

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Тернопіль –2020

Навчально-методичний комплекс з дисципліни "Менеджмент" / Укл.
Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Тернопіль: ЗУНУ, 2020

Навчально-методичний комплекс доцільно використовувати для проведення практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни "Менеджмент", що дає можливість засвоїти теорію та практику, рівні та сфери менеджменту, закони організацій та організаційних процесів, принципи та функції менеджменту, елементи організації та технології менеджменту, сутність і складові процесів управління, стилі та ефективність управління.

ВСТУП

Дисципліна "Менеджмент" присвячена вивченню теорії та практики, рівнів та сфер менеджменту, законів організацій та організаційних процесів, принципів та функцій менеджменту, елементів організації та технології менеджменту, сутності і складових процесів управління, стилів та ефективності управління.

Основною метою вивчення дисципліни є формування сучасного управлінського мислення; формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; прийняття раціональних управлінських рішень.

Предмет дисципліни складають: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Завданнями вивчення дисципліни "Менеджмент" є набуття знань та навичок щодо:

- визначення симптомів, факторів та причин організаційних та функціональних проблем діяльності організації;
- проектування організаційної структури управління підприємством;
- алгоритмів застосування основних функцій менеджменту;
- управління групами та конфліктами в організації;
- застосування підходів до соціально відповідальної поведінки менеджера організації;
- опанування інструментарієм самоменеджменту.

Найменування та опис компетенцій, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

- здатність виконувати контрольні функції у сфері фінансів, банківської справи та страхування,
- здатність здійснювати ефективні комунікації;
- здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення
- здатність аналізувати комплексні управлінські проблеми;
- здатність проектувати організаційну структуру управління організацією;
- здатність комплексного поєднання функцій менеджменту для вирішення поточних та стратегічних управлінських завдань.

Передумови для вивчення дисципліни

Вивчення курсу "Менеджмент" передбачає наявність системних та ґрунтовних знань з курсів філософії, політології, мікроекономіки, макроекономіки, цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, виконання індивідуальних завдань.

Програмні результати навчання

- використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у фінансовій сфері діяльності,
- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати,
- виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення;
- проявляти вміння нести відповідальність за результати професійної діяльності у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- знання особливостей функціонального та процесного підходів до управління організацією;
- вміння вирішувати конфлікти, управляти малими групами та будувати алгоритми реалізації змін в організації;
- навички проектування організаційного та функціонального забезпечення діяльності організації.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Менеджмент як система наукових знань

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Основні закони і принципи менеджменту. Менеджер як основний суб’єкт управління.

Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації. Кількісна школа управління. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи. Основні крос-культурні моделі менеджменту. Сучасні тренди розвитку менеджменту.

Тема 3. Організація як об’єкт управління.

Сутність, види та характеристики організацій. Організаційно-правові форми вітчизняних організацій. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: чинники формування та впливу. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів, матриця стейкхолдерів. Адаптація організації до ринкового середовища. Активна та пасивна адаптація. Реструктуризація діяльності організації. Реорганізація виробництва. Реінжиніринг, суть та види.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв’язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Планування роботи менеджера.

Тема 5. Організування в менеджменті

Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закон між особою як основний закон організації. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, міжособові (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури). Типи адаптивних структур управління виробництвом:

матричний, проектний. Органічна структура управління. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом. Єдність мети. Первинність функцій та вторинність структури. Оптимальність централізованих та децентралізованих форм управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. процес реалізації організаційних змін.

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Тема 7. Мотивування в менеджменті

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і міжособові підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Тема 8. Управління групами і командами

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою. Розвиток груп. Взаємне визнання. Прийняття рішень. Солідарність та мотивація. Взаємний контроль. Необхідність визначення можливостей групи. Способи активізації груп та команд.

Тема 9. Влада і лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Суть влади та відповідальності управління. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та міжособові стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та міжособові управлінські рішення. Підходи до управлінських рішень. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та

невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної та суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливість моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Тема 11. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління. Основні кроки провадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу. Основні питання, які повинен вирішити менеджер в процесі вибору напряму соціально відповідальної поведінки організації. Вибір суспільно корисної справи. Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу. Розробка і втілення програми. Просування добродійної справи. Основні інструменти реалізації соціальної ініціативи щодо просування добродійної справи. Основні переваги для підприємства щодо просування добродійної справи. Основні потенційні проблеми при застосуванні ініціативи «Просування добродійної справи». Ключові фактори успіху просування добродійної справи. Добродійний маркетинг. Соціальний маркетинг. План провадження заходів соціального маркетингу. Філантропія. Основні інструменти реалізації філантропії. Проект реалізації філантропічних заходів. Волонтерська робота. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Кодекси організаційної поведінки.

Тема 12. Ефективність менеджменту

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління.

СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

(денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту						
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	2	2	1	4	8	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2	2			8	
Тема 3. Організація як об'єкт управління	2	2			8	
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту	2	2			8	
Тема 5. Організування в менеджменті	2	2			8	
Тема 6. Контролювання як	4	4			8	

загальна функція менеджменту						
Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті						
Тема 7. Мотивування в менеджменті	4	4	1	4	8	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 8. Управління групами і командами	2	2			6	
Тема 9. Влада і лідерство	2	2			6	
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	6			
Тема 11. Етика управління та імідж організації	2	2	6			
Тема 12. Ефективність менеджменту	2	2	3			
Всього	28	28	3	8	83	

(заочна форма навчання)

Тема	Години		
	Лекції	Практичні	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту			
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	4	2	10
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту			10
Тема 3. Організація як об'єкт управління			10
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту			10
Тема 5. Організування в менеджменті			10
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту			10
Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті			
Тема 7. Мотивування в менеджменті	4	2	10
Тема 8. Управління групами і командами			16
Тема 9. Влада і лідерство			14
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту			10
Тема 11. Етика управління та імідж організації			18
Тема 12. Ефективність менеджменту			10
Всього	8	4	138

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ "МЕНЕДЖМЕНТ"

Денна форма

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Практичне заняття 1

Тема: Менеджмент як система наукових знань

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, моделі менеджера.

Питання для обговорення:

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління

Практичне заняття 2

Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сучасних шкіл менеджменту, історичного розвитку менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Історичні передумови становлення менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Основні крос-культурні засади менеджменту
4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

Практичне заняття 3

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів

Питання для обговорення:

1. Суть та основні моделі організацій
2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
4. Адаптація організації до ринкового середовища

Практичне заняття 4

Тема: Планування в менеджменті

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.

Питання для обговорення:

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Цільове планування діяльності організації.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Планування роботи менеджера.

Практичне заняття 5

Тема: Організування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту організаційної функції у менеджменті, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.

3. Проектування організаційних структур управління
4. Процес реалізації організаційних змін

Практичне заняття 6,7

Тема: Контролювання в менеджменті

Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, типів контролю, умов необхідності контролю.

Питання для обговорення:

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Практичне заняття 8,9

Тема: Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивації.

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера. Теорія підсилення Скіннера.
4. Моделі мотивування діяльності менеджера

Практичне заняття 10

Тема: Управління групами і командами

Мета: Формування знань щодо сутності поняття та класифікації груп та команд, причин їх виникнення, виявляти основні відмінності між формальними та неформальними групами.

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Способи активізації груп та команд

Практичне заняття 11

Тема: Влада і лідерство

Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.

2. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
3. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Практичне заняття 12

Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сутності управлінських рішень, підготовки та їх прийняття.

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
2. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
3. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.
4. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Практичне заняття 13

Тема: Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, соціальної відповідальності управління, сутності та значення соціальної поведінки.

Питання для обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Практичне заняття 14

Тема: Ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності та основних параметрів результативності та ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Ефективність та результативність управління
2. Чинники впливу на ефективність управління.
3. Критерії ефективності менеджменту.
4. Методи підвищення ефективності управління

Заочна форма

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Практичне заняття 1

Тема: Менеджмент як система наукових знань

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, моделі менеджера.

Питання для обговорення:

5. Сутність і основні категорії менеджменту
6. Предмет і методи менеджменту

7. Основні закони і принципи менеджменту
8. Менеджер як основний суб'єкт управління

Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сучасних шкіл менеджменту, історичного розвитку менеджменту.

Питання для обговорення:

5. Історичні передумови становлення менеджменту
6. Наукові школи менеджменту
7. Основні крос-культурні засади менеджменту
8. Сучасні тренди розвитку менеджменту

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів

Питання для обговорення:

5. Суть та основні моделі організацій
6. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
7. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
8. Адаптація організації до ринкового середовища

Тема: Планування в менеджменті

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.

Питання для обговорення:

5. Функція планування, її суть та значення.
6. Цільове планування діяльності організації.
7. Стратегічне планування та його стадії.
8. Планування роботи менеджера.

Тема: Організування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту організаційної функції у менеджменті, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

5. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.
6. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
7. Проектування організаційних структур управління
8. Процес реалізації організаційних змін

Тема: Контролювання в менеджменті

Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, типів контролю, умов необхідності контролю.

Питання для обговорення:

5. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
6. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
7. Процес контролю. Встановлення норм, нормативів та стандартів.
8. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Практичне заняття 2

Тема: Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивацій.

Питання для обговорення:

5. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
6. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
7. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера. Теорія підсилення Скіннера.
8. Моделі мотивування діяльності менеджера

Тема: Управління групами і командами

Мета: Формування знань щодо сутності поняття та класифікації груп та команд, причин їх виникнення, виявляти основні відмінності між формальними та неформальними групами.

Питання для обговорення:

5. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
6. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
7. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
8. Способи активізації груп та команд

Тема: Влада і лідерство

Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.

Питання для обговорення:

5. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.
6. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
7. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
8. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сутності управлінських рішень, підготовки та їх прийняття.

Питання для обговорення:

5. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
6. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
7. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

8. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Тема: Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, соціальної відповідальності управління, сутності та значення соціальної поведінки.

Питання для обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Тема: Ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності та основних параметрів результативності та ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

5. Ефективність та результативність управління
6. Чинники впливу на ефективність управління.
7. Критерії ефективності менеджменту.
8. Методи підвищення ефективності управління

ТЕСТИ САМООЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

Тест "Аналіз структури та якості робочих взаємовідносин в організації"

Вхідні зауваження. Структура робочих відносин в організації безпосередньо зумовлює можливості організації керування інформаційними потоками або як мінімум їх впорядковування, особливо в мінливому соціально-економічному просторі. Якість робочих взаємовідносин (задоволеність роботою) є критерієм організаційної ефективності та зводиться до особистої задоволеності результатами своєї роботи.

Структура та якість робочих взаємовідносин - це системні якості організації. Вони віддзеркалюють специфічні особливості архітектури (статичку) та поведінки (динаміку) даної організації як соціально-економічної системи в зовнішньому та внутрішньому просторах.



Структура робочих взаємовідносин

У даний момент у практиці організаційно-психологічного аналізу та проектування зручно досліджувати робочі взаємовідносини за допомогою таких критеріїв:

- відкритість — щирість, можливість говорити про свої справжні почуття, проявляти власну позицію, до якої оточуючі відносяться із розумінням;

- приєднання - можливість зорієнтувати на загальні цінності, мету тощо, робити щось спільно, об'єднувати зусилля;
- контроль - можливість впливати та управляти, персоніфікувати відповідальність за результат;
- значущість - можливість користуватися повагою оточуючих, власне становище в організації;
- компетентність - здібності, надійність, професіоналізм, можливість впоратися зі складним завданням;
- привабливість — можливість справити приємне враження, отримати задоволення від товариства, мати робочі взаємовідносини з людьми та групами.

Порядок виконання роботи

1. Заповніть бланк, виходячи з ваших реальних робочих взаємовідносин. Якщо таких на цей момент немає, то дійте на свій розсуд про робочі взаємовідносини, що найчастіше трапляються у вашій практиці або досвіді. При цьому ви заповнюєте бланк з двох ініціативних позицій - ініціатором дій є ви або ж організація. Приклад: "Я відкритий... ", "Зі мною відкриті".

Для того щоб заповнити бланк, вам необхідно проти кожного із критеріїв відмітити галочкою цифру від 1 до 9. Якщо ви вважаєте, що критерій виражений максимально, то відмітьте цифру 9, якщо він не виражений - відповідно (інші значення ваших оцінок є проміжними і можуть бути дробовими).

Приклад:

Не згоден 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Повністю згоден

2. Так само заповніть бланк по відношенню до ваших "ідеальних" робочих взаємовідносин. Якщо таких на цей момент немає, то дійте на свій розсуд про такі взаємовідносини, які задовольняли б вас максимально.

При цьому ви також заповнюєте бланк з двох ініціативних позицій: ініціатором дій за критерієм є ви або організація. Наприклад: "Я контролюю... ", "Мене контролюють... ".

Оброблення та інтерпретація результатів

1. Для того щоб обробити дані, необхідно порівняти вашу оцінку реальних та ідеальних робочих взаємовідносин в організації. Це зручно зробити, склавши зведену таблицю даних або представивши дані у вигляді гістограми. При інтерпретації даних будемо припускати, що перші три критерії (*відкритість, приєднання, контроль*) забезпечують саму можливість робочих взаємовідносин та характеризують їх якість.

2. Наступні три критерії (*значущість, компетентність, привабливість*) фактично зумовлюють динаміку робочих відносин, її структуру, внутрішні нагороди та елективний результат.

3. Потім вам необхідно визначити розходження в оцінках між реальними та ідеальними робочими відносинами по кожному критерію та виразити його у відсотках відносно максимальної оцінки (у нашому випадку це 9 балів). Після цього можна визначити варіант взаємовідносин в організації:

➤ *Адаптивний варіант* - розходження не перевищує 30%. У цьому разі уявлення про ідеальні робочі взаємовідносини значною мірою відповідає реальним (або тим, які ви взяли за основу).

➤ *Середньоадаптивний варіант* — розходження не перевищує 60%. У цьому разі уявлення про ідеальні робочі взаємовідносини не відповідає реальним і тому має бути скоригованим. Інакше це призведе до зниження особистої задоволеності результатами

власної праці. Можливі внутрішньоорганізаційні конфлікти.

➤ *Деадаптивний варіант* — розходження знаходиться в межах 60-100 %. За таких показників розбіжностей робочі взаємовідносини часто неможливі. Вони спричинюють суттєвий дискомфорт, якщо існують взагалі, оскільки в цьому разі результати діяльності непередбачувані і перебування в організації проблематичне. Отже, взаємовідносини випадкові та нетривалі.

4. Вам необхідно визначити співвідношення між середніми показниками (представлене як середнє оцінок за першими трьома критеріями по відношенню до середнього других трьох критеріїв) для двох типів робочих взаємовідносин — реальних та "ідеальних". Це співвідношення в кожному з типів характеризує суб'єктивне забезпечення якості та структури робочих взаємовідносин.

➤ *Співвідношення суттєво більше ніж 1 (більше ніж: на 0,3)*. Якість та структура надійно забезпечені індивідуальним внеском у робочі взаємовідносини в організації може, навіть шкодять власній меті.

➤ *Співвідношення суттєво менше ніж: 1 (більше ніж: на 0,3)*. У цьому разі робочі взаємовідносини фактично суб'єктивно не забезпечені і не гарантовані, не надійні, у повному обсязі не керовані. Вони можуть бути, наприклад, зведені до нереалістичних очікувань та вимог як з боку організації, так і з боку працівника без необхідного та достатнього забезпечення.

➤ *Співвідношення близьке до 1*. У цьому разі спостерігається збалансованість робочих взаємовідносин.

5. При інтерпретації результатів особливу увагу слід звернути на аналіз домінанти в ініціативній позиції, тобто визначити, від кого виходить ініціатива даної конкретної дії. Розглядаючи ініціативну позицію в цілому як тенденцію, ви зможете прояснити джерело управління якістю та структурою робочих взаємовідносин, визначити їх причинність. Це дасть змогу точніше здійснити корекцію робочих взаємовідносин. Крім того, доцільно визначити розбіжність між оцінками, як ми це зробили у п. 2. Додаткові можливості: 1) узагальнення та предметна інтерпретація даних (п. 2,3 та 4); 2) використання цієї методики для аналізу робочих взаємовідносин в організації та порівняння якості й структури робочих взаємовідносин на прикладі кількох організаційних груп.

6. Результати оцінювання занести в таблицю.

Таблиця

Результати оцінювання

№ з/п	Критерій	Оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Я відкритий	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Зі мною відкриті	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Я приєдную	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Мене приєднують	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Я контролюю	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Мене контролюють	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Я значимий	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Мене вважають значимим	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Я компетентний	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Мене вважають компетентним	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Я привабливий	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Мене вважають привабливим	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Виберіть 5 тверджень, що одержали найбільшу кількість балів, і розмістите їх за ієрархією.

Це ваші головні потреби.

2. Для визначення ступеня задоволеності 5-ти головних потреб, підрахуйте суму балів за п'ятьма секціями за такими питаннями:

- матеріальні потреби: 4, 8, 13;
- потреби в безпеці: 3, 6, 10;
- соціальні (міжособистісні) потреби: 2, 5, 15;
- потреби у визнанні: 1, 9, 12;
- потреби в самовираженні: 7, 11, 14.

Результати тесту

Підрахуйте суми балів по кожній з 5-ти секцій і відкладіть на вертикальній осі графіка результат. За крапками-балами побудуйте загальний графік результату, який вкаже три зони задоволеності по п'ятьох потребах.

Сума балів

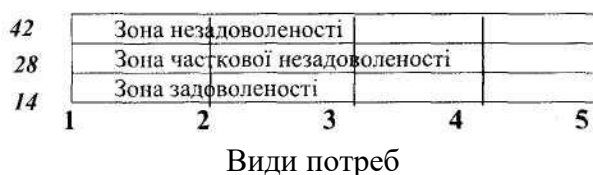


Рис. Графік результату: ступінь задоволеності потреб

Тест. "Мотивація до успіху"

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, до успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти "так" або "ні".

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я ставлюся до себе більш суворо, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.
11. Ретельність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз зайнятий.
14. Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я маю виконати важливе завдання, я ні про що іншене можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я роблю її краще й більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзятопрацювати.
28. Коли в мене немає справ, я почуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу необхідно буде виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, аніж робота інших.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я йду аж до крайньої межі.

Ключ до тесту

Ви одержали по 1 балу за відповіді "так" на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також одержали по 1 балу за відповіді "ні" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту

1-10 балів. Низька мотивація до успіху.

11-16 балів. Середній рівень мотивації.

17-20 балів. Помірковано високий рівень мотивації.

Понад 21 бал. Занадто високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди, помірковано сильно орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху - досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх звичайно скромніше, ніж при слабкій мотивації до успіху.

До того ж людям, які мотивовані на успіх і мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх і мають високу налаштованість на ризик, не так часто потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, котрі мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини

є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху - досягненню мети.

Тест. "Визначення мотиваційного фактора"

Ви маєте відповісти на наведені запитання та висловити міру своєї згоди з кожним твердженням. Відповіді на запитання необхідно подати в балах:

- **5 балів** - так, безперечно;
- **4 бали** - у більшості випадків - так;
- **3 бали** - не маю власної думки з цього приводу;
- **2 бали** - в більшості випадків - ні;
- **1 бал** - категорично - ні.

Таблиця

Питання тесту

№ з/п	Твердження	Бали				
		1	2	3	4	5
1	Я намагаюся підвищити свою ефективність порівняно з минулою роботою (навчанням у школі, ліцеї, технікумі)					
2	Мені подобається обстановка суперництва і відчуття перемоги					
3	Я часто веду розмови, що безпосередньо не стосуються роботи (навчання, кар'єри)					
4	Від розв'язання складних задач я маю задоволення					
5	Мені надає наснаги почуття відповідальності					
6	Мені хочеться, щоб мене любили					
7	Я хочу знати, що, виконуючи завдання (або вирішуючи задачу)					
8	Я конфліктую з людьми, зі вчинками яких я не можу погодитися.					
9	Я схильний будувати дружні стосунки із співробітниками (однокурсниками)					
10	Мені подобається ставити перед собою реальні цілі та досягати їх					
11	Мені подобається впливати на людей змушувати їх робити так, як я вважаю за потрібне					
12	Мені подобається бути частиною різних колективів					
13	Я відчуваю велике задоволення по закінченні виконання складного завдання					
14	Я намагаюся забезпечити контроль над тим, що відбувається навколо мене					
15	Мені подобається працювати в колективі більше, ніж наодинці					

Результати тестування.

Для визначення власних домінуючих потреб й пізнання того, що є для вас мотиваційним фактором, визначте кількість балів з кожного твердження в такій послідовності

Потреба є успіху

1 твердження _____ балів

4 твердження _____ балів

7 твердження _____ балів

10 твердження _____ балів

13 твердження _____ балів

Загальна кількість _____ балів

Потреба у владі

2 твердження _____ балів

5 твердження _____ балів

8 твердження _____ балів

11 твердження _____ балів

14 твердження _____ балів

Загальна кількість _____ балів

Потреба у причетності

3 твердження _____ балів

6 твердження _____ балів

9 твердження _____ балів

12 твердження _____ балів

15 твердження _____ балів

Загальна кількість _____ балів

Загальна кількість балів щодо кожної потреби має становити 5-25 балів. Домінуюча потреба, яка вам притаманна, є та, в якій найвищий загальний бал є найвищим.

Тест. "Оптимальний контроль"

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватися. За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні - прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.
10. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починає пильно контролювати керівник, то я сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

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

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

1-3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою постійного контролю з боку керівництва. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому випадку. При цьому надмірний контроль вибиває вас із колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Тест "Адміністратор чи лідер"

Інструкція

Дайте відповідь на кожне висловлювання за 10- бальною шкалою. 10 балів має означати повну згоду з висловлюванням, 0 балів - повну незгоду, 5 балів - згоду наполовину.

Таблиця

Запитання до тесту:

№ з/п	Твердження	Відповідь (за 10-бальною шкалою)
1	Я довіряю людям	
2	Я вважаю, що люди самі мають вирішувати власні соціально-побутові проблеми, а не керівництво організації, в якій вони працюють	
3	Члени трудових колективів самі мають обирати собі керівників	
4	Якщо це необхідно, я можу змусити людей "крутитися"	
5	Оточуючі добре знають, що я вмію зберігати таємницю	
6	Усі люди бажають одного - влади, і я - не виключення	
7	Я схильний заступитися за кожного члена колективу кожного разу, коли з ним поводяться несправедливо	
8	Я вважаю, що в інтересах справи людям краще мати керівника непохитного та безжалісного	
9	Я за повну гласність	
10	Для досягнення успіху в управлінні важливо оволодіти вмінням будь-якими засобами примусити людей виконувати корисну роботу	
11	Я можу ладнати навіть з тими людьми, які мені не до вподоби	
12	Я віддаю команди, розпорядження, вказівки всім підлеглим в однаковій формі	
13	Я здатен використовувати в інтересах справи думки, які протилежні моїй власній точці зору	
14	Процвітаючим може бути тільки той керівник, якого бояться	
15	Я добре знаю загальні потреби і проблеми свого колективу	
16	Мені легше керувати людьми, коли я знаю, що вони не бажали б афішувати	
17	Я особисто зацікавлений у тому, щоб загальні проблеми та труднощі колективу, в якому я працюю, вирішувалися	
18	Острах покарання - сильніший імпульс для сумлінної праці, ніж очікування заохочення	
19	Я здатний і готовий діяти задля вирішення проблем колективу	
20	Коли потрібно, я можу поставити себе так, що люди змушені погоджуватись зі мною, щоб не наріватись на неприємності	

Підведіть підсумки

Парні висловлювання (2, 4, 6... 18...) відображають лідерські якості.

Непарні висловлювання (1, 3, 5... 15...) відображають прагнення до адміністрування.

Тест. "Впевненість у собі"

Впевненість у собі - одна з найважливіших якостей лідера, яку можна досить ефективно розвивати. Для оцінювання ступеня впевненості в собі пропонуємо вам тест Райдаса.

Інструкція

Вам пропонуються 30 тверджень, які описують різні типи поведінки. Вкажіть ступінь вашої згоди або незгоди в балах, а саме:

- дуже характерно для мене, опис дуже правильний - 5 балів;
- досить характерно для мене - скоріше так, ніж ні - 4 бали;
- частково характерно, частково не характерно - 3 бали;
- досить не характерно для мене - скоріше ні, ніж так - 2 бали;
- зовсім не характерно для мене, опис не правильний - 1 бал.

Опитувальник

- *1. Більшість людей агресивніші і впевненіші в собі, ніж я.
- *2. Я не наважуюся призначати побачення і приймати запрошення на побачення через свою сором'язливість.
3. Коли їжа, яка подається в кафе, мене не задовольняє, я скаржуся на це офіціантові.
- *4. Я уникаю зачіпати почуття інших людей, навіть якщо мене образили.
- *5. Якщо продавцеві коштувало значних зусиль показати мені товар, що не зовсім мені підходить, мені важко сказати йому "ні".
6. Коли мене просять що-небудь зробити, я обов'язково з'ясовую, навіщо це.
7. Я волію використовувати сильні аргументи і доводи.
8. Я намагаюся бути в числі перших, як і більшість людей.
- *9. Чесно кажучи, люди часто використовують мене в своїх інтересах.
10. Я одержую задоволення від спілкування з незнайомими людьми.
- *11. Я часто не знаю, що краще сказати привабливій жінці (чоловіку).
- *12. Я відчуваю нерішучість, коли потрібно зателефонувати в установу.
- *13. Я волію звернутися з письмовим проханням прийняти мене на роботу або зарахувати на навчання, ніж пройти через співбесіду.
- *14. Я соромлюся повернути покупку.
- *15. Якщо близький і шановний родич дратує мене, я скоріше сховаю свої почуття, ніж виявлю роздратування.
- *16. Я уникаю задавати питання зі страху показатися дурнем.
- *17. У суперечці я іноді боюся, що буду хвилюватися й тремтіти.
18. Якщо відомий і шановний лектор висловить точку зору, яку я вважаю неправильною, я змушую аудиторію вислухати й свою точку зору.
- *19. Я уникаю сперечатися або торгуватися про ціну.
20. Зробивши що-небудь важливе, я намагаюся, щоб про це дізналися інші.
21. Я відвертий і щирий у своїх почуттях.
22. Якщо хтось бреше про мене, я прагну поговорити з ним про це.
- *23. Мені часто важко відповісти "ні".
- *24. Я схильний стримувати прояв своїх емоцій, а не влаштовувати сцени.
25. Я скаржуся на погане обслуговування і безладдя.
- *26. Коли мені роблять комплімент, я не знаю, що сказати у відповідь.
27. Якщо в театрі або на лекції мені заважають розмовами, я роблю зауваження.
28. Той, хто спробує пролізти в черзі переді мною, отримає відсіч.
29. Я завжди висловлюю свою точку зору.

*30. Іноді мені абсолютно нічого сказати.

Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, знайдіть суму балів для питань:

— не відзначених зірочкою (номери 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22,25, 27, 28, 29);

— відзначених зірочкою (номери 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 19,23,24,26,30).

Зробіть арифметичну дію: додайте до першої суми число 72 і відніміть другу суму.

Оцініть свій результат.

0-24 бали. Дуже невпевнений у собі.

25—48 балів. Скоріше не впевнений, ніж упевнений.

49-72 бали. Середнє значення впевненості.

73-96 балів. Упевнений у собі.

97-120 балів. Занадто самовпевнений.

Впевненим у собі людям притаманні такі якості:

- цілеспрямованість, наполегливість, готовність ризикувати;
- усвідомлення себе хазяїном власної долі, відповідальність за все,що трапляється з ними, самостійність у прийнятті рішень;
- активне і безсторонне сприйняття дійсності, добра орієнтація в ній;
- сприйняття себе й інших такими, якими вони є;
- відкритість і доброзичливість у вираженні своїх почуттів і думок;
- емоційна урівноваженість, делікатність у відносинах з людьми в поєднанні з твердістю в справі;
- гнучкість поведінки з урахуванням обставин, які змінили індивідуальний підхід до людей;
- стимулювання інших людей шляхом підбадьорення, підтримки, отримання задоволення від їхніх успіхів (не ображає, не принижує інших людей);
- оперативна і результативна організація колективних обговорень проблем;
- стимулювання і підтримування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Тест."Ступінь розвитку лідерських якостей"

Інструкція

Виберіть закінчення, прийнятне для вас, одне з трьох для кожного з 10 тверджень.

1. Дружба для вас - це:

А. Співробітництво.

Б. Підтримка.

В. Альтруїзм.

2. Справжній художник (артист) повинен насамперед володіти:

А. Талантом.

Б. Рішучістю.

В. Підготовкою.

3. На вечірці ви частіше почуваете себе:

А. «Півнем».

Б. «Куркою».

В. «Курчам».

4. Якби ви були геометричною фігурою, то у вигляді:

А. Циліндра.

Б. Сфери.

В. Куба.

5. Якщо вам подобається чоловік (жінка), то ви:

- А. Робите перший крок.
- Б. Чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок.
- В. Робите дрібні кроки назустріч.

6. Коли ви зустрічаєтеся з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом), то Ви:

- А. Гальмуєте.
- Б. Додаєте швидкості.
- В. Розгублюєтеся.

7. Якщо вам доводиться говорити на публіці, то звичайно ви відчуваєте, що:

- А. Вас слухають.
- Б. Вас критикують, вам заперечують.
- В. Ви бентежитесь.

8. В експедицію краще брати товаришів:

- А. Міцних.
- Б. Розумних.
- В. Досвідчених.

9. Відверто кажучи, Попелюшка була:

- А. Нещаслива дівчинка.
- Б. Хитрюга-кар'єристка.
- В. Буркун.

10. Як би ви охарактеризували своє життя:

- А. Партія в шахи.
- Б. Матч боксу.
- В. Гра в покер.

Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, підрахуйте бали. Знайдіть їхню суму й оцініть свій результат.

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей в балах									
	Номер твердження									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Не більше ніж 16 балів. Ви - простий рядовий. Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе зі слабкими сторонами близьких, тому сьогодні нездатні командувати й успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і переварювати чужі труднощі. Може бути, за вашим відмовленням від влади ховається страх або обмануті надії? Тоді перш ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби керувати зазнавали невдачі. Якщо ж відвертість потребує визнати, що ви і без лідерства відчуваєте себе прекрасно, залишіться трохи осторонь від подій, по суті це не так уже й погано - так спокійніше.

17-23 балів. Ви - молодший менеджер. Це досить несприятливе положення: між молотом і ковадлом. Ви - трішки керівник, трішки - командуючий, а трішки - військо. Вам важко домогтися визнання, ваші аргументи - занадто раціональні і ґрунтуються лише на

власному досвіді. Вам потрібно розвивати свої лідерські якості. Це дозволить підвищити вплив на інших і бути більш впевненим у собі.

Понад 24 балів. Ви - генерал. З дитячого років ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли йшлося про суспільні справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей міцніє й особливо виявляється у тяжкі хвилини. Якщо ви честолюбні і не боїтеся роботи, цей дарунок може підняти вас дуже високо. Якщо ж ні — задовольняйтеся тим, що вас вважають прекрасним другом (або подругою), порадником і ви завжди виявляєтеся в центрі уваги на вечірках (у колі знайомих).

Тест "Чи конфліктна ви особистість?"

Виберіть у кожному питанні один із трьох варіантів відповіді. Якщо на яке-небудь питання ви не зможете знайти відповіді, то при підрахунку набраних балів зарахуйте відповідно цьому питанню два бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. З чого ви почнете:

- А. Уникаю втручання в сварку.
- Б. Можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий.
- В. Завжди втручаюся і до кінця відстоюю свою точку зору?

2. Чи критикуєте ви на зборах керівництво за допущені помилки:

- А. Завжди критикую за помилки.
- Б. Так, але залежно від мого особистого відношення до нього.
- В. Ні?

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, який вам здається нерациональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?

- А. Якщо інші мене підтримають, то так.
- Б. Зрозуміло, я запропоную свій план.
- В. Боюся, що за це мене можуть позбавити преміальних?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

- А. Тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносин.
- Б. Так, але тільки за принципових, важливих питань;
- В. Я сперечаюся з усіма і з будь-якого приводу?

5. Хтось намагається пройти поперед вас без черги. Ваша реакція:

- А. Думаю, що і я не гірший його, і теж намагаюся обійти чергу.
- Б. Обурююся, але про себе.
- В. Відкрито висловлюю своє обурення?

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви поведетеся:

- А. Висловлюся і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;
- Б. Виділю позитивні сторони проекту і запропоную надати авторові можливість продовжити його розробку.
- В. Стану критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок?

7. Уявіть, що теща (свекруха) говорить вам про необхідність економії й ощадливості, про вашу марнотратність, а сама раз у раз купує дорогі стародавні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку. Що ви їй скажете:

- А. Що схвалюю покупку, якщо вона її тішить.
- Б. Кажу, що в цієї речі немає художньої цінності.

В. Постійно лаюся, сварюся з нею через це?

8. У парку ви зустріли підлітків, що курять. Як ви зреагуєте:

А. Зроблю їм зауваження;

Б. Думаю: навіщо мені псувати собі настрій через чужих, погано вихованих молодиків.

В. Якби це було не в громадському місці, то я б їм вичитав?

9. У ресторані ви зауважуєте, що офіціант обрахував вас:

А. У такому випадку я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;

Б. Попрошу, щоб він ще раз, при мені, склав рахунок.

В. Скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, розмаїтістю меню... Чи обурює вас це:

А. Я знаходжу спосіб поскаржитися на нього, нехай його покарають або навіть звільнять з роботи.

Б. Так, але якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, то це навряд чи щось змінить.

В. Чіпляюся до обслуговуючого персоналу - кухаря, прибиральниці або зриваю свій гнів на дружині?

11. Ви сперечаєтеся з вашим сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий? Чи визнаєте ви свою помилку:

А. Ні.

Б. Зрозуміло - визнаю.

В. Постараюся примирити наші точки зору.

Ключ до тесту

	Питання										
Відповідь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
Б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
В	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Результати тесту

30-44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів. Умієте їх згладити, легко уникнути критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступати в суперечку, то враховуєте, як це може відбитися на вашому службовому становищі або товариських стосунках. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди наважуєтеся на неї. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

15-29 балів. Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові або особистісні взаємини. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте приводи для суперечок, більшість із яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, навіть якщо ви не праві. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати скандалістом. Подумайте, чи не ховається за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

Об'єкт менеджменту - це:

- А. Внутрішнє середовище організації;
- Б. Виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища.
- В. Співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.
- Г. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

Г. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:

- А. Головний керівник, лідер, сполучна ланка.
- Б. Приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень.
- В. Міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень.
- Г. Підприємець, розпорядник ресурсів, ведучий переговорів.

До ролей менеджера належить:

- А. Стратегічне мислення.
- Б. Оперативність.
- В. Внутрішній контроль.
- Г. Розпорядження ресурсами.

До категорій менеджменту не відноситься:

- А. Ієрархія.
- Б. Стиль керівництва.
- В. Комунікації.
- Г. Управлінські рішення.

До соціально-психологічних якостей менеджера належать:

- А. Громадська позиція.
- Б. Управлінська культура.
- В. Стратегічне мислення.
- Г. Уміння мотивувати персонал.

Безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством, це:

- А. Управлінська діяльність.
- Б. Діяльність менеджера.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

До якої функції підприємництва належить діяльність, пов'язана із сприянням процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, проведення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження інновацій:

- А. Новаторської.
- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної?

До якої функції підприємництва відноситься діяльність, пов'язана з ефективним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів:

- А. Новаторської.

- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної?

Розстановка членів організації згідно повноважень та статусу- це:

- А. Функція менеджменту.
- Б. Управлінське рішення.
- В. Ієрархія.
- Г. Управління персоналом.

До функцій технічного рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

До функцій управлінського рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

До функцій інституційного рівня управління відносяться:

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.

Менеджери низової ланки управління відповідають за:

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій.
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Управління маркетингом.

Топ-менеджери відповідають за:

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій.
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Контроль за виконанням виробничих завдань.

Суб'єктом менеджменту виступають:

- А. Співробітники організації.
- Б. Виробничі процеси.
- В. Підлеглі.
- Г. Людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

Господарська функція підприємництва полягає в:

- А. Ефективному контролю якості продукції.
- Б. Впровадженні інновацій.
- В. Ефективному використанні ресурсів організації.
- Г. Сприянні процесу продукування нових технічних ідей.

До якого типу управління відноситься управління, пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп:

- А. Політичне.

- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

До якого типу управління належать управління, що являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб:

- А. Політичне.
- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації, - це:

- А. Управління.
- Б. Менеджмент.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

Генотип людини є підґрунтям для формування таких якостей, як:

- А. Здатність до ризику; лідерські якості; стресостійкість.
- Б. Відповідальність; прагнення до професійного зростання.
- В. Авторитетність; внутрішній контроль; толерантність.
- Г. Інтелігентність; людяність; порядність.

Системно-аспектний підхід у науці менеджменту дозволяє:

- А. Аналізувати як систему в цілому, так і її окремі підсистеми;
- Б. Розглядати систему управління, як єдине ціле;
- В. Розглядати систему управління у розвитку;
- Г. Аналізувати структуру системи управління.

Представники якої школи управління основну увагу приділяли розробці принципів управління:

- А. Наукового управління;
- Б. Адміністративної;
- В. Людських стосунків;
- Г. Математичної.

Хто був засновником школи наукового управління:

- А. М.Вебер;
- Б. А.Файоль;
- В. Ф.Тейлор;
- Г. Д.Мак-Грегор

Визначити хронологічну послідовність розвитку наукових шкіл менеджменту:

- А. Адміністративна, людських стосунків, математична;
- Б. Наукового управління, адміністративна, людських стосунків, поведінкових наук, математична;
- В. Наукового управління, адміністративна, математична, поведінкових наук;
- Г. Наукового управління, адміністративна, людських відносин.

Яка з наукових шкіл менеджменту виникла першою:

- А. Наукового управління;
- Б. Людських стосунків;
- В. Поведінкових наук;

Г. Адміністративна.

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

- А. Наукового управління;
- Б. Людських стосунків;
- В. Адміністративною.

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

- А. Витрати праці, результати, винагорода, задоволення винагородою;
- Б. Витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди, міра задоволення;
- В. Політика фірми, умови роботи, заробітки, міжособистісні відносини, успіх, просування по службі;
- Г. Бажання впливати на інших людей; процес доведення роботи до успішного кінця, вияв свого впливу.

З наведеного нижче виділити найважливіші концепції менеджменту:

- А. Наукового управління;
- Б. Програмно-цільового управління;
- В. Адміністративного управління;
- Г. Системного підходу;
- Д. Управління з погляду психології та людських відносин;є. управління з погляду науки про поведінку.

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

- А. Будь-який об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотний зв'язок;
- Б. Розглядаються і встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами та елементами систем менеджменту; між рівнями управління по вертикалі, по горизонталі;
- В. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках щодо підпорядкованості;
- Г. Встановлюються нормативи управління за всіма підсистемами системи менеджменту: цільовим, функціональним підсистемам тощо.

Стратегічне управління сформувалось як окремий напрям:

- А. У 30-ті рр. XX ст.;
- Б. У 60-ті рр. XX ст.;
- В. У 80-ті рр. XX ст.

Встановити правильну ієрархію потреб за А.Маслоу:

- А. Соціальні;
- Б. Самовираження;
- В. Фізіологічні;
- Г. Шанування;
- Д. Безпеки.

Яка теорія менеджменту найбільш відповідає визначенню авторитарного стилю керівництва:

- А. "У";
- Б. "Х";
- В. "Z";

Г."Г"

Що лежить в основі всіх сучасних теорій мотивацій:

- А. Основна заробітна плата;
- Б. Потреби і винагороди;
- В. Премії;
- Г. Додаткова заробітна плата.

Представниками школи наукового управління є:

- А. А.Файоль і М.Вебер;
- Б. Ф.У.Тейлор і Ф. і Л. Гілберти;
- В. Мері Паркер Фоллетт і А.Маслоу;
- Г. Д.Мак-Грегор і Ф.Герцберг.

Якому з перерахованих підходів до управління характерним є наступний вислів: "суть підходу полягає у пошуку простого у складному"?

- А. Ситуаційному;
- Б. Системному;
- В. Процесному.

Вказати процесуальну теорію мотивації:

- А. Теорія ЖВЗ;
- Б. Піраміда А.Маслоу;
- В. Мак - Клеланда;
- Д. Теорія очікування.

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

- А. $(P - Z) \cdot (V - P)$ -валентність = мотивація;
- Б. $(Z - P) \cdot (P - V)$ -валентність = мотивація;
- В. $(Z - P) \cdot (V - P)$ -валентність = мотивація.

Вибрати варіант, який найповніше відповідає сутності теорії мотивації Портера - Лоулера:

- А. Якщо людина вважає свою працю недооціненою, то вона буде зменшувати витрачені на неї зусилля;
- Б. Мотивація - функція потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди;
- В. Очікування того, що зусилля принесуть очікуваний результат;
- Г. Гроші- єдиний засіб задоволення потреб.

Хто запровадив термін "поділ праці"?

- А. А.Сміт;
- Б. А.Файоль;
- В.А.Маслоу.

До ознак виробничо-господарської організації належать:

- А. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
- Б. Цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координувального центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності.
- В. Наявність структури, мети і персоналу.
- Г. Наявність керівників та підлеглих, поділ праці, повноважень та відповідальності.

Властивість притаманна організації, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану,-це:

- А. Дискретність.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

Властивість притаманна організації, що означає переривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування, - це:

- А. Дискретність.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

Властивість притаманна організації, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації, - це:

- А. Гнучкість.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації, - це:

- А. Гнучкість.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

Згідно з якою моделлю організація визначається як об'єктивний, самовдосконалюваний процес, у якому наявний суб'єктивний елемент.

- А. Механістичною.
- Б. Інституціональною.
- В. Соціотехнічною.
- Г. Кібернетичною?

В основу якої моделі організацій покладено залежність внутрішньо-групових зв'язків від технології виробництва:

- А. Механістичної.
- Б. Інституціональної.
- В. Соціотехнічної.
- Г. Кібернетичної?

В основу якої моделі організацій покладено побудову математичної моделі структури організації з урахуванням численних зворотніх зв'язків:

- А. Механістичної.
- Б. Інституціональної.
- В. Соціотехнічної.
- Г. Кібернетичної?

Згідно з якою моделлю організації структура та поведінка організації визначаються звичаями, традиціями та нормами:

- А. Механістичною.
- Б. Інституціональною.

- В. Соціотехнічною.
- Г. Кібернетичною?

У якій моделі організації вона порівнюється із живим організмом, у якому всі частини взаємозалежні:

- А. Механістичній.
- Б. Органічній.
- В. Соціотехнічній.
- Г. Кібернетичній?

До властивостей механістичних організацій відносять:

- А. Особисту відповідальність при свободі дій.
- Б. Невелику кількість рівнів ієрархії, перевагу горизонтальних та неформальних зв'язків.
- В. Суб'єктивну систему винагороди.
- Г. Формальний розподіл праці.

До властивостей органічних організацій відносять:

- А. Децентралізацію влади.
- Б. Формальний розподіл праці.
- В. Вузьку спеціалізацію.
- Г. Використання формальних правил та процедур

Організації, які являють собою об'єднання працівників з метою одержання прибутку, - це:

- А. Холдинги.
- Б. Кооперативи.
- В. Товариства.
- Г. Асоціації або спілки.

До макросередовища організації належать:

- А. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, персонал, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Б. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, конкуренти, соціально-культурні обставини.
- В. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Г. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, конкуренти й постачальники, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

Які з факторів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямой дії?

- А. Постачальники.
- Б. Конкуренти.
- В. Міжнародні події.
- Г. Органи державної влади.

16. Документ, у якому відображено сукупність внутрішньо фірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації, - це:

- А. Етичний кодекс.
- Б. Статут.

В. Посадові інструкції.

Г. Філософія організації.

Модель корпоративної культури, яка характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою,- це:

А. Бейсбольна команда.

Б. Клубна культура.

В. Академічна культура.

Г. Оборонна культура.

Модель корпоративної культури, яка формується в умовах, коли організація часто реструктурується і скорочує свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов, - це:

А. Бейсбольна команда.

Б. Клубна культура.

В. Академічна культура.

Г. Оборонна культура.

До ознак адаптивної культури організації належать:

А. Наявність менеджерів, схильних до ризику; атмосфера довіри між співробітниками; надактивність, командна праця.

Б. Спеціальні тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньо-фірмовими правилами поведінки.

В. Підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи.

Г. Організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.

Для якого етапу життєвого циклу організації характерні великі масштаби, механічна вертикальна структура, посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності:

А. Середнього віку.

Б. Зрілості.

В. Юності.

Г. Старіння?

Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб,- це:

А. Відправник.

Б. Одержувач.

В. Лінійний менеджер.

Г. Топ-менеджер.

Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:

А. Комунікаційний бар'єр.

Б. Шум.

В. Канал комунікації.

Г. Кодування.

Процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання у повідомлення, це:

А. Зворотній зв'язок.

Б. Кодування.

В. Делегування.

Г. Декодування.

До переваг усної комунікації належить:

А. Швидкість та простота комунікації, гарний зворотній зв'язок.

Б. Викривлення повідомлення при передаванні третій особі, часткове забування почутої інформації.

В. Ґрунтовність підготовки, добре збереження інформації.

Г. Не гарантує зворотного зв'язку, має можливість багаторазового використання.

Недоліками письмової комунікації є:

А. Ґрунтовність підготовки.

Б. Недостатня точність.

В. Швидкість та простота комунікації.

Г. Не гарантує зворотного зв'язку.

Комунікація, яка відбувається без використання слів:

А. Вербальна.

Б. Невербальна.

В. Вертикальна.

Г. Горизонтальна.

Комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації та відповідають прямому ланцюгу команд:

А. Формальні комунікації.

Б. Вербальні комунікації.

В. Горизонтальні комунікації.

Г. Неформальні комунікації.

До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:

А. Звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність.

Б. Пропозиції щодо удосконалення роботи.

В. Посадові інструкції та накази.

Г. Координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.

Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу - це:

А. Горизонтальні комунікації.

Б. Низхідні комунікації.

В. Висхідні комунікації.

Г. Неформальні комунікації.

Перешкода на шляху ефективної комунікації, яка полягає в різному тлумаченні змісту одного і того самого повідомлення його відправником і одержувачем:

А. Фільтрація інформації.

Б. Групова дискусія.

В. Вибіркове сприйняття.

Г. Семантичний бар'єр.

До методів, за допомогою яких можна подолати перешкоди ефективних комунікацій та удосконалити комунікаційні процеси в організації належать:

А. Удосконалення зворотного зв'язку, використання симпатії.

Б. Вибіркове сприйняття, фільтрування інформації при передачі.

В. Чіткий розподіл обов'язків в організації.

Г. Всі відповіді правильні.

За змістом інформація класифікується на:

- А. Директивну, звітну, довідково-нормативну.
- Б. Адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну.
- В. Вхідну та вихідну.
- Г. Первинну та похідну.

За напрямом руху інформація класифікується на:

- А. Директивну, звітну, довідково-нормативну.
- Б. Адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну.
- В. Вхідну та вихідну.
- Г. Первинну та похідну.

До основних причин незадовільних комунікацій належать:

- А. Неправильна психологічна настанова, семантичні бар'єри.
- Б. Стереотипне мислення, слабка пам'ять.
- В. Поганий або відсутній зворотній зв'язок.
- Г. Всі відповіді правильні.

Неопрацьовані факти і цифри, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища - це:

- А. Дані.
- Б. Інформація.
- В. Документація.
- Г. Повідомлення.

Спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способу виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород - це:

- А. Знеособлені комунікаційні канали.
- Б. Міжособові комунікації.
- В. Вербальні комунікації.
- Г. Неформальні комунікації.

Вид комунікацій, який служить засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками, який допомагає менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення:

- А. Формальні комунікації.
- Б. Висхідні комунікації.
- В. Горизонтальні комунікації.
- Г. Низхідні комунікації.

Вид комунікацій, який існує між різними управлінськими рівнями, але не у формі прямого підпорядкування, і використовується з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників:

- А. Вертикальні комунікації.
- Б. Висхідні комунікації.
- В. Діагональні комунікації.
- Г. Горизонтальні комунікації.

Це обмін інформацією каналами, який непередбачений організаційною структурою; може здійснюватися навмисне з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбулися або плануються в організації:

- А. Неформальні комунікації.
- Б. Горизонтальні комунікації.
- В. Формальні комунікації.
- Г. Комунікації в середині групи.

До елементів комунікаційного процесу належать:

- А. Зародження ідеї, кодування, передавання і декодування.
- Б. Відправник, повідомлення, канал передачі, одержувач, зворотній зв'язок.
- В. Джерело, канал зв'язку, одержувач.
- Г. Відправник, ідея, повідомлення, одержувач.

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

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:

- А. Алгоритмічні.
- Б. Запрограмовані.
- В. Незапрограмовані.
- Г. Інтуїтивні.

Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, — це:

- А. Організаційне рішення.
- Б. Запрограмоване рішення.
- В. Раціональне рішення.
- Г. Рішення, що ґрунтується на судженнях.

Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:

- А. Діагностика проблеми.
- Б. Реалізація рішення.
- В. Контроль за виконанням рішення.
- Г. Виявлення обмежень та визначення альтернатив.

Вид управлінського рішення, яке гранично жорстко регламентує діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:

- А. Особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення.
- Б. Інформаційні обмеження, психологічні обмеження.
- В. Негативні наслідки, взаємозалежність рішень.
- Г. Всі відповіді правильні.

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.

У випадку, коли треба з'ясувати найважливіші чинники, що впливають на прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби, застосовують:

- А. Моделі управління запасами.
- Б. Теорію ігор.
- В. Модель лінійного програмування.
- Г. Імітаційне моделювання.

Ці моделі використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи малої кількості:

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Моделі управління запасами.
- В. Теорія ігор.
- Г. Платіжна матриця.

Модель прийняття рішення, яка застосовується для ви значення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб:

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Моделі управління запасами.
- В. Модель лінійного програмування.
- Г. Імітаційне моделювання.

Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:

- А. Дерево рішень.
- Б. Платіжна матриця
- В. Графік беззбитковості.
- Г. Модель лінійного програмування.

Один з методів статистичної теорії рішень, який корисний за умови, якщо керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей:

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Платіжна матриця.
- В. Графік беззбитковості.
- Г. Модель лінійного програмування.

Метод, у якому використовують накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:

- А. Прогнозування.
- Б. Платіжна матриця.
- В. Імітаційне моделювання.
- Г. Економічний аналіз.

Метод, що використовується для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер:

- А. Метод платіжної матриці.
- Б. Метод "дерева рішень".
- В. Метод теорії статистичних рішень.
- Г. Метод теорії ігор.

Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати, або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:

- А. Метод платіжної матриці.
- Б. Метод "дерева рішень".
- В. Якісні методи
- Г. Кількісні методи.

Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:

- А. Інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірної залежності між змінними.
- Б. Є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому.
- В. Результати одного рішення впливають на наступні рішення.
- Г. Керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

За допомогою управлінських рішень здійснюється:

- А. Визначення цілей діяльності.
- Б. Закріплення людей за посадами і робочими місцями.
- В. Розподіл ресурсів.
- Г. Усі відповіді правильні.

Суб'єктами управлінського рішення є:

- А. Керівники вищої ланки управління.
- Б. Керівники середньої ланки управління.
- В. Керівники нижчої ланки управління.
- Г. Всі відповіді правильні.

Управлінські рішення класифікуються за часом дії на:

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- В. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні.
- Г. Оптимальні, раціональні.

Управлінські рішення класифікуються за напрямом впливу на:

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування.
- В. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- Г. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні.

Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

- А. За напрямом впливу на керований об'єкт.
- Б. За формою впливу на керований об'єкт.
- В. За часом впливу на керований об'єкт.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

До методів прямого впливу належать:

- А. Розпорядження.

- Б. Плани
- В. Інструкції.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:

- А. Технологічні.
- Б. Економічні.
- В. Адміністративні.
- Г. Усі відповіді правильні.

Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей - це:

- А. Організаційно-розпорядчі методи.
- Б. Економічні методи.
- В. Технологічні методи.
- Г. Адміністративні методи.
- Д. Соціально-психологічні методи.

Складання сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів, або виконавців полягає в:

- А. Організаційному регламентуванні.
- Б. Організаційному нормуванні.
- В. Організаційно-методичному інструктуванні.
- Г. Соціально-психологічному інструктуванні.

Юридичний акт, за допомогою якого оформлюється утворення організацій і підприємств та визначається їх структура, функції і правові положення, - це:

- А. Статут.
- Б. Постанова.
- В. Наказ.
- Г. Розпорядження.

Організаційне нормування проявляється в роботі, щовиконується спеціалістами апарату управління шляхом:

- А. Обміну досвідом.
- Б. Встановлення норм витрат матеріалів.
- В. Проведення урочистих зборів та вшанування передовиків.
- Г. Визначення календарно-планових показників запасів.
- Д. Правильно А та Г.

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження:

- А. Норм витрат матеріалів.
- Б. Правил та інструкцій.
- В. Норм рентабельності.
- Г. Усі відповіді правильні.

До економічних методів менеджменту належать:

- А. Планування і матеріальні стимули.
- Б. Накази і статuti.

- В. Розпорядження і інструкції.
- Г. Усі відповіді правильні.

Розпоряджувальний вплив може бути здійснений у вигляді:

- А. Тарифних ставок і інструкцій.
- Б. Норм амортизаційних відрахувань.
- В. Наказів та усних вказівок.
- Г. Усі відповіді правильні.

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.

Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, - це:

- А. Накази.
- Б. Розпорядження.
- В. Інструкції.
- Г. Статути.

Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру - це:

- А. Інструкції.
- Б. Накази.
- В. Розпорядження.
- Г. Службова записка.

Вибір методу управління групою залежить від:

- А. Суті питання.
- Б. Ділових особистих якостей підлеглих.
- В. Строків вирішення завдань.
- Г. Усі відповіді правильні.

Можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою:

- А. Технологічних методів.
- Б. Адміністративних методів.
- В. Економічних методів.
- Г. Управлінських методів.
- Д. Перелічене в В, Г.

16. До методів розвитку позитивних зрушень належать:

- А. Новаторство й обмін досвідом.
- Б. Професійні свята.
- В. Попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

До методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів, належать:

- А. Громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки.
- Б. Політична пропаганда й урочисті збори.

В. Критичні статті й карикатури в стінній газеті.

Г. Правильно А та В.

До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:

А. Організаційно-методичне інструктування.

Б. Методи гуманізації праці.

В. Методи професійного відбору й навчання.

Г. Усі відповіді правильні.

Д. Правильно Б та В.

До економічних стимулів належать:

А. Тарифні ставки.

Б. Надбавки.

В. Посадові оклади.

Г. Дивіденди.

Д. Усі відповіді правильні.

Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:

А. Положення, статуту, постанови.

Б. Інструкції, постанови.

В. Статуту, інструкції, постанови

Г. Постанови, наказу.

До суб'єктів планування належить:

А. Розподіл ресурсів та резервів.

Б. Розробка стандартів та нормативів.

В. Планові відділи та організації.

Г. Виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

Які види планів виокремлюються за класифікаційною ознакою предмет планування:

А. Загальне планування підприємства організації.

Б. Планування процесів.

В. Планування по галузях діяльності.

Г. Планування проектів?

Генеральні плани, які містять установлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу, - це:

А. Стратегічні плани.

Б. Тактичні плани.

В. Оперативні плани.

Г. Організаційні плани.

До методів організаційного планування не належить:

А. Метод послідовного опису операцій.

Б. Графіки виконання.

В. Метод сітьового планування та управління. Г. Постійний оперативний план.

Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

А. Визначення мети організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.

Б. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.

В. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив тощо.

Г. Аналіз стратегічних альтернатив; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації тощо.

Метод сітьового планування забезпечує:

А. Аналіз діючої структури управління.

Б. Обзорність сприйняття інформації про управлінські дії.

В. Внесення змін в оперативні плани.

Г. Техніко-економічне обґрунтування.

До методів розробки планів не відносять:

А. Психологічні методи.

Б. Балансовий метод.

В. Нормативний метод.

Г. Математичні методи.

Матриця Бостонської консультативної групи характеризується такими параметрами:

А. Частка ринку, яку займає кожний продукт, і річний темп зростання продукту в даній галузі.

Б. Частка ринку, яку займає кожний продукт.

В. Річний темп зростання продукту в даній галузі.

Г. Темпи зростання виробництва продукту.

Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і велику частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і високу частку ринку, має назву:

А. Дійні корови.

Б. Зірки.

В. Дикі кішки.

Г. Собаки.

Комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності, належить до:

- А. Економічного планування.
- Б. Організаційного планування.
- В. Тактичного планування.
- Г. Операційного планування.

До принципів управлінського планування не належить:

- А. Принцип ефективності.
- Б. Принцип повноти.
- В. Принцип економічності.
- Г. Принцип безперервності.

Плани робіт, які виконуються особисто менеджером, - це:

- А. Регламентування службових обов'язків.
- Б. План праці менеджера.
- В. Планування видів робіт і робочого часу.
- Г. Делегування окремих робіт.

Оперативне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Вибір стратегії бізнесу.
- В. Визначення цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

Поточне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Вибір стратегії бізнесу.
- В. Визначення цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

Стратегічне планування передбачає:

- А. Формування сіткового графіка.
- Б. Формування поточного плану.
- В. Встановлення місії та цілей організації.
- Г. Бюджетне планування.

Тактичне планування включає такі різновиди:

- А. Стратегічне планування.
- Б. Поточне й оперативне планування.
- В. Вибір стратегії бізнесу й бюджетування.
- Г. Вибір стратегії бізнесу й оперативне планування.

До адміністративних важелів досягнення планових показників належать:

- А. Оперативні плани.
- Б. Поточні плани.
- В. Контроль.
- Г. Почасова форма оплати праці.

До основних складових організаційної діяльності належать:

- А. Розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю.
- Б. Посередник, постачальник, фірма-дистриб'ютор.

- В. Штабні та лінійні повноваження, організаційна структура управління.
- Г. Усі відповіді правильні.

Процес групування робіт та видів діяльності в певні блоки(групи, відділи, сектори) - це:

- А. Розподіл праці.
- Б. Департаменталізація.
- В. Проектування структури управління.
- Г. Створення механізму координації.

Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, - це:

- А. Відповідальність.
- Б. Делегування повноважень.
- В. Діапазон контролю.
- Г. Координація робіт.

Процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, - це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

Кількість працівників, що безпосередньо підпорядковуються конкретному керівникові, - це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей, - це:

- А. Відповідальність.
- Б. Діапазон контролю.
- В. Координація робіт.
- Г. Делегування повноважень.

Складність організаційної структури управління визначається:

- А. Кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.
- Б. Масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації.
- В. Розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління.
- Г. Усі відповіді правильні.

Процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації - це:

- А. Вертикальна децентралізація.
- Б. Проектування робіт.
- В. Горизонтальна децентралізація.
- Г. Інструктування.

Вид повноважень, які передаються від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим:

- А. Штабні.

- Б. Функціональні.
- В. Лінійні.
- Г. Апаратні.

Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівників:

- А. Штабні.
- Б. Функціональні.
- В. Лінійні.
- Г. Апаратні.

Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноосібно виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:

- А. Лінійна.
- Б. Функціональна.
- В. Дивізійна.
- Г. Матрична.

Тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців, з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з іншого - керівникові тимчасово створеної проектної групи:

- А. Лінійна.
- Б. Функціональна.
- В. Дивізійна.
- Г. Матрична.

Впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дають змогу управляти організацією та взаємовідносинами в ній, - це:

- А. Трудовий колектив.
- Б. Структура управління.
- В. Штаб.
- Г. Департамент.

Тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності:

- А. Бюрократія.
- Б. Функціональна.
- В. Матрична.
- Г. Органічна.

Вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління:

- А. Оптимальність, оперативність, гнучкість.
- Б. Надійність, простота, економічність.
- В. Спеціалізація, незалежність від конкретних осіб.
- Г. Усі відповіді правильні.

Під час побудови організаційної структури управління можна використовувати метод:

- А. Моделювання.
- Б. Експертних оцінок.

В. Організаційного нормування.

Г. Усі відповіді правильні.

Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив:

А. Лінійна.

Б. Функціональна.

В. Лінійно-функціональна

Г. Дивізійна.

Тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними:

А. Лінійна.

Б. Лінійно-функціональна.

В. Дивізійна.

Г. Матрична.

Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань - це:

А. Розподіл праці.

Б. Повноваження.

В. Відповідальність.

Г. Координація робіт.

Передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого — це:

А. Координація робіт.

Б. Департаменталізація

В. Делегування повноважень.

Г. Розподіл праці.

Які групи потреб виділяв Михайло Туган-Барановський

А. Фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні.

Б. Фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні.

В. Фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні.

Г. Фізіологічні, потреби в безпеці, потреби у повазі; практичні?

Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:

А. Самовираження та поваги.

Б. Фізіологічні, безпеки і захищеності.

В. Соціальні, безпеки та захищеності.

Г. Самовираження, поваги, соціальні?

До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

А. Теорія очікувань В. Врума.

Б. Теорії "X" та "Y" Д.Мак-Грегора.

В. Теорія морального стимулювання

Г. Теорія матеріального стимулювання.

До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:

А. Теорія А.Маслоу.

Б. Теорія справедливості С.Адамса.

В. Теорія "Z" У.Оучі.

Г. Двофакторна теорія Ф.Герцберга.

Оснoву мотиваційного поля формують:

- А. Стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку завдань, оплата праці, система стимулів та стягнень.
- Б. Корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці.
- В. Покупці. Споживачі. Конкуренти.
- Г. Стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

- А. Незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці.
- Б. Задоволення потреб вищого рівня.
- В. Формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками.
- Г. Відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

До мотиваційних засобів менеджера не належить:

- А. Інформування про результати праці.
- Б. Розкриття перспектив службового зростання.
- В. Еластичність робочого часу.
- Г. Щорічна відпустка.

Матеріальні стимули включають:

- А. Заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями.
- Б. Заробітну плату, премії, дивіденди за акціями.
- В. Заробітну плату, соціальні виплати, надбавки.
- Г. Посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

Заробітна плата працівника організації має складатися з:

- А. Тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії.
- Б. Тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії.
- В. Тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії.
- Г. Тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

Доплати за несприятливі умови праці включають:

- А. Збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
- Б. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок.
- В. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок.
- Г. Збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці робітників:

- А. За роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні.
- Б. За понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищення ефективності, за високу якість робіт.
- В. За особистий вклад у підвищення ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва.
- Г. За своєчасне виконання договорів та етапів?

Які види премій мають сплачуватися за якість та своєчасне виконання робіт:

- А. За виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу.
- Б. За підсумками місяця, підсумками року.
- В. Премії до професійних свят, корпоративних дат.

Г. Премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу?

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

- А. Застосуванню раціональних пропозицій, авторських винаходів.
- Б. Наявності у працівника здібностей до даного виду роботи.
- В. Надмірній інтенсивності праці.
- Г. Відхиленню від прийнятої технології?

Кому з учасників виробничого процесу розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції)?

- А. Авторам раціоналізаторських пропозицій.
- Б. Працівникам, які брали участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій.
- В. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень, та у фонд керівника підрозділу.
- Г. Авторам та працівникам, які брали участь у впровадженні нововведень?

З якою метою формується преміальний фонд керівника підрозділу:

- А. Для преміювання керівника підрозділу.
- Б. Для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань.
- В. Преміювання до професійних свят.
- Г. Преміювання до корпоративних свят?

Який відсоток від загальних видатків на персонал мають становити соціальні виплати:

- А. 100 %.
- Б. 50-70 %.
- В. 10-30 %.
- Г. 5-10 %?

Для чого застосовують покарання працівників:

- А. Щоб послабити небажану поведінку.
- Б. Щоб спонукати до професійного зростання.
- В. Для зміни поведінки.
- Г. Щоб закріпити бажану поведінку?

Форма трудової угоди "Робота на відстані" - це угода, за якої працівник:

- А. Працює у відрядженні.
- Б. Частина роботи виконує вдома.
- В. Працює на відстані від керівництва (в іншому відділі).
- Г. Працює та мешкає в іншому місті.

Як саме розподіляється робота за гнучким графіком роботи:

- А. На 2 частини : гнучкий та основний час.
- Б. За власним розсудом працівника.
- В. Графік роботи затверджується керівництвом.
- Г. Вільний вибір періоду відпустки.

До альтернативних трудових угод належать:

- А. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота на відстані.
- Б. Стислий робочий графік, робота за контрактом, поділ робочого місця, робота на відстані.

В. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, робота за контрактом, робота на відстані.

Г. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота за контрактом.

До принципів контролю не належать:

А. Об'єктивність.

Б. Постійність та оперативність.

В. Установка стандартів.

Г. Масовість та гласність.

Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:

А. Пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.

Б. Пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, удосконалення керівництва.

В. Вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.

Г. Обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

Контроль - одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає керівникові можливість стежити за:

А. Професійним зростанням співробітників організації.

Б. Ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи.

В. Безпосередньою діяльністю працівників організації.

Г. Графіком виконання робіт.

Суб'єктами контролю не виступають:

А. Громадські організації.

Б. Лінійні менеджери.

В. Управлінські рішення.

Г. Державні органи.

Об'єктами контролю виступають:

А. Місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці.

Б. Місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці.

В. Місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації.

Г. Параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

Якими спеціальними органами державного апарату здійснюється державний позавідомчий контроль?

А. Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація. Державний комітет статистики.

Б. Кабінет Міністрів України.

В. Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація.

Г. Верховна Рада.

З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль?

- А. Установлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству.
- Б. Виявлення ухилення від сплати податків.
- В. Виявлення зловживання службовим положенням.
- Г. Виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

- А. Керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю.
- Б. Керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю.
- В. Керівниками організації.
- Г. Керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.

Процес контролю має проходити через такі етапи:

- А. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в корективах.
- Б. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.
- В. Визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.
- Г. Визначення завдань контролю, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:

- А. Трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних
- Б. Ресурсів часу.
- В. Матеріальних ресурсів за окремими об'єктами.
- Г. Зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

Попередній контроль фінансових ресурсів полягає в:

- А. Перевірці усіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації, термінів надходження та виплат.
- Б. З'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії.
- В. З'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування.
- Г. Перевірці фактичних фінансових результатів та порівнянні їх із запланованими.

Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає в:

- А. Перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності.
- Б. Контролі норм використання матеріальних ресурсів.
- В. Контролі якості продукції.
- Г. Виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів та встановленні їх причин.

Завершальний контроль трудових ресурсів полягає в:

- А. Перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам, роботи працівників, рівня дисципліни.
- Б. Перевірці відповідності кваліфікації працівників посадам; продуктивності; здатності до удосконалення професійних навичок. Проведенні атестації працівників.
- В. Перевірці якості виконання робіт, здатності до удосконалення професійних навичок, проведенні атестації працівників.

Г. Аналіз ділових та професійних навичок, кваліфікації робітників, атестації працівників.

Поточний контроль інформаційної діяльності полягає в:

А. Перевірці достовірності та об'єктивності інформації, яка надходить в організацію із зовнішнього середовища.

Б. Перевірці роботи системи оброблення інформації, її групування та розподілі в межах організації.

В. Перевірці інформації, яка відображає рівень виконання поставлених завдань.

Г. Перевірці документаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності.

До завдань контролю не відноситься:

А. Виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях.

Б. Визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів.

В. Усунення недоліків, коригування стандартів.

Г. Визначення рівня технічної підготовки персоналу.

До властивостей контролю не відноситься:

А. Відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності.

Б. Ґрунтування на гнучких та динамічних технологіях.

В. Економічність.

Г. Установлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.

При оцінюванні виконання робіт необхідно використовувати:

А. Спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси.

Б. Фінансову документацію організації.

В. Матеріальні ресурси організації.

Г. Інформаційні ресурси організації.

Стандарт - це:

А. Показники, які характеризують відносну величину використання знарядь та предметів праці.

Б. Сукупність прийнятих норм та нормативів.

В. Максимально припустима величина абсолютних витрат сировини.

Г. Максимально припустима величина абсолютних витрат матеріалів, палива, праці.

Централізований контроль має такі характеристики:

А. Ґрунтується на соціальних нормах, цінностях та традиціях.

Б. Наявність спеціалізованих контрольних служб.

В. Акцентує увагу на самоконтролі.

Г. Прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

Суцільний контроль передбачає перевірку:

А. Усієї сукупності підконтрольних об'єктів.

Б. Фінансового стану господарської діяльності організації.

В. Діяльності після проведення інвентаризації.

Г. Шляхом проведення внутрішньогрупового контролю, який здійснюється на засадах соціальної взаємодії.

До психологічної групи лідерських якостей відноситься:

А. Об'єктивність.

Б. Прагнення до постійного самовдосконалення.

В. Здатність керувати емоціями.

Г. Панорамність мислення.

До когнітивних лідерських якостей відносяться:

- А. Професійна предметність.
- Б. Прагнення до постійного самовдосконалення.
- В. Здатність керувати емоціями.
- Г. Здатність до екстраполяції.

Лідери, які ведуть за собою, - це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів організатори груп - це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів "виконавці" це:

- А. Особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів - "генератори ідей" - це :

- А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.
- Б. Особи, які добре знають психологію своїх послідовників.
- В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.
- Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів - "синтезатори" - це:

- А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.
- Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів "реактори" - це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Тип лідерів "дослідники" - це:

А. Особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей відносяться інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Б. Особи, які можуть виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

В. Раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносяться енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив.

Г. Лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.

Який стиль керівництва необхідно застосувати в форсмажорних ситуаціях:

А. Демократичний.

Б. Авторитарний.

В. Ліберальний.

Г. Змішаний?

Влада, при якій підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:

А. Примусу.

Б. Винагороди.

В. Еталонною.

Г. Законною.

Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію:

А. Примусу.

Б. Винагороди.

В. Еталонна. Г. Законна?

Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування-це:

А. Демократичний.

Б. Авторитарний.

В. Бюрократичний.

Г. Патріархальний.

Стиль управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, - це:

А. Демократичний.

Б. Авторитарний.

В. Бюрократичний.

Г. Патріархальний.

Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень, - це:

А. Демократичний.

Б. Авторитарний.

В. Бюрократичний.

Г. Патріархальний.

Стиль управління, при якому за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, - це:

А. Харизматичний.

Б. Авторитарний.

В. Бюрократичний.

Г. Патріархальний.

Тип влади, при якому вплив здійснюється через розумну віру та виконавець приймає на віру знання і цінність знань керівника - це влада:

А. Примусу.

Б. Експертна.

В. Еталонна.

Г. Законна.

Тип влади, який формується на засадах харизми та на особистих якостях та здібностях лідера, - це:

А. Примусу.

Б. Експертна.

В. Еталонна.

Г. Законна.

До поведінкових теорій лідерства відносять :

А. Модель Фідлера.

Б. Модель Герсі і Бланшара.

В. Теорію Лайкерта.

Г. Модель Гауза і Мітчела.

До ситуаційних підходів до керівництва та лідерства не відноситься :

А. Модель Фідлера.

Б. Модель Герсі і Бланшара.

В. Теорія Лайкерта.

Г. Модель Гауза і Мітчела.

Конфлікт- це:

А. Протистояння сторін, що призводить до негативних наслідків.

Б. Зіткнення протилежних переконань.

В. Застосування оптимальних стилів поведінки в конфліктній ситуації.

Г. Відсутність згоди, зіткнення сторін на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.

Необхідними та достатніми умовами настання конфлікту є:

А. Взаємне негативне ставлення сторін одна до одної.

Б. Наявність суб'єктів, що мають протилежно спрямовані мотиви або судження.

В. Наявність у суб'єктів конфлікту протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.

Г. Завдання моральних, матеріальних, фізичних або психологічних збитків внаслідок зіткнення сторін.

До основних структурних елементів конфлікту відносять:

А. Суб'єкти конфлікту, умови протікання конфлікту.

Б. Предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, можливі дії учасників конфлікту, результат конфліктної ситуації.

В. Інцидент, причини, розвиток та розв'язання конфлікту.

Г. Правильні варіанти А і Б.

Предмет конфлікту - це:

А. Те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони.

Б. Те, через що виникає конфлікт.

В. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.

Г. Зовнішній прояв протиборства сторін.

Конфлікт, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, називають:

А. Функціональним.

Б. Управлінським.

В. Конфліктом між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою).

Г. Деструктивним.

Причина конфлікту - це:

А. Збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Б. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.

В. Протилежні мотиви суб'єктів конфлікту

Г. Непорозуміння учасників конфлікту.

Чи згодні Ви з твердженням, що:

А. Конфлікт - це негативне явище, що завжди веде до зниження ефективності діяльності організації.

Б. Конфлікт - це бажане позитивне явище, що призводить до вирішення наболілих питань та підвищує ефективність діяльності організації на основі повного чи часткового задоволення інтересів учасників.

В. Найбільш бажаний результат розв'язання конфліктної ситуації для кожного учасника конфлікту - це компроміс.

Г. Головна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати виникненню деструктивних конфліктів та сприяти адекватному розв'язанню конструктивних?

Яке з наведених поєднань понять має відношення до стратегій поведінки в конфлікті:

А. Співробітництво, консенсус, поступка.

- Б. Пристосування, ухилення, співпраця.
- В. Співробітництво, угода, примушування.
- Г. Компроміс, запобігання, конкуренція?

Управління конфліктами - це :

- А. Цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою недопущення конфлікту.
- Б. Цілеспрямована дія на динаміку процесу конфлікту задля досягнення обопільної згоди сторін.
- В. Застосування оптимальних стилів поведінки, що сприяють адекватному розв'язанню конфліктних ситуацій.
- Г. Цілеспрямований вплив на динаміку процесу конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Які стилі поведінки в конфліктній ситуації доцільно використовувати менеджеру в разі виникнення дисфункціонального конфлікту:

- А. Ухилення.
- Б. Конкуренції.
- В. Профілактику.
- Г. Пристосування.

Які з перерахованих видів діяльності потрібно використовувати в процесі управління конфліктом на етапі усвідомлення конфліктної ситуації учасниками соціального взаємодії:

- А. Діагностика та прогнозування конфліктів.
- Б. Запобігання та профілактика конфліктів.
- В. Регулювання та оперативне розв'язання конфліктів.
- Г. Очікування подальшого розвитку конфліктної ситуації?

Одним з методів профілактичної роботи щодо запобігання конфлікту є:

- А. Маскування, приховування конфліктної ситуації в колективі.
- Б. Використання системи винагород для примирення сторін.
- В. Ліквідація конфліктних ситуацій шляхом застосування владних повноважень.
- Г. Аналіз мотивів, цілей, здатностей, особливостей характеру, професійної компетентності усіх учасників конфліктної ситуації чи інцидентів, що виникають.

Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „пристосування" в конфліктній ситуації:

- А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.
- Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.
- В. Учасник досить активний та надає перевагу розв'язанню конфлікту власним шляхом.
- Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки?

Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „ухилення" в конфліктній ситуації:

- А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.
- Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.

В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.

Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки?

Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „компроміс” в конфліктній ситуації:

А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.

Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.

В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.

Г. Одна сторона конфлікту може перебільшувати свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки?

Який з перерахованих видів діяльності не відноситься до процесу управління конфліктом:

А. Діагностика та прогнозування конфлікту.

Б. Запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту.

В. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним учасником конфліктної взаємодії.

Г. Регулювання та оперативне розв'язання конфлікту?

Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення, в практиці управління має назву :

А. Запобігання конфлікту.

Б. Діагностика та прогнозування конфлікту.

В. Регулювання конфлікту.

Г. Розв'язання конфлікту.

Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його потенціальному розвитку, в практиці управління має назву :

А. Прогнозування конфлікту.

Б. Розв'язання конфлікту.

В. Стимулювання конфлікту.

Г. Регулювання конфлікту.

Конфліктна ситуація - це:

А. Випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії.

Б. Процес протистояння між суб'єктами соціального взаємодії, спрямований на з'ясування відносин.

В. Протиріччя, що нагромаджуються та пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підґрунтя для протистояння між ними.

Г. Етап розвитку конфлікту.

Який з перерахованих факторів не відноситься до тих, що визначають модель стратегії поведінки в конфлікті згідно з тривимірною моделлю стратегій поведінки в конфлікті(уточнена модель Томаса - Кіллена):

А. Рівень спрямованості на інтереси супротивника.

Б. Цінність міжособистісних відносин з протилежною стороною.

В. Рівень спрямованості на власні інтереси.

Г. Зміст предмету конфлікту?

Під організаційними змінами слід розуміти:

- А. Зміни в технології виробництва.
- Б. Зміни в одному або кількох елементах організації.
- В. Зміни в структурі документообігу підприємства.
- Г. Зміни в організації діяльності підприємства.

До зовнішніх причин, що спричиняють необхідність організаційних змін, належать:

- А. Необхідність ротації кадрів.
- Б. Модернізація виробництва.
- В. Зміни в економічній ситуації.
- Г. Необхідність заміни технології виробництва.

До внутрішніх чинників, що спричиняють необхідність організаційних змін, належать:

- А. Зміни в розподілі повноважень та в механізмах координації робіт.
- Б. Зміни в міжорганізаційних відносинах.
- В. Зміни в соціально-культурних компонентах;
- Г. Сезонність попиту на продукцію підприємства.

4. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:

- А. Розгрупування - Проведення змін -Групування.
- Б. Розморожування -Здійснення змін -Заморожування.
- В. Сублимація - Здійснення змін -Конденсація.
- Г. Пояснення - Підготовка персоналу до здійснення змін -Проведення змін.

На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:

- А. Проаналізувати зміни та їхні кінцеві результати.
- Б. Розробити стратегію подальших змін.
- В. Скоригувати місію та мету організації.
- Г. Ознайомити персонал з наслідками реалізації обраної техніки змін.

До факторів, які сприяють проведенню організаційних змін, належить:

- А. Організаційна криза.
- Б. Бюрократична жорсткість організації.
- В. Суперечливість цілей.
- Г. Недостатність інформації про зовнішнє середовище організації.

До факторів, які заважають проведенню організаційних змін, належить:

- А. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників.
- Б. Застарілість продукту або технології.
- В. Невдачі в проведенні попередніх перетворень.
- Г. Зацікавленість лідерів організації у зміні повноважень.

До стратегій подолання опору організаційним змінам відноситься:

- А. Стратегія примушування.
- Б. Стратегія кооперації.
- В. Стратегія підкупу.
- Г. Стратегія реорганізації.

При виборі методу здійснення організаційних змін слід враховувати такі аспекти:

- А. Визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений.

Б. Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

В. Рівень структурованості завдань в організації.

Г. Результати проведення SWOT-аналіз та визначення профілю середовища.

Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то:

А. їх упроваджують в обмежених масштабах як експериментальний „пілотний проект”.

Б. їх упроваджують через деякий час.

В. Здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам.

Г. Проводять роз'яснювальні заходи.

За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:

А. метод регресивних змін;

Б. метод „шокової терапії”;

В. метод „землетрусу”;

Г. метод „черепахи”.

Стратегія подолання опору організаційним змінам, що передбачає попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, має назву:

А. Кооптації.

Б. маніпулювання.

В. Сприяння.

Г. „Шокової терапії”.

Направлення неефективно працюючого персоналу на комплексні тренінгові програми, з якими він свідомо не впорається, - це:

А. Квіткове шоу.

Б. Вулкан.

В. Каскад.

Г. Глибинна бомба.

Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналі, є:

А. Квіткове шоу.

Б. Вулкан.

В. Каскад.

Г. Глибинна бомба.

Стратегія кооптації при подоланні опору організаційним змінам передбачає:

А. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін).

Б. Забезпечення проведення переліку не пов'язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загальних цілей.

В. Попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

Г. Ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

А. Метод найменших квадратів.

- Б. Бінарний метод.
- В. Метод „золотої середини“.
- Г. Метод краю.

Як у процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:

- А. Бере до уваги.
- Б. Зневажає думкою персоналу.
- В. Ігнорує.
- Г. Оцінює після проведення змін.

Для ефективного здійснення організаційних змін керівництво організації повинно:

- А. Один раз на рік проводити тренінги із засвоєння співробітниками тактик подолання опору змінам.
- Б. Відслідковувати зміни в місцевому законодавстві та вживати запобіжних заходів.
- В. Коригувати курс, зважаючи на думку колективу організації.
- Г. Періодично оцінювати і змінювати місію організації.

До структурних змін належать:

- А. Зміни в системі розподілу повноважень та відповідальності.
- Б. Зміна керівництва підприємства чи організації.
- В. Зміна структури каналів збуту.
- Г. Зміна форми власності підприємства чи організації.

Для початку змін потрібно:

- А. Щоб працівники почали висловлювати свої думки щодо необхідності змін.
- Б. Щоб керівництво усвідомило необхідність змін.
- В. Розробити заходи підвищення рентабельності.
- Г. Щоб необхідність змін була висловлена експертами.

Засобами ефективного мотивування людей до здійснення змін не є:

- А. Загроза звільнення.
- Б. Просування по службі та підвищення оплати праці.
- В. Очікування зміни технології виробництва.
- Г. Надання можливості співробітникам підвищувати кваліфікацію за кошти підприємства.

Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень передбачає:

- А. Високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень;
- Б. Концентрацію відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналі і сподівання на те, що зміни здійсняться самі.
- В. створення підрозділу, який відповідає за здійснення змін в організації.
- Г. залучення сторонніх організацій для обговорення змін.

Визначте крок процесу організаційних змін, який не відповідає сутності моделі К. Левіна:

- А. Визначення цілей організаційних змін.
- Б. Діагностика причин організаційних змін.
- В. Залучення працівників до визначення майбутніх бажаних параметрів організації.
- Г. Здійснення організаційних змін.

Вибір методу здійснення організаційних змін залежить від:

- А. Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Б. Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- В. Правильні відповіді А та Б.

Г. Спектру засобів професійного управління, що використовуються менеджером.

Ефективність менеджменту - це:

А. Результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Б. Показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління.

В. Показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат.

Г. Показник рентабельності підприємства.

Для оцінювання ефективності менеджменту використовують:

А. Відносні вартісні показники.

Б. Якісні показники системи менеджменту.

В. Трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники.

Г. Соціальні показники.

Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:

А. Абсолютною.

Б. Порівняльною.

В. Відносною.

Г. Модульною.

До кількісних показників ефективності менеджменту належать:

А. Рівень керованості.

Б. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу.

В. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління.

Г. Частка менеджерів у складі персоналу.

Показник, який 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 цілеспрямованості структури управління.

Б. Коефіцієнт раціональності структури управління.

В. Показник ступеню централізації управлінських функцій.

Г. Коефіцієнт формалізації праці менеджера.

До витрат на управління включаються:

А. Собівартість продукції.

Б. Витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування.

В. Витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва.

Г. Сплата оренди приміщень.

До якісних показників ефективності системи менеджменту організації відноситься:

А. Показник економії живої і уречевленої праці апарату управління.

Б. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг).

В. Коефіцієнт формалізації праці менеджерів.

Г. Темпи змін зростання прибутку підприємства.

Рівень керованості - це показник, який визначається:

- А. Відношенням кількості лінійних керівників до кількості працівників функціональних служб.
- Б. Відношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника;
- В. Часткою працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.
- Г. Кількістю керівників вищої ланки управління.

Показник, який характеризує відношення кількості не реалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі, - це:

- А. Коефіцієнт надійності структури управління.
- Б. Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління.
- В. Коефіцієнт оптимальності системи управління.
- Г. Коефіцієнт продуктивності працівників апарату управління.

Результативність менеджменту, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни називається:

- А. Економічною ефективністю.
- Б. Організаційною ефективністю.
- В. Соціальною ефективністю.
- Г. Технічною ефективністю.

Оперативність системи управління не характеризується:

- А. Обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління.
- Б. Рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень.
- В. Своєчасністю виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.
- Г. Правильної відповіді немає.

Показник економії живої та уречевленої праці апарату управління визначається:

- А. Темпами зміни частки працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.
- Б. Часткою заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції підприємства.
- В. Показником співвідношення кількості лінійного та функціонального управлінського персоналу організації.
- Г. Своєчасністю виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Для оцінювання ефективності системи управління використовують:

- А. Загальні відносні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Б. Показники продуктивності управлінської праці та показники економічності апарату управління.
- В. Правильні варіанти А і Б.
- Г. Показники ефективності роботи персоналу.

Ефективність управління обов'язково зростає:

- А. Якщо зростають обсяги реалізованої продукції.

Б. Якщо темпи збільшення обсягів реалізованої продукції є нижчими від темпів зростання витрат на управління.

В. Якщо має місце сталість обсягів реалізованої продукції поряд зі зниженням витрат на управління.

Г. Скорочується чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

Показник ефективності управління:

А. Знижується при скороченні обсягів реалізованої продукції.

Б. Визначається темпами зростання прибутку підприємства.

В. Скорочується при зростанні фінансових витрат на управління.

Г. Знижується при скороченні прибутку на одиницю робочого часу.

Показник ступеня формалізації праці менеджерів визначається:

А. Відношенням кількості адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, до всього управлінського персоналу.

Б. Відношенням кількості адміністративно-управлінських кадрів, праця яких організована на основі нормативних документів, до загальної кількості управлінців.

В. Відношенням обсягів робіт, профільних для даного підрозділу, до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

Які з наведених підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

А. Застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів.

Б. Розрахунок показника темпів змін чисельності апарату управління.

В. Самофотографія робочого часу менеджера.

Г. Підхід з позиції особистих якостей керівника?

Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:

А. Зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їх праці.

Б. Підвищення заробітної плати працівників апарату управління.

В. Зниження собівартості продукції.

Г. Поліпшення показників платоспроможності підприємства.

В наслідок вдосконалення системи управління підприємство досягає такого економічного та соціального ефекту:

А. Зростає кількість премій та доплат працівникам організації.

Б. Знижується плинність кадрів.

В. Зростає відсоток накладних витрат в структурі витрат на управління.

Г. Зростає кількість задоволених споживачів.

Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність адміністративно-управлінського персоналу і збільшують обсяг виробництва, то ефект за обома напрямками:

А. Скорочується.

Б. Односпрямований.

В. Нівелюється.

Г. Не спостерігається.

Оцінку економічної ефективності управління на підприємстві проводять для:

А. Підвищення довіри до керівництва.

Б. Визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності.

В. Для обґрунтування витрат на управлінський персонал.

Г. Формування системи мотивації персоналу.

Об'єктами оцінки ефективності управління є:

- А. Структурні підрозділи підприємства.
- Б. Характер взаємовідносин з контрагентами підприємства.
- В. Керівники вищої ланки управління підприємством.
- Г. Керівники технічного рівня управління.

Висока надійність управлінської системи підприємства забезпечується:

- А. Підвищенням рівня безпеки на виробництві.
- Б. Раціональними технологіями процесів управління.
- В. Зниженням ступеня формалізації праці менеджерів.
- Г. Високим рівнем кваліфікації управлінців.

При скороченні чисельності працівників апарату управління:

- А. Заощаджується фонд заробітної плати.
- Б. Зростає величина заробітної плати промислово-виробничого персоналу.
- В. Показник ефективності управління не змінюється.
- Г. Зростає рівень задоволеності працівників.

Оцінити діяльність працівників апарату управління можна:

- А. Використовуючи кількісні показники діяльності організації.
- Б. Використовуючи показники соціальної ефективності менеджменту.
- В. Використовуються якісні показники, які характеризують специфіку управлінської праці.
- Г. Усі варіанти правильні.

Результативність роботи окремих працівників організації оцінюють:

- А. З урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.
- Б. Рівнем рентабельності активів і власного капіталу підприємства;
- В. Варіанти а і б правильні.
- Г. Показниками, що визначають їх внесок у загальні результати діяльності організації.

Обґрунтування ефективності реалізації управлінського рішення передбачає:

- А. Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства до і після реалізації цього рішення.
- Б. Зіставлення отриманих внаслідок реалізації рішення результатів із витратами, необхідними для його реалізації.
- В. Визначення економії умовно-змінних витрат у собівартості продукції підприємства.
- Г. Розрахунок економічного ефекту від запровадження нових методів управління.

Результат реалізації рішення щодо вдосконалення тих чи інших аспектів управлінської діяльності повинен виявитися:

- А. Негайно.
- Б. Упродовж поточного року.
- В. Упродовж звітного періоду.
- Г. Ніколи.

Коефіцієнт дублювання функцій - це:

- А. Співвідношення кількості працівників вищої ланки управління до загальної кількості працівників адміністративно-управлінського персоналу.
- Б. Показник, що визначається залежно від форми власності підприємства та знаходиться в межах від 1 до 4.

В. Співвідношення кількості видів робіт, закріплених за декількома підрозділами до кількості видів робіт згідно із затвердженими нормами.

Г. Показник, що визначається відношенням кількості видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, та кількістю видів робіт згідно із затвердженими нормативами.

Які з витрат на управління можна скоротити без скорочення чисельності працівників апарату управління:

А. Накладні витрати та витрати на наукову організацію управлінської праці.

Б. Премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення.

В. Варіанти а і б є правильні.

Г. Заробітну плату?

САМОСТІЙНА РОБОТА

Варіанти самостійної роботи з дисципліни "Менеджмент" подані у таблиці.

Варіанти завдань

№ варіанту	Завдання		№ варіанту	Завдання		№ варіанту	Завдання	
	I	II		I	II		I	II
1.	1-40	1	11.	1-40	11	21.	1-40	21
2.	1-40	2	12.	1-40	12	22.	1-40	22
3.	1-40	3	13.	1-40	13	23.	1-40	23
4.	1-40	4	14.	1-40	14	24.	1-40	24
5.	1-40	5	15.	1-40	15	25.	1-40	25
6.	1-40	6	16.	1-40	16	26.	1-40	1
7.	1-40	7	17.	1-40	17	27.	1-40	2
8.	1-40	8	18.	1-40	18	28.	1-40	3
9.	1-40	9	19.	1-40	19	29.	1-40	4
10.	1-40	10	20.	1-40	20	30.	1-40	5

I. Дайте визначення термінів та наведіть приклади

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Менеджмент. | 21. Управлінське рішення. |
| 2. Менеджер. | 22. Метод прийняття рішення. |
| 3. Управління. | 23. Вироблення управлінського рішення. |
| 4. Організація. | 24. Керівництво. |
| 5. Ієрархія. | 25. Лідерство. |
| 6. Процесний підхід до управління. | 26. Колектив. |
| 7. Системний підхід до управління. | 27. Команда. |
| 8. Ситуаційний підхід до управління | 28. Повноваження. |
| 9. Середовище організації. | 29. Влада. |
| 10. Формальна організація. | 30. Вплив. |
| 11. Неформальна організація. | 31. Типи впливу. |

- | | |
|---|--------------------------|
| 12. Ціль. | 32. Типи влади. |
| 13. Функції менеджменту. | 33. Стиль керівництва. |
| 14. Планування. | 34. Авторитарний стиль. |
| 15. Організація (як функція менеджменту). | 35. Демократичний стиль. |
| 16. Мотивація. | 36. Ліберальний стиль. |
| 17. Контроль. | 37. Комунікації. |
| 18. Організаційна структура. | 38. Методи комунікації. |
| 19. Потреба. | 39. Процес комунікацій. |
| 20. Стимул. | 40. Бар'єри комунікації. |

II. Дайте письмову відповідь на питання

1. Використовуючи матеріали мережі Internet визначте портрет сучасного українського топ-менеджера
2. Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.
3. На прикладі конкретної організації наведіть графічно та визначте тип її структури управління.
4. Змодельуйте процес управління конфліктом. Який етап найважчий для виконання? Чому?
5. Розробіть посадову інструкцію маркетолога, завідувача складом підприємства, що здійснює свою діяльність у сфері оптової торгівлі лікарськими засобами.
6. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку функцій організації, планування мотивації та контролю в будь якій організації.
7. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для розв'язання конфлікту, що вже назрів. Які недоліки та переваги кожного з методів?
8. Наведіть конкретні приклади впливу психологічного клімату на роботу трудового колективу. Поясніть чому застосування конкретного методу менеджменту має комплексний характер.
9. На прикладі конкретних ситуацій поясніть, за допомогою яких критеріїв буде здійснюватись вибір можливого варіанту рішення.
10. На прикладі виробничого або торговельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, який передбачає використання методу прогнозування.
11. На основі конкретного прикладу визначте, в яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне.
12. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в Україні?
13. Визначте основні рівні управління та основні менеджерські посади ВНЗ, в якому Ви навчаєтесь.
14. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в

інформаційному обміні.

15. Підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
16. Розробіть проєкт презентації нової продукції фірми.
17. Спрогнозуйте результат від застосування методів розв'язання конфліктів учасниками протистояння.
18. Використовуючи матеріали періодичних видань та Internet, визначте особливості здійснення організаційних змін на вітчизняних підприємствах.
19. Використовуючи матеріали періодичних видань та Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій.
20. Наведіть конкретні приклади прояву соціальної та юридичної відповідальності.
21. В чому полягає значення кодексу етики бізнесу?
22. Проаналізувати структуру конкретного підприємства та побудувати структурну схему управління підприємством, урахувавши норми керованості вищого керівництва підприємства.
23. Провести аналіз діяльності конкретної організації та розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів по кількості працівників.
24. Розробити бізнес-план інноваційного, маркетингового або інвестиційного проєкту для віртуальної організації.
25. Сформуйте засоби морального стимулювання для працівників з "вертикальним" та "горизонтальним" типами кар'єри.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Наукові школи менеджменту
5. Основні крос-культурні моделі менеджменту
6. Сучасні тенденції розвитку менеджменту
7. Сутність та види організацій
8. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
9. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
10. Адаптація організації до ринкового середовища
11. Суть та види планів управлінської діяльності
12. Цільове планування діяльності організації
13. Етапи розробки стратегічних планів діяльності організації
14. Планування роботи менеджера
15. Сутність організаційної діяльності
16. Види та типи організаційних структур
17. Проектування організаційних структур управління
18. Процес реалізації організаційних змін
19. Сутність, принципи і цілі контролювання
20. Види контролю в діяльності організації
21. Процес реалізації функції контролювання
22. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації
23. Поняття та сутність мотивування
24. Основні теорії мотивування
25. Розроблення системи мотивування в організації
26. Моделі мотиваційної діяльності менеджера
27. Типи груп і команд в організації
28. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами
29. Управління конфліктами в організації
30. Способи активізації роботи груп і команд
31. Суть влади та відповідальності управління
32. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення
33. Методи формування функціонально адаптованого менеджера
34. Суть та види управлінських рішень
35. Основні моделі прийняття управлінських рішень
36. Алгоритм прийняття управлінських рішень
37. Інформаційний супровід прийняття і реалізації управлінських рішень
38. Поняття та види етики управління
39. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації
40. Кодекси організаційної поведінки
41. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації
42. Ефективність та результативність управління
43. Чинники впливу на ефективність управління

44. Індикатори ефективності менеджменту

45. Методи підвищення ефективності управління

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ЗА ФОРМАМИ КОНТРОЛЮ

Політика щодо дедлайнів і перескладання. Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності. Використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів та екзаменів заборонено.

Політика щодо відвідування. Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції факультету.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПЗ)	Заліковий модуль 4 (екзамен)	Разом (%)
20	20	20	40	100
Усне опитування під час занять (Тема 1-6 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Усне опитування під час занять (Тема 7-12 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Підготовка КПЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів Захист КПЗ - 40 балів Участь у тренінгу = 20 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Творче управлінське завдання = 60 балів	

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

- 1) Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т "Остроз. акад.". Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с
- 2) Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується [Текст] : теорет. та практ. аспекти : колект. монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Т. Є. Андрєєвої; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В., 2018. 236 с.
- 3) Бившева Л. А. . Менеджмент : практикум / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, Є. В. Мироненко; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
- 4) Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ: Каравела, 2019. 480 с.
- 5) Кузнєцов Е. А. . Менеджмент : навч.-метод. посіб. / Е. А. Кузнєцов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон.-прав. ф-т, Каф. економіки та упр. Одеса: Фенікс, 2018. 59 с.
- 6) Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SVA-print, 2020. 190 с.
- 7) Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією /пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
- 8) Менеджмент: графічна і таблицна візуалізація: навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна; Нац. ун-т "Львів. політехніка". 4-те вид., випр. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 207 с.
- 9) Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Дуалізм сучасних проявів функціонального забезпечення менеджменту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №25. С.88-93
- 10) Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Менеджмент: практикум. Тернопіль: Вектор, 2019. 72 с.
- 11) Ратушняк О. Г., Тарасюк Н. М. Менеджмент та маркетинг: практикум. Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2018. 119 с.
- 12) Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник /; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
- 13) Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
- 14) Трейсі, Брайан. Делегування & керування: [21 принцип високоефект. менеджменту] [пер. з англ. Л. Хлівної]. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 122
- 15) Шкільняк М.М., О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Менеджмент. Тернопіль. Економічна думка. 2022 р. 258 с.
- 16) Cameron E. , Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011. 384 p.
- 17) Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
- 18) Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
- 19) Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
- 20) Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.