



встановлюється заробітна плата в залежності від кваліфікації, складності та умов праці.

**Тарифна ставка** – це норма, яка визначає розмір оплати праці робітника за одиницю часу (годину, день, місяць).

**Тарифний коефіцієнт** – це показник, який характеризує співвідношення між різними розрядами і показує, у скільки разів рівень складності та оплата праці даної кваліфікації перевищує рівень складності й відповідальності та оплату роботи, віднесеної до першого розряду тарифної сітки.

**Теорія організаційної культури** (1985 р.) – це система поглядів на менеджмент, які стверджують, що організаційну культуру варто розглядати як інструмент, що дозволяє орієнтувати як усі структурні одиниці організації, так і окремих працівників на досягнення загальних цілей, стимулювати ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшити поведінку і комунікації (автори – С. Сате, Е. Шайн, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах).

**Теорія підкріплення** – теорія мотивації, яка доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища.

**Теорія постановки цілей** – теорія мотивації, згідно якої вважається, що всі працівники в різній мірі сприймають ціль організації, як свою особисту, і бажають її досягти в результаті виконання своєї роботи.

**Технологічні методи менеджменту** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керувану через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів (технологічні та конструкторські документи).

**Технологія** – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги.

**Традиційна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх.

**Традиційний підхід до мотивації** – підхід, що заснований на оплаті праці та розглядає працівника як економічного суб'єкта, що готовий працювати більше за більшу плату.

**Трудовий конфлікт** – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

-У-

**Управління** – це цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей.

**Управління конфліктом** – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

**Управлінська процедура** – це система послідовно реалізованих приписів (правил) про виконання в певному порядку організаційних, інформаційних та інших операцій, що призводять до вирішення завдань, які стоять перед системою управління.

**Управлінське рішення** – первісний, базовий елемент процесу управління, що

забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

**Управлінський цикл** – повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

**Ухилення** – стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися, відійти від конфлікту, вважаючи його предмет несуттєвим як для себе, так і для суперника.

### **-Ф-**

**Фази конфлікту** характеризують інтенсивність конфлікту, особливості його проявів та можливості вирішення.

**Фінансово-економічна відповідальність** – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань і виплата заробітної плати, здійснення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

**Функціональна організаційна структура управління** – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях; керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

**Функціональне регламентування** – це процес регулювання, який базується на положеннях, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність та ін.

**Функціональні повноваження** – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

### **-Ц-**

**Централізація** – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**Централізований контроль** – це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі «зверху донизу»; закритості інформації про контроль тощо.

**Ціль** – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані; чітко сформульований напрям руху, дій, які покликані забезпечити реалізацію поставленої мети.

### **-Ш-**

**Школа «Рух за гуманні відносини»** (1930-1950 рр., США, Японія) – це система поглядів на менеджмент, що базувалася на використанні прийомів управління, які забезпечують сприятливий психологічний клімат у колективі,

отримання задоволення від виконуваної роботи і підвищення продуктивності праці; використанні науки про поведінку людей для повного розкриття потенціалу працівника та використання його для цілей виробництва (засновник американський соціолог і психолог Е. Мейо, представники – Д. Мак-Грегор Ф. Герцберг, Р. Блейк, К. Арджиріс, М. Фоллет).

**Школа науки управління** (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

**Школа наукового управління** (1885-1920 рр., США) – це система поглядів на менеджмент, що базується на принципах наукового менеджменту та методах наукової організації праці для підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці з використанням наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання конкретних завдань, добору найкращих працівників для навчання, забезпечення їх ресурсами для виконання робіт, матеріального стимулювання з метою підвищення ефективності праці (засновник школи Ф. Тейлор, представники – Ф. і Л. Гілберти, Г. Форд, Г. Гант).

**Школа організаційної поведінки** – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

**Штабні повноваження** – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

**-Ю-**

**Юридична відповідальність** – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

**-Я-**

**Якісні методи менеджменту** – регламентування діяльності керованої системи за допомогою вказівок, інструкцій, моральних стимулів, методів добору колективу за психофізіологічними факторами тощо.

**Якісні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

**Якість управління** – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматись при швидких змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. І. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
3. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465.
6. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Герда, 2014. 344 с.
7. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
8. Буняк Н. М. Менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 156 с.
9. Буняк Н. М. Менеджмент: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 92 с.
10. Буняк Н.М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 260 с.
11. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2018. 223 с.
12. Гетьманчук М. П., Гетьманчук П. М., Гнатюк С. С., Йосифович Д. І. Конфліктологія: навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ., 2016. 343 с.
13. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів : Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
14. Гуророва О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
15. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева. 2019. 608 с.
16. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
17. Єременко Л. В. Конфліктологія : навч. посіб. Мелітополь : ФО-П Однорог Т. В., 2018. 219 с.
18. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.
19. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.
20. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум :

навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75с.

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

22. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.

23. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. В. Тихомирова, С. Р. Постоловський. 2-ге вид., випр. Суми : Університет. книга, 2018. 240 с.

24. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2015. 153 с.

25. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту : навч.-метод. посіб. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

26. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.

27. Менеджмент. Дайджест. Цитата тижня. URL : <https://www.management.com.ua/cit.php>

28. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.

29. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2016. 548 с.

30. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошніченко, Д. О. Корсаков. Харків : Мезіна В.В. 2017. 322 с.

31. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

32. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

33. Михайлов С. І. Менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.

34. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / за ред. О. В. Сметанко. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 456 с.

35. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 272 с.

36. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.

37. Основи менеджменту : навч. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / І. О. Щєблїкіна, Д. В. Грибова. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 483 с.

38. Основи менеджменту : підручник для студентів ВНЗ / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

39. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор,

2017. 218 с.

41. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., переробл. і доп. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

42. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 80 с.

43. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : ВД «Персонал», 2018. 350 с.

44. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

45. Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

46. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.

47. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

48. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб./ За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

49. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

50. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко та ін. Київ : Центр навчальної літератури. 2018. 360 с.

51. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

52. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Алерта, 2015. 492 с.

53. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

54. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький : Видавець ФОП Цюпак, 2014. 457 с.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>2</b>
<b>ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ»</b>	<b>3</b>
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ</b>	<b>12</b>
Тема. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	12
Тема. Історія розвитку менеджменту	13
Тема. Закони, закономірності та принципи менеджменту	14
Тема. Методи менеджменту	15
Тема. Процес управління	16
Тема. Планування як загальна функція менеджменту	17
Тема. Організування як загальна функція менеджменту	18
Тема. Мотивування як загальна функція менеджменту	19
Тема. Контролювання як загальна функція менеджменту	20
Тема. Регулювання як загальна функція менеджменту	21
Тема. Інформація і комунікації в менеджменті	22
Тема. Керівництво та лідерство	23
Тема. Управління організаційними конфліктами	24
Тема. Ефективність організації та системи менеджменту:	25
<b>НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ</b>	<b>26</b>
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ</b>	<b>102</b>
<b>ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН</b>	<b>135</b>
<b>КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b>	<b>137</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>156</b>

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**Буняк Надія Михайлівна**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 25.10.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 6,89  
Тираж 50 прим.