

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

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання
контрольної роботи з курсу
„МЕНЕДЖМЕНТ”
(для студентів економічних спеціальностей заочної форми навчання)

Затверджено на засіданні
навчально - методичної комісії
факультету „Економіка і
управління”
Протокол № від . /2014 р.

Затверджено на засіданні
кафедри
“Менеджмент організацій”
Протокол № __ від
___.__.2014 р.

УДК

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з курсу „Менеджмент” (для студентів економічних спеціальностей заочної форми навчання) / Укладачі: С.В.Коверга, В.В.Пехтерева, О.Ю.Руднева – Горлівка: АДІ ДВНЗ „ДонНТУ”, 2008. - 169 с.

Методичні вказівки містять тематику навчального матеріалу, варіанти завдань до виконання контрольної роботи, методичні рекомендації до розв'язання основних типів задач.

Укладачі: Коверга С.В., доц., к.е.н.
Пехтерева В.В., ас.
Руднева О.Ю., ас.

Відповідальний за випуск: Мельникова О.П., д.т.н., проф.

Рецензент : Должанський І.З., к.е.н., доц., проф. каф. „ЕП”

ЗМІСТ

	с.
Вступ	4
1 Мета і завдання дисципліни „Менеджмент”.....	5
2 Програма курсу „Менеджмент”.....	6
3 Організаційно-методичні вказівки до виконання контрольної роботи.....	11
4 Варіанти завдань контрольної роботи.....	12
5 Методичні рекомендації до розв'язання задач.....	137
6 Контрольні питання з курсу	162
7 Список рекомендованої літератури	166

ВСТУП

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

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

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

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

Міждисциплінарні зв'язки. Програма вивчення курсу „Менеджмент” упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на знаннях з таких нормативних дисциплін, як «Правознавство», «Соціологія», «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» і є підґрунтям для вивчення дисциплін менеджерського циклу. Програма нормативної навчальної дисципліни „Менеджмент” пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції - економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг, системи технологій тощо.

1 МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління автотранспортними підприємствами; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є *теоретична підготовка* студентів із питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
 - історія розвитку менеджменту;
 - принципи та функції менеджменту;
 - суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
 - система методів управління, зміст процесів та технології управління;
 - основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
 - організація взаємодії та повноважень;
 - зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
 - прийняття рішень у менеджменті;
 - інформаційне забезпечення процесу управління;
 - керівництво та лідерство, стилі управління;
 - теорія конфліктів;
 - організаційна культура;
 - етика відповідальності у менеджменті;
 - ефективність управління,
- а також *практична* підготовка та формування вмінь та навичок із питань:
- визначення місії та цілей;
 - аналіз та побудова різних типів організаційних структур управління організацій;
 - налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
 - здійснення делегування;
 - технологія розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
 - профілактика та вирішення конфліктів;
 - формування організаційної культури;
 - подолання опору організаційним змінам;
 - визначення та оцінка ефективності менеджменту.

2 ПРОГРАМА КУРСУ „МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

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.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи. анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 4. Організації як об'єкти управління (на прикладі автотранспортних підприємств)

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Культура організації.

Типи організацій в Україні.

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

Тема 6. 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.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

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 процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління автотранспортними підприємствами. 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.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління автотранспортними підприємствами. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 11. Методи менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 12. Управлінські рішення

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Тема 14. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. 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 континіуму

стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стиля менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті

Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Причини неетичної поведінки.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

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 автотранспортними підприємствами

3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Метою виконання контрольної роботи є поглиблене вивчення та творчий підхід до теоретичних та практичних завдань.

Студент повинен вміти самостійно формувати проблему дослідження, виконувати пошук необхідної інформації, аналізувати реальні факти, пов'язані з діяльністю підприємств, викладати свої думки та аргументувати свої пропозиції.

Контрольна робота складається з двох частин: теоретичної та практичної.

Теоретична частина передбачає відповідь на одне питання. Відповідь повинна бути розгорнутою, з посиланням на використану літературу, наприклад: [5, с.12].

Практична частина складається з двох ситуаційних завдань та п'ятнадцяти тестових питань. Розв'язання розрахункового ситуаційного завдання повинно супроводжуватись наведенням необхідних формул, обґрунтуванням ходу рішення та закінчуватись відповідними висновками.

Тестова частина включає 15 тестових питань, що охоплюють головні теми курсу. Студенту слід прочитати запитання тесту та вибрати вірну відповідь. Наприклад: 1а, 2б, 3в і т.д. Тести зараховано, якщо студент дав більш ніж 10 вірних відповідей.

Варіант завдання студент вибирає відповідно до порядкового номеру студента в журналі академічної групи.

В кінці роботи слід навести список використаної літератури.

Контрольна робота повинна бути виконана і подана в деканат в термін встановлений навчальним планом. Студенти, які не здали контрольну роботу в установленний термін, не допускаються до складання іспиту або заліку.

4 ВАРІАНТИ ЗАВДАНЬ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант 1

Теоретичне питання

Зміст, об'єкт, суб'єкт, предмет та функції менеджменту. Оцінка особистих якостей та ролей менеджера.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

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

- принцип американського вченого Парето, відповідно до якого концентрація зусиль менеджера на життєво важливих справах практично цілком визначає кінцевий результат;

- принцип колишнього президента США Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості. Ейзенхауер, підрозділяючи задачі по їхній важливості і терміновості, прийшов до задач А, В, С (табл. 4.1).

Таблиця 4.1- Визначення задач за рівнем їх важливості

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

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

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

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

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

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

Питання:

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

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

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

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

Нормативний строк окупності рівний 5 років.

Тести

1. Менеджмент -

а) це вміння домагатися поставлених цілей використовуючи досвід, інтелект, мотиви поведінки;

б) функція, вид діяльності по керівництву людьми у різноманітних організаціях;

в) функція управлінського апарата сучасного виробництва по використанню законів і закономірностей суспільного розвитку, що дозволяє організувати ефективне, конкурентноздатне виробництво в умовах зовнішнього й внутрішнього середовища, яке постійно змінюється;

г) всі відповіді вірні.

2. *Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:*

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління.
- г) стратегічні методи управління.

3. *Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі — це:*

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибіркового підхід;
- д) полікритеріальний підхід.

4. *Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:*

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

5. *Що називається місією організації?*

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. *Організація як функція управління - це:*

- а) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- б) спостереження за процесами, що відбуваються, порівняння параметрів об'єкта із заданими й виявлення відхилень;
- в) складання планів з урахуванням стратегії й цілей фірми, її виробничого профілю й специфіки діяльності на ринку;

г) створення такої структури підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

7. У випадку функціональних повноважень:

- а) лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом;
- б) лінійне керівництво зобов'язане виконувати наказу штабного апарата;
- в) штабний апарат може, як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї компетенції;
- г) лінійне керівництво може за своїм вибором вирішити проблему, навіть не ставлячи апарат у популярність.

8. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей;

10. Не є фізичною моделлю:

- а) синька креслення Горлівського машинобудівного заводу;
- б) зменшене у певному масштабі креслення проектувальника;
- в) графік, що ілюструє співвідношення між обсягом виробництва й витратами;
- г) зменшена фактична модель фрезерного верстата.

11. До кількісних методів прогнозування відноситься:

- а) аналіз часових рядів і каузальне моделювання;
- б) метод експертних оцінок;
- в) сукупна думка збутовиків;
- г) думка журі.

12. До причин, що обумовлюють виникнення неформальних груп, не належать:

- а) економічна доцільність;
- б) потреба у захисті;
- в) спільні інтереси;
- г) психологічна близькість і симпатія;
- д) бажання раціоналізувати свою роботу і підвищити її продуктивність.

13. Прихильники авторитарного методу стверджують, що:

- а) авторитарний стиль керівництва, особливо прихильна авторитарність, більше ефективні, тому що підкріплюють одноособову владу керівника й тим самим збільшують його або її можливості впливати на підлеглих, спонукаючи їх до досягнення цілей організації;
- б) якщо не прийняти вчасно міри, то влада виконавця може збільшитися настільки, що підірве вплив керівника й створить в організації додаткові проблеми;
- в) орієнтований на людину підхід забезпечує максимальну продуктивність;
- г) авторитарний стиль, якщо його правильно застосовувати, завжди підвищує ступінь задоволеності, а більша задоволеність завжди веде до більше високої продуктивності праці.

14. Про який тип влади йде мова? Це влада, яка базується на бажанні підлеглого бути таким як його керівник, тому що його характеристики або риси дуже для нього привабливі:

- а) еталонна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) законна влада;
- г) експертна влада.

15. До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:

- а) фондвіддача основних виробничих фондів;

- б) зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, строків обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізація й автоматизація трудомістких операцій у сфері керування;
- в) питома вага продукції підприємства в загальному випуску продукції даної галузі;
- г) ліквідність капіталу.

Варіант 2

Теоретичне питання

Сутність поняття „система”. Види систем. Основні принципи побудови систем.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

- Створення мережі дилерів моделі Lexus, не пов'язаної зі звичайними каналами розподілу компанії, щоб забезпечити

персональне, турботливе відношення до клієнтів, якого ще не було в галузі.

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

Питання:

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

Ситуаційне завдання 2

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

Тести

1. Менеджмент - це:

- а) Діяльність по керуванню організацією в умовах ринку.
- б) Управління, спрямоване на прибутковість.
- в) Особлива область наукових знань і професійної спеціалізації управлінців, які складають адміністративний штат організації.

г) всі відповіді вірні.

2. Принципи менеджменту визначають:

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

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

- а) системою стосунків, що склалася в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління;
- г) рівнем ризику при прийнятті рішень.

4. Які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи?

- а) синегрізм;
- б) симбіоз;
- в) взаємозв'язок між окремими елементами, кожен з яких виконує певну функцію;
- г) гомеостатичність;
- д) залежність від зовнішнього середовища;
- е) динамічна рівновага.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. Делегування повноважень - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Обмежене право розпоряджатися ресурсами і визначати дії працівників організації.

- в) Поділ і спеціалізація колективної праці.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

7. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу;

8. 3 точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. Управлінські рішення класифікуються за:

- а) ступенем повторюваності проблеми, значимості мети, сфері впливу, тривалості реалізації;
- б) характером використовуваної інформації, кількості критеріїв вибору, способам фіксації;
- в) методами розробки рішення;
- г) усіма вище перерахованими ознаками.

11. Зіштовхуючись із невизначеністю при ухваленні рішення (якщо час не є критичним чинником), керівник повинен:

- а) спробувати одержати додаткову релевантну інформацію й на її основі ще раз проаналізувати проблему;

- б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїцією й зробити припущення про ймовірності подій;
- в) використати групові методи прийняття рішень;
- г) немає вірної відповіді.

12. До характеристик неформальних організацій не відносять (вибрати вірне):

- а) конфліктність;
- б) соціальний контроль;
- в) супротив змінам;
- г) групове однодумство;
- д) наявність неформального лідера.

13. Розумна віра - це влада, побудована на:

- а) позитивних стимулах;
- б) переляку;
- в) силі особистих якостей або здатностей лідера;
- г) експертних знаннях.

14. Використання переконання:

- а) може спричинити внутрішню мотивацію, що не вимагає керування;
- б) не вимагає влади або витрати обмежених ресурсів;
- в) може вимагати багато часу; потрібний слухач;
- г) всі відповіді вірні.

15. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;
- г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

Варіант 3

Теоретичне питання

Порівняльна характеристика понять „менеджмент” та „управління”. Відмінності менеджера від підприємця.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

1) будівництва нового заводу;

2) реконструкції діючого заводу.

Вибрати більш ефективний варіант, виходячи із даних таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

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

$$E_n = 0.22.$$

Тести

1. Термін «управління» означає:

- а) послідовність дій менеджера;
- б) усвідомлену, цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує й підкоряє елементи зовнішнього середовища суспільства, живої й неживої природи, техніку;
- в) систему наукових знань, що становлять теоретичну базу практики управління;
- г) використання об'єктивних законів економічного розвитку.

2. Функції менеджменту-це:

- а) Теж саме, що і процес управління;
- б) Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- в) Процес створення структури підприємства.
- г) Немає правильної відповіді.

3. Управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів і моделей вирішує:

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна школа управління;
- в) школа науки управління;
- г) школа системного управління;
- д) школа емпіричного управління.

4. Директор по економічних питаннях ВАТ „СТИРОЛ” відноситься до:

- а) Низового рівня управління.
- б) Середнього рівня управління..
- в) Вищого рівня управління.
- г) Немає правильних відповідей.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. Відповідальність виконавця - це:

- а) Зобов'язання відповідати за виконання задач і результати праці, підлеглих йому працівників.
- б) Зобов'язання працівника виконувати делеговані йому задачі і відповідати за результати своєї праці.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі властиві займаній їм посади і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

7. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу.

8. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

9. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

10. Процес ухвалення управлінського рішення складається з етапів (у послідовності):

- а) аналіз ситуації, вибір альтернативи, розробка альтернативи, визначення критеріїв вибору, узгодження рішення, ідентифікація проблеми, управління реалізацією, контроль і оцінка результатів;
- б) аналіз ситуації, ідентифікація проблеми, визначення критеріїв вибору, розробка альтернатив, вибір альтернативи, узгодження рішення, управління реалізацією, контроль і оцінка результатів;
- в) ідентифікація проблеми, визначення критеріїв вибору, аналіз ситуації, розробка альтернатив, вибір альтернатив, управління реалізацією, узгодження рішення, контроль і оцінка результатів;
- г) аналіз ситуації, визначення критеріїв вибору, ідентифікація проблеми, вибір альтернатив, розробка альтернатив, управління реалізацією, узгодження рішення, контроль і оцінка результатів.

11. До недоліків групового прийняття рішень відносять:

- а) Більший обсяг знань й інформації, які береться до уваги.
- б) Зростає кількість запропонованих альтернатив.

- в) Краще сприйняття, поширення й забезпечення виконання управлінського рішення.
- г) Тиск, примус із метою нав'язати власне рішення однієї зі сторін.

12. До чинників, що впливають на роботу групи, відносять:

- а) розмір групи та її склад;
- б) групові норми;
- в) згуртованість членів групи;
- г) рівень конфліктності всередині групи;
- д) статус членів групи;
- е) групові ролі;
- ж) всі перелічені чинники;
- з) лише чинники а), б), в) г) і д).

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

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

14. Законна влада характеризується тим, що:

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

15. Дисфункціональний наслідок конфлікту

- а) проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми;

- б) незадоволеність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності;
- в) сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом;
- г) члени групи можуть проробити можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

Варіант 4

Теоретичне питання

Організація як елемент системи. Основні характеристики організації.

Ситуаційне завдання 1

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

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

1. Який вид стратегії використовували вище названі автомобільні корпорації?
2. Як обрана стратегія вплине на конкурентоздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Проектом реконструкції заводу передбачена зміна його виробничого профілю. Рівень рентабельності нової продукції нижчий рівня, досягнутого на реконструйованому підприємстві, яке випускає добре освоєні вироби. Визначити загальну економічну ефективність капітальних вкладень і строк їх окупності за даними таблиці 4.3.

$E_{н.} = 0.12.$

Таблиця 4.3

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

Тести

1. Цілі управління класифікуються за наступним ознаками:

- а) Економічному, соціальному, галузевому.
- б) По змісту, рівням управління, часу, масштабу.
- в) Стосовно рівнів управління.
- г) Усе перераховане.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.
- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вищеперераховане.

3. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного із її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

4. Внутрішнє середовище організації-це:

- а) Логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних ланок.
- б) Змінні, діючі у середині організації.
- в) Змінні, діючі за межами організації.
- г) Немає правильної відповіді.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль

є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Управлінські повноваження - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження, здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі, властиві займаній їм посади і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Зобов'язання відповідати за виконання задачі результати праці підлеглих йому працівників.

7. Особистий апарат, як різновид обслуговуючого апарата:

- а) має владу не маючи повноважень;
- б) має повноваження не маючи влади;
- в) в організаціях володіє й повноваженнями й владою;
- г) усе залежить від типу організації;

8. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені.
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

9. З точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;

- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

10. Рішення, що ґрунтується на знаннях, здоровому глузді і наявному в керівника позитивному і негативному досвіді-це:

- а) адаптаційне рішення;
- б) інтуїтивне рішення;
- в) бінарне;
- г) безальтернативне.

11. Розрізняють такі класи (типи) моделей:

- а) Фізичні, аналогові, математичні.
- б) Платіжна матриця.
- в) Дерево рішень.
- г) Теорія черг.

12. Вкажіть, яка з ознак стосується неформальних груп:

- а) створюються як структурні підрозділи в організації;
- б) формуються для виконання регулярної функції;
- в) складається відповідний ролей та позицій;
- г) створюються членами організації згідно з їх взаємними симпатіями, спільними інтересами тощо;
- д) для керівництва цими групами призначають лідера.

13. Стиль керівництва, при якому керівник більшість питань вирішує колегіально й систематично інформує підлеглих про положення справ в організації, є:

- а) демократичним;
- б) ліберальним;
- в) авторитарним;
- г) прогресивним.

14.. Слабка сторона впливу шляхом переконання:

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

15. Функціональний наслідок конфлікту:

- а) менший ступінь співробітництва в майбутньому;
- б) сильна відданість своїй групі й більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- в) мінімізація або усунення труднощів у здійсненні рішень - ворожості, несправедливості й вимушеності діяти проти волі;
- г) уявлення про іншу сторону як про «ворога»; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.

Варіант 5

Теоретичне питання

Організаційне середовище. Характеристика внутрішніх та зовнішніх факторів організації.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

- 1. Яку стратегію розвитку використали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?
- 2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

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

Визначити по порівнюваних варіантах:

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

Вихідні дані:

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

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

3. Для розрахунку економічної ефективності необхідно використати дані таблиці 4.4.

$$E_n = 0.16.$$

Таблиця 4.4

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

Тести

1. Ціль управління-це:

- а) Кінцевий пункт усього процесу управління.
- б) Конкретний, кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління.
- в) Оптимізація діяльності об'єкта управління по досягненню місії організації.
- г) Теж, що стратегія управління.

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- а) закони спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу;
- б) закони доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії;
- в) економічні;
- г) усі вище перераховані.

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- а) Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні його продуктивності праці.
- б) Створення універсальних принципів управління.
- в) Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- г) Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

4. До елементів середовища непрямої дії в менеджменті відносяться:

- а) постачальники, споживачі, конкуренти, закони й державні органи;
- б) трудові ресурси;
- в) міжнародні події, стан економіки, НТП, політичні фактори;
- г) усе вище перераховане.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Функціональна структура управління будується на:

- а) ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях;
- б) ієрархії органів, які здійснюють контроль;
- в) ієрархії органів, які координують діяльність;
- г) всі відповіді неправильні;
- д) управлінні середніми і малими організаціями.

7. До консультативного апарату відноситься:

- а) відділ кадрів
- б) секретар керівника
- в) фахівці в області права, новітньої або спеціальної технології, навчання, підвищення кваліфікації.
- г) немає вірних відповідей

8. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;

- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

9. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

10. За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення класифікуються на:

- а) директивні; рекомендаційні; що орієнтують.
- б) вибіркові; систематичні.
- в) загальні; спеціальні
- г) економічні; технічні; соціальні.

11. Причинами виникнення ризику при прийнятті рішень можуть бути:

- а) невизначеність майбутнього;
- б) непередбаченість поведінки партнера;
- в) недолік інформації;
- г) всі відповіді вірні.

12. Розумна віра - це влада, побудована на:

- а) позитивних стимулах;
- б) переляку;
- в) силі особистих якостей або здатностей лідера;
- г) експертних знаннях.

13. Яку форму влади слід використовувати у випадках, коли активним мотивуючим фактором є потреби найвищого рівня?

- а) експертну владу;
- б) владу винагороди;
- в) законну владу;
- г) владу переконання;
- д) еталонну владу.

14. Ліберальне керівництво характеризується:

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

15. Структурні методи управління конфліктною ситуацією:

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних й інтеграційних механізмів;
- в) установа загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород;
- г) наведені методи відносяться до міжособистісних стилів управління конфліктами;
- д) вірні відповіді а, б, в.

Варіант 6

Теоретичне питання

Характеристика та складові процесу стратегічного планування.

Ситуаційне завдання 1

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

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

Питання:

1. Яку форму співробітництва обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?
2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Для збільшення обсягу виробництва на 50 тис. виробів в рік розроблено чотири варіанти реконструкції і розширення діючого підприємства за такими показниками (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5

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

Визначити оптимальний варіант за строком окупності капітальних вкладень.

Тести

1. Підприємець по-вашому теж, що і:

- а) Менеджер.
- б) Начальник відділу в організації.
- в) Продавець у магазині.
- г) Людина, що бере на себе ризик по організації власної справи, впровадженню ідеї чи продукту.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення

централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.

- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вище перераховане.

3. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- а) поліцентризм в управлінні;
- б) ставку на самореалізацію людей;
- в) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- г) правильно все вищезазначене;
- д) правильно тільки б) і в).

4. До ознак організації відносяться:

- а) Систематизація, упорядкування, побудова організаційної структури управління.
- б) Цілі, відокремленість, внутріорганізаційний центр, організаційна культура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.
- в) Гнучкість, планомірність, науковість, спеціалізація, послідовність, цілеспрямованість.
- г) Усе вище перераховане.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. До адаптивних організаційних структур відносяться:

- а) дивізіональні;
- б) матричні, програмно-цільові;
- в) лінійно-функціональні, анархічні;
- г) лінійні, функціональні, дивізіональні.

7. До апаратних (штабних) повноважень не відносять:

- а) рекомендаційні повноваження;
- б) обов'язкові узгодження;
- в) паралельні повноваження;

г) лінійні повноваження.

8. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

9. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені;
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

10. За кількістю варіантів управлінські рішення класифікуються на:

- а) організаційні; координуючі; регулюючі; активізуючі; контролюючі;
- б) безальтернативні; бінарні; різноманітні; інноваційні;
- в) довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- г) пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами.

11. Зіштовхуючись із невизначеністю й у випадку гострої недостачі часу при ухваленні рішення, керівник повинен:

- а) спробувати одержати додаткову релевантну інформацію й на її основі ще раз проаналізувати проблему;
- б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїцією й зробити припущення про ймовірності подій;
- в) використати метод «ДЕЛЬФІ»;
- г) немає вірної відповіді.

12. В організаціях, заснованих на монопольній владі:

- а) безпристрасний підхід до рішення питань, без особистих симпатій і фаворитизму;
- б) атмосфера безвідповідальності, службовці халатно ставляться до своїх обов'язків;
- в) колектив бере активну участь у управлінні;
- г) керівник сам приймає рішення на довільній основі.

13. Про який тип влади йде мова? Це влада, яка базується на бажанні підлеглого бути таким як його керівник, тому що його характеристики або риси дуже для нього привабливі:

- а) еталонна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) законна влада;
- г) експертна влада.

14. Авторитарне управління характеризується:

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

15. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

- а) ухилення, згладжування;
- б) примус, компроміс;
- в) рішення проблеми;
- г) всі відповіді вірні.

Варіант 7

Теоретичне питання

Планування як функція управління. Стратегічне, тактичне та оперативне планування на підприємстві.

Ситуаційне завдання 1

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

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

Питання:

1. Яку форму співробітництва обрали автомобільні корпорації при пошуку стратегічних партнерів?
2. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність

автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

Визначити ефективніший варіант капітальних вкладень у будівництво об'єкту при різному розподілі їх по роках. Дані - в таблиці 4.6. $E_{пр} = 0.1$.

Таблиця 4.6

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

Тести

1. Підприємець – це людина, що

- а) приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;
- б) приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;
- в) шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;
- г) надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв'язки.

2. Функції менеджменту-це:

- а) Теж саме, що і процес управління;
- б) Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- в) Процес створення структури підприємства.
- г) Немає правильної відповіді.

3. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- а) поліцентризм в управлінні;
- б) ставку на самореалізацію людей;
- в) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- г) правильно все вищезазначене;
- д) правильно тільки б) і в).

4. В організації виділяють такі рівні управління:

- а) інституційний, управлінський, технічний;
- б) інституційний, середній, технологічний;
- в) організаційний, функціональний, лінійний;
- г) вертикальний і горизонтальний.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. Координаційні повноваження

- а) полягають у тому, що їхній власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятим у рамках лінійних або функціональних повноважень;
- б) пов'язані з виробленням і прийняттям спільних рішень. Особа або підрозділ, які наділяються даними повноваженнями, мають право від імені вищестоящого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури й направляти її в русло, що відповідає цілям організації;
- в) надають можливість їхнім носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, жадати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;
- г) немає вірної відповіді.

7. Зовнішні межі повноважень визначаються:

- а) законодавством, традиціями, культурними стереотипами суспільства;
- б) політикою організації;
- в) посадовими інструкціями;
- г) повноваження не мають зовнішніх обмежень;

8. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;

- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

9. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

10. З погляду зумовленості управлінські рішення класифікуються на:

- а) довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- б) вибіркові; систематичні;
- в) запрограмовані; незапрограмовані;
- г) контурні; структуровані; алгоритмічні.

11. Процес прийняття рішень - це:

- а) Систематична координація безлічі завдань і формальних взаємин багатьох людей, що їх виконують.
- б) Циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на рішення проблем організації й генерації альтернатив, які полягають в аналізі ситуації, ухваленні рішення й організації його виконання.
- в) Збір й обробка інформації.
- г) Визначення критерію ефективності аналізованої операції.

12. Стиль керівництва, при якому керівник більшість питань вирішує колегіально й систематично інформує підлеглих про положення справ в організації, є:

- а) демократичним;
- б) ліберальним;
- в) авторитарним;
- г) прогресивним.

13. Яка влада базується на вірі виконавця в те, що керівник має спеціальні знання, що дадуть йому змогу задовольнити потреби підлеглих?

- а) експертна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) еталонна влада;
- г) традиційна влада.

14. Який стиль керівництва характеризується високим рівнем єдиновладдя керівника?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) орієнтований на роботу.

15. Розвиток колективу (групи) відбувається за такими стадіями:

- а) формування групи, притирання, нормалізація стосунків, інтеграція діяльності;
- б) формування, боротьба, нормалізація, розпад, імплементація відносин;
- в) притирання, розпад, нормалізація, імплементація;
- г) боротьба, розмежування, інтеграція діяльності, криза.

Варіант 8

Теоретичне питання

Сутність організації взаємодії та повноважень. Централізація та децентралізація повноважень.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

1. Яку стратегію обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

Ситуаційне завдання 2

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

Тести

1. Визначити, що таке об'єкт управління?

- а) людина чи група людей, якими управляють;
- б) апарат управління;
- в) люди, які займаються управлінням;
- г) люди, які виконують певні завдання.

2. Принципи менеджменту визначають:

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- а) Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні його продуктивності праці.
- б) Створення універсальних принципів управління.
- в) Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- г) Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

4. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка сприяє найефективнішому перетворенню вхідних ресурсів у кінцевий продукт і досягненню цілей організації, - це:

- а) структура організації;
- б) організаційна культура;
- в) технологія управління;
- г) правильно все назване вище.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль

є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. До обслуговуючого апарату на підприємстві відноситься:

- а) відділ кадрів;
- б) секретар керівника;
- в) всі служби не пов'язані з виробництвом продукції;
- г) всі відповіді вірні.

7. Якщо в одного керівника є підлеглими велика кількість людей, то мова йде про:

- а) Плоску структуру управління.
- б) Вузьку сферу контролю.
- в) Багаторівневу структуру.
- г) Системний підхід до управління.

8. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

9. 3 точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

10. За функціональним призначенням управлінські рішення класифікуються на:

- а) організаційні, координуючі, регулюючі, активізуючі, контролюючі;
- б) стратегічні, тактичні;
- в) контурні, структуровані, алгоритмічні;
- г) вибіркові, систематичні.

11. Рішення, що базується на припущенні керівника про те, що вибір правильний - це:

- а) Адаптаційне рішення
- б) Інтуїтивне рішення.
- в) Бінарне рішення.
- г) Запропоноване рішення.

12. Яку форму влади слід використовувати у випадках, коли активним мотивуючим фактором є потреби найвищого рівня?

- а) експертну владу;
- б) владу винагороди;
- в) законну владу;
- г) владу переконання;
- д) еталонну владу.

13. Використання переконання:

- а) може спричинити внутрішню мотивацію, що не вимагає керування;
- б) не вимагає влади або витрати обмежених ресурсів;
- в) може вимагати багато часу; потрібний слухач;
- г) всі відповіді вірні.

14. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажать, щоб ними керували» — це одна із тез Д. Мак-Грегора

- а) теорії «X»;
- б) теорії «Y»;
- в) теорії «Z»;
- г) теорії «XY».

15. Ефективність управління - це:

- а) ефективність дій людей у процесі реалізації інтересів у досягненні певних цілей;
- б) результативність функціонування системи;

- в) систематичне проведення аналізу процесів планування, мотивації й контролю;
- г) вигідність.

Варіант 9

Теоретичне питання

Сутність контролю та його необхідність. Етапи контролю. Поняття ефективного контролю.

Ситуаційне завдання 1

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

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

Ситуаційне завдання 2

Дано три варіанти будівництва промислового об'єкту. Розрахувати оптимальний варіант будівництва за даними таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

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

Тести

1. Генеральний директор ЗАТ «ГМБ» є:

- а) Суб'єктом управління.
- б) Об'єктом управління.
- в) Ланкою управління.
- г) Ступінню управління.

2. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) стратегічні методи управління.

3. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного із її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

4. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка сприяє найефективнішому перетворенню вхідних ресурсів у кінцевий продукт і досягненню цілей організації, - це:

- а) структура організації;
- б) організаційна культура;
- в) технологія управління;
- г) правильно все назване вище.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.

- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. Норма керованості, що визначає граничне число підлеглих, якими можна успішно керувати становить

- а) 4-5;
- б) 7-10;
- в) 1-3;
- г) число підлеглих, якими можна успішно керувати, не обмежено.

7. Сутність якої організаційної структури полягає в тому, що вона базується на комплексному управлінні всією виробничою системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на окрему мету.

- а) Матрична структура.
- б) Лінійно-функціональна.
- в) Дивізійна.
- г) Програмно-цільова.

8. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. За жорсткістю регламентації управлінські рішення класифікуються на:

- а) загальні; спеціальні;
- б) економічні; технічні; соціальні;
- в) директивні; рекомендаційні; що орієнтують;

г) контурні; структуровані; алгоритмічні.

11. До конфіденційної інформації відносяться:

- а) відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- б) відомості, які знаходяться у володінні окремих юридичних осіб;
- в) відомості, які знаходяться у володінні та користуванні фізичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- г) відомості, які знаходяться у володінні фізичних осіб.

112. Про який тип влади йде мова? Це влада, яка базується на бажанні підлеглого бути таким як його керівник, тому що його характеристики або риси дуже для нього привабливі:

- а) еталонна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) законна влада;
- г) експертна влада.

13. Експертна влада характеризується тим, що:

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

14. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керування запропонований:

- а) П. Герсі;
- б) Д. Мак-Грегором;
- в) К. Левінім;
- г) В. Врумом та Ф. Йетгоном.

15. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:

- а) індекс рентабельності;
- б) внутрішня норма дохідності;

- в) чиста внутрішня рентабельність;
- г) чиста теперішня вартість;
- д) термін окупності.

Варіант 10

Теоретичне питання

Поняття структури управління. Характеристика бюрократичних структур управління.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

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

Ситуаційне завдання 2

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

Тести

1. Менеджмент -

- а) це вміння домагатися поставлених цілей використовуючи досвід, інтелект, мотиви поведінки;
- б) функція, вид діяльності по керівництву людьми у різноманітних організаціях;
- в) функція управлінського апарата сучасного виробництва по використанню законів і закономірностей суспільного розвитку, що дозволяє організувати ефективне, конкурентоздатне виробництво в умовах зовнішнього й внутрішнього середовища, яке постійно змінюється;
- г) всі відповіді вірні

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- а) закони спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу;
- б) закони доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії;
- в) економічні;
- г) усі вищеперераховані.

3. Управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів і моделей вирішують:

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна школа управління;
- в) школа науки управління;
- г) школа системного управління;
- д) школа емпіричного управління.

4. В організації виділяють такі рівні управління:

- а) інституційний, управлінський, технічний;
- б) інституційний, середній, технологічний;
- в) організаційний, функціональний, лінійний;
- г) вертикальний і горизонтальний.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. У випадку функціональних повноважень:

- а) лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом;
- б) лінійне керівництво зобов'язане виконувати наказу штабного апарата;
- в) штабний апарат може, як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї компетенції;
- г) лінійне керівництво може за своїм вибором вирішити проблему, навіть не ставлячи апарат у популярність.

7. У якій структурі управління порушується принцип єдиновладдя?

- а) матричній;
- б) проектній;
- в) мережній;
- г) лінійній;
- д) функціональній.

8. З точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- б) процес спонукування себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

10. Не є фізичною моделлю:

- а) синька креслення Горлівського машинобудівного заводу;
- б) зменшене у певному масштабі креслення проектувальника;
- в) графік, що ілюструє співвідношення між обсягом виробництва й витратами;
- г) зменшена фактична модель фрезерного верстата.

11. Комунікаційний процес заснований на наявності 4-х базових елементів:

- а) мети, задачі, структура, персонал;
- б) відправник, повідомлення, канал, одержувач;
- в) сприйняття, семантика, невербальна інформація, шум;
- г) повідомлення, канал, невербальна інформація, одержувач.

12. Яка влада базується на вірі виконавця в те, що керівник має спеціальні знання, що дадуть йому змогу задовольнити потреби підлеглих?

- а) експертна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) еталонна влада;
- г) традиційна влада.

13. Законна влада характеризується тим, що:

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

14. Лідерство в управлінні - це:

- а) здатність впливати на окремих людей і на їх групи;
- б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) здатність впливати на колективи і досягати певних цілей;
- г) здатність впливати на окремі групи людей.

15. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;
- г) темпи росту продуктивності праці;
- д) темпи зростання суми валового прибутку;
- е) зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.

Варіант 11

Теоретичне питання

Принципи формування організаційних структур. Поняття адаптивних структур.

Ситуаційне завдання 1

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

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

Випуск продукції складає 50 тис. шт. за рік.

Тести

1. Термін «управління» означає:

- а) послідовність дій менеджера;
- б) усвідомлену, цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує й підкоряє елементи зовнішнього середовища суспільства, живої й неживої природи, техніку;
- в) систему наукових знань, що становлять теоретичну базу практики управління;
- г) використання об'єктивних законів економічного розвитку.

2. Функції менеджменту-це:

- а) Теж саме, що і процес управління;
- б) Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- в) Процес створення структури підприємства.
- г) Немає правильної відповіді.

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

- а) системою стосунків, що склалася в колективі;

- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління.
- г) рівнем ризику при прийнятті рішень.

4. До ознак організації відносяться:

- а) Систематизація, упорядкування, побудова організаційної структури управління.
- б) Цілі, відокремленість, внутріорганізаційний центр, організаційна культура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.
- в) Гнучкість, планомірність, науковість, спеціалізація, послідовність, цілеспрямованість.
- г) Усе вище перераховане.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу.

7. Яка з перелічених характеристик не належить бюрократичній системі управління?

- а) чіткий поділ праці;
- б) ієрархічність рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;
- в) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;
- г) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координацію різних завдань;

д) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

8. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

9. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

10. До якісних методів прогнозування при прийнятті рішень не відноситься:

- а) сукупна думка збутовиків;
- б) метод експертних оцінок;
- в) модель очікування споживача;
- г) платіжна матриця;

11. Невербальна комунікація — це:

- а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному зі співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;
- б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;
- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів;
- г) це процес, у ході якого керівник передає підлеглим інформацію для того, щоб змусити їх виконати певну роботу.

12. Використання переконання:

- а) може спричинити внутрішню мотивацію, що не вимагає керування;
- б) не вимагає влади або витрати обмежених ресурсів;
- в) може вимагати багато часу; потрібний слухач;

г) всі відповіді вірні

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

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

14. Ліберальне керівництво характеризується:

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

15. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, - це:

- а) стратегічна ефективність;
- б) цільова ефективність;
- в) оперативна ефективність;
- г) ринкова ефективність;
- д) зовнішня ефективність.

Варіант 12

Теоретичне питання

Поняття організаційної структури управління, матричний підхід до побудови організації.

Ситуаційне завдання 1

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

розпорядження всіма роботами, виконуваними відповідно до проекту в основних і допоміжних цехах.

До якого типу відноситься наведена в ситуації структура управління?

Ситуаційне завдання 2

Проектом організації заводу кошторисною вартістю 50 млн. грн. і річним прибутком 15 млн. грн. передбачалось здійснення будівництва протягом трьох років із зростанням капіталовкладень по роках, з освоєнням максимальної долі до кінця будівництва і з монтажем обладнання у передпусковий період. Фактично будівництво велось 4 роки. При цьому було допущене заморожування коштів в будівництві у зв'язку із придбанням значної частини обладнання у перші роки. Виявити економічні результати відхилення фактичних строків будівництва від планових, використовуючи формулу приведення різночасних витрат до початку будівництва. Вихідні дані – в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

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

Тести

1. Ціль управління-це:

- Кінцевий пункт усього процесу управління.
- Конкретний, кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління.
- Оптимізація діяльності об'єкта управління по досягненню місії організації.
- Теж, що стратегія управління.

2. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) стратегічні методи управління.

3. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі — це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибірковий підхід;
- д) полікритеріальний підхід.

4. До елементів середовища непрямої дії в менеджменті відносяться:

- а) постачальники, споживачі, конкуренти, закони й державні органи;
- б) трудові ресурси;
- в) міжнародні події, стан економіки, НТП, політичні фактори;
- г) усе вище перераховане.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу.

7. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління ?

- а) Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
- б) Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
- в) Орієнтація на нововведення.
- г) Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

8. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені;
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. До кількісних методів прогнозування відноситься:

- а) аналіз часових рядів і каузальне моделювання;
- б) метод експертних оцінок;
- в) сукупна думка збутовиків;
- г) думка журі.

11. Інформація — це:

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;
- в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

12. Експертна влада характеризується тим, що:

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

г) Виконавець вірить, що особа яка здійснює вплив має можливість задовольнити нагальну потребу або доставити насолоду.

13. Слабка сторона впливу шляхом переконання:

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

14. Прихильники автократичного методу стверджують, що:

- а) автократичний стиль керівництва, особливо прихильна автократичність, більше ефективні, тому що підкріплюють одноособову владу керівника й тим самим збільшують його або її можливості впливати на підлеглих, спонукуючи їх до досягнення цілей організації;
- б) якщо не прийняти вчасно міри, то влада виконавця може збільшитися настільки, що підірве вплив керівника й створить в організації додаткові проблеми;
- в) орієнтований на людину підхід забезпечує максимальну продуктивність;
- г) авторитарний стиль, якщо його правильно застосовувати, завжди підвищує ступінь задоволеності, а більша задоволеність завжди веде до більше високої продуктивності праці.

15. Організаційна ефективність — це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягти поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

- а) системного підходу;
- б) підходу на основі стратегічних складових;
- в) цільового підходу;
- г) вибіркового підходу;
- д) монокритеріального підходу.

Варіант 13

Теоретичне питання

Система методів управління організацією. Теоретичні основи трудової мотивації.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

- 1) при рівномірному розподілі капітальних вкладень по роках;
- 2) при такому розподілі капітальних вкладень по роках:
I-й рік-50 млн. грн; II-й - 80 млн. грн; III-й - 90 млн. грн; IV-й - 100 млн. грн; V-й -130 млн. грн.

Тести

1. Підприємець – це людина, що

- a) приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;
- б) приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;
- в) шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;
- г) надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв'язки

2. Принципи менеджменту визначають:

- a) способи діяльності членів організації;

- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

3. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі — це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибіркового підходу;
- д) полікритеріальний підхід.

4. Внутрішнє середовище організації-це:

- а) Логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних ланок.
- б) Змінні, діючі у середині організації.
- в) Змінні, діючі за межами організації.
- г) Немає правильної відповіді.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. Особистий апарат, як різновид обслуговуючого апарата:

- а) має владу не маючи повноважень;
- б) має повноваження не маючи влади;
- в) в організаціях володіє й повноваженнями й владою;
- г) усе залежить від типу організації;

7. Яка з перелічених характеристик не належить бюрократичній системі управління?

- а) чіткий поділ праці;

- б) ієрархічність рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;
- в) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;
- г) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координацію різних завдань;
- д) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

8. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях.
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей;

10. Зіштовхуючись із невизначеністю при ухваленні рішення (якщо час не є критичним чинником), керівник повинен:

- а) спробувати одержати додаткову релевантну інформацію й на її основі ще раз проаналізувати проблему;
- б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїцією й зробити припущення про ймовірності подій;
- в) використати групові методи прийняття рішень;
- г) немає вірної відповіді.

11. Викривлення інформації у процесі спілкування через варіативність (неоднозначність) слів — це:

- а) семантичні перешкоди;
- б) невербальні перешкоди;

- в) перешкоди вибіркового сприйняття;
- г) інформаційні переваження.

12. Законна влада характеризується тим, що:

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

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

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

14. Розвиток колективу (групи) відбувається за такими стадіями:

- а) формування групи, притирання, нормалізація стосунків, інтеграція діяльності;
- б) формування, боротьба, нормалізація, розпад, імплементація відносин;
- в) притирання, розпад, нормалізація, імплементація;
- г) боротьба, розмежування, інтеграція діяльності, криза.

15. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;

г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

Варіант 14

Теоретичне питання

Поняття мотивації. Змістові мотиваційні теорії.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

Вибрати більш ефективний варіант здійснення капітальних вкладень (таблиця 4.9).

Таблиця 4.9

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

Тести

1. Генеральний директор ЗАТ «ГМБ» є:

а) Суб'єктом управління.

- б) Об'єктом управління.
- в) Ланкою управління.
- г) Ступінню управління.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.
- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вищепераховане.

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

- а) системою стосунків, що склалася в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління.
- г) рівнем ризику при прийнятті рішень.

4. Директор по економічних питаннях ВАТ „СТИРОЛ” відноситься до:

- а) Низового рівня управління.
- б) Середнього рівня управління.
- в) Вищого рівня управління.
- г) Немає правильних відповідей.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. До консультативного апарату відноситься:

- а) відділ кадрів;
- б) секретар керівника;
- в) фахівці в області права, новітньої або спеціальної технології, навчання, підвищення кваліфікації;

г) немає вірних відповідей.

7. У якій структурі управління порушується принцип єдиновладдя?

- а) матричній;
- б) проектній;
- в) мережній;
- г) лінійній;
- д) функціональній.

8. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

9. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

10. До недоліків групового прийняття рішень відносять:

- а) Більший обсяг знань й інформації, які береться до уваги.
- б) Зростає кількість запропонованих альтернатив.
- в) Краще сприйняття, поширення й забезпечення виконання управлінського рішення.
- г) Тиск, примус із метою нав'язати власне рішення однієї зі сторін.

11. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

- а) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень;
- б) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень;
- в) забезпечення органів управління певною інформацією;
- г) забезпечення виконання виробничих завдань.

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

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

13. Ліберальне керівництво характеризується:

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

14. Ефективність управління - це:

- а) ефективність дій людей у процесі реалізації інтересів у досягненні певних цілей;
- б) результативність функціонування системи;
- в) систематичне проведення аналізу процесів планування, мотивації й контролю;
- г) вигідність.

15. Дисфункціональний наслідок конфлікту

- а) проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми
- б) Незадоволеність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності.
- в) сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом
- г) члени групи можуть проробити можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися

Варіант 15

Теоретичне питання

Сучасні теорії мотивації. Характеристика процесуальних теорій мотивації.

Ситуаційне завдання 1

Практика знає різні шляхи забезпечення конкурентноздатності підприємства. Серед них:

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

Питання:

1. Які інші шляхи підвищення конкурентноздатності організації ви можете запропонувати?
2. Які зі згаданих і запропонованих вами напрямків діяльності з підвищення конкурентноздатності підприємства є, на вашу думку, найбільш діючими?

Ситуаційне завдання 2

Є такі дані по проекту і діючому заводу (таблиця 4.10). Визначити показники абсолютної (загальної) економічної ефективності по проекту та діючому виробництву. Розрахувати їх зміну.

Таблиця 4.10

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

Тести

1. Менеджмент - це:

- а) Діяльність по керуванню організацією в умовах ринку.

- б) Управління, спрямоване на прибутковість.
- в) Особлива область наукових знань і професійної спеціалізації управлінців, які складають адміністративний штат організації.
- г) Всі відповіді вірні.

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- а) закони спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу;
- б) закони доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії;
- в) економічні;
- г) усі вищеперераховані.

3. Управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів і моделей вирішують:

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна школа управління;
- в) школа науки управління;
- г) школа системного управління;
- д) школа емпіричного управління.

4. Які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи?

- а) синегрізм;
- б) симбіоз;
- в) взаємозв'язок між окремими елементами, кожен з яких виконує певну функцію;
- г) гомеостатичність;
- д) залежність від зовнішнього середовища;
- е) динамічна рівновага.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. До апаратних (штабних) повноважень не відносять:

- а) рекомендаційні повноваження;
- б) обов'язкові узгодження;
- в) паралельні повноваження;
- г) лінійні повноваження.

7. Сутність якої організаційної структури полягає в тому, що вона базується на комплексному управлінні всією виробничою системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на окрему мету.

- а) Матрична структура.
- б) Лінійно-функціональна.
- в) Дивізійна.
- г) Програмно-цільова.

8. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях.
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей;

9. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

10. Розрізняють такі класи (типи) моделей:

- а) Фізичні, аналогові, математичні.
- б) Платіжна матриця.
- в) Дерево рішень.
- г) Теорія черг.

11. До конфіденційної інформації відносяться:

- а) відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- б) відомості, які знаходяться у володінні окремих юридичних осіб;
- в) відомості, які знаходяться у володінні та користуванні фізичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- г) відомості, які знаходяться у володінні фізичних осіб.

12. Слабка сторона впливу шляхом переконання:

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

13. Відповідно до теорії (автократичного керівництва)

«X»:

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

14. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:

- а) індекс рентабельності;
- б) внутрішня норма дохідності;
- в) чиста внутрішня рентабельність;
- г) чиста теперішня вартість;
- д) термін окупності.

15. Функціональний наслідок конфлікту:

- а) менший ступінь співробітництва в майбутньому.
- б) сильна відданість своїй групі й більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації
- в) мінімізація або усунення труднощів у здійсненні рішень - ворожості, несправедливості й вимушеності діяти проти волі
- г) уявлення про іншу сторону як про «ворога»; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.

Варіант 16

Теоретичне питання

Місце матеріального стимулювання в механізмі мотивації.

Ситуаційне завдання 1

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

- Справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожен працює сам по собі. Дружня допомога не застосовується.
- Співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами.
- Під час розмов на перше місце виступають негативні факти. Співрозмовник скоріше висловить зауваження на адресу колеги, чим тепло відгукнеться про нього.

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

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

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

Питання:

1. Що повинен робити менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій?
2. Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею керувати?
3. Якими повинні бути ваші дії як менеджера у вирішенні конфлікту?

Ситуаційне завдання 2

Прийняти рішення про економічну доцільність реконструкції

монтажного цеху, що спеціалізується на випуску електровакуумних приладів трьох типів: А,Б і В. $E_n = 0.2$. Вихідні дані - в таблиці 4.11.

Таблиця 4.11

Показники	Сума
Обсяг капітальних вкладень на реконструкцію цеху,	
тис. грн	850
Річний обсяг випуску приладів, шт	
А	1000
Б	2000
В	3000
Прибуток на одиницю приладів після реконструкції, грн:	
А	10
Б	20
В	40

Тести

1. Цілі управління класифікуються за наступним ознаками:

- а) Економічному, соціальному, галузевому.
- б) По змісту, рівням управління, часу, масштабу.
- в) Стосовно рівнів управління.
- г) Усе перераховане

2. Принципи менеджменту визначають:

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

3. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного із її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;

в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

4. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б)

6. Зовнішні межі повноважень визначаються:

- а) законодавством, традиціями, культурними стереотипами суспільства;
- б) політикою організації;
- в) посадовими інструкціями;
- г) повноваження не мають зовнішніх обмежень;

7. Якщо в одного керівника є підлеглими велика кількість людей, то мова йде про:

- а) Плоску структуру управління;
- б) Вузьку сферу контролю;
- в) Багаторівневу структуру;
- г) Системний підхід до управління

8. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого,
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу.

г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

9. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

10. Причинами виникнення ризику при прийнятті рішень можуть бути:

- а) невизначеність майбутнього;
- б) непередбаченість поведінки партнера;
- в) недолік інформації;
- г) всі відповіді вірні.

11. Різниця між формальними і неформальними організаціями полягає в тому, що:

- а) формальні виникають внаслідок реалізації певних проектів, а неформальні – внаслідок соціальної взаємодії;
- б) перші створені особами, які взаємодіючи між собою, впливають одна на одну, а в других взаємодія відбувається без взаємного впливу;
- в) в основі формування формальних груп – вторинні потреби людини;
- г) неформальні організації виникають тільки всередині формальної організації.

12. В організаціях, заснованих на монопольній владі:

- а) безпристрасний підхід до рішення питань, без особистих симпатій і фаворитизму;
- б) атмосфера безвідповідальності, службовці халатно ставляться до своїх обов'язків;
- в) колектив бере активну участь у управлінні;
- г) керівник сам приймає рішення на довільній основі.

13. Авторитарне управління характеризується:

- а) високим ступенем одноособової влади керівника: керівник визначає всі стратегії групи; ніяких повноважень групі не делегується.
- б) поділом влади й участю трудящих у керуванні; відповідальність не концентрується, а розподіляється.

- в) мінімальною участю керівника; група має повну волю приймати власні рішення.
- г) всі відповіді вірні

14. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;
- г) темпи росту продуктивності праці;
- д) темпи зростання суми валового прибутку;
- е) зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.

15. Структурні методи управління конфліктною ситуацією:

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних й інтеграційних механізмів;
- в) установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород;
- г) наведені методи відносяться до міжособистісних стилів управління конфліктами;
- д) вірні відповіді а, б, в.

Варіант 17

Теоретичне питання

Види контролю та процес його реалізації. Характеристика ефективного контролю.

Ситуаційне завдання 1

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

Розгляньте наступні варіанти дій (таблиця 4.12).

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

Таблиця 4.12 - Варіанти дій менеджера

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

Ситуаційне завдання 2

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

Таблиця 4.13

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

Тести

1. Підприємець по-вашому теж, що і:

- а) Менеджер.
- б) Начальник відділу в організації.
- в) Продавець у магазині.
- г) Людина, що бере на себе ризик по організації власної справи, впровадженню ідеї чи продукту.

2. Функції менеджменту-це:

- а) Теж саме, що і процес управління;
- б) Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- в) Процес створення структури підприємства.
- г) Немає правильної відповіді.

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- а) Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні його продуктивності праці.
- б) Створення універсальних принципів управління.
- в) Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- г) Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

4. Директор по економічних питаннях ВАТ „СТИРОЛ” відноситься до:

- а) Низового рівня управління.
- б) Середнього рівня управління.
- в) Вищого рівня управління.
- г) Немає правильних відповідей.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. Якщо в одного керівника є підлеглими велика кількість людей, то мова йде про:

- а) Плоску структуру управління.
- б) Вузьку сферу контролю.
- в) Багаторівневу структуру.
- г) Системний підхід до управління.

7. Зовнішні межі повноважень визначаються:

- а) законодавством, традиціями, культурними стереотипами суспільства;
- б) політикою організації;
- в) посадовими інструкціями;
- г) повноваження не мають зовнішніх обмежень.

8. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

9. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

10. Зіштовхуючись із невизначеністю й у випадку гострої недостатчі часу при ухваленні рішення, керівник повинен:

- а) спробувати одержати додаткову релевантну інформацію й на її основі ще раз проаналізувати проблему;
- б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїцією й зробити припущення про ймовірності подій;
- в) використати метод «ДЕЛЬФІ»;
- г) немає вірної відповіді.

11. До основних типів формальних груп, що діють в організаціях не відноситься:

- а) командна (супідрядна) група керівника;
- б) робоча (цільова) група;
- в) гурток якості;
- г) комітет.

12. Ліберальне керівництво характеризується:

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

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

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

14. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, - це:

- а) стратегічна ефективність;
- б) цільова ефективність;
- в) оперативна ефективність;
- г) ринкова ефективність;
- д) зовнішня ефективність.

15. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

- а) ухилення, згладжування;
- б) примус, компроміс;
- в) рішення проблеми;
- г) всі відповіді вірні.

Варіант 18

Теоретичне питання

Поняття, етапи та складові комунікаційного процесу. Сутність управлінського спілкування.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

Розрахувати за даними таблиці 4.14 абсолютну економічну ефективність капітальних вкладень в електронну промисловість і прийняти рішення про їх економічну доцільність, якщо в електронній промисловості $E_n = 0,2$.

Таблиця 4.14

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

Тести

1. Визначити, що таке об'єкт управління?

- а) людина чи група людей, якими управляють;
- б) апарат управління;
- в) люди, які займаються управлінням;
- г) люди, які виконують певні завдання.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.
- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вищепераховане.

3. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- а) поліцентризм в управлінні;
- б) ставку на самореалізацію людей;
- в) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- г) правильно все вищезазначене;
- д) правильно тільки б) і в).

4. До елементів середовища непрямої дії в менеджменті відносяться:

- а) постачальники, споживачі, конкуренти, закони й державні органи;
- б) трудові ресурси;
- в) міжнародні події, стан економіки, НТП, політичні фактори;
- г) усе вище перераховане.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. Сутність якої організаційної структури полягає в тому, що вона базується на комплексному управлінні всією виробничою системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на окрему мету.

- а) Матрична структура.
- б) Лінійно-функціональна.
- в) Дивізійна.
- г) Програмно-цільова.

7. До апаратних (штабних) повноважень не відносять:

- а) рекомендаційні повноваження;
- б) обов'язкові узгодження
- в) паралельні повноваження;
- г) лінійні повноваження;

8. З точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

10. Процес прийняття рішень - це:

- а) Систематична координація безлічі завдань і формальних взаємин багатьох людей, що їх виконують.
- б) Циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на рішення проблем організації й генерації альтернатив, які полягають в аналізі ситуації, ухваленні рішення й організації його виконання.
- в) Збір й обробка інформації.
- г) Визначення критерію ефективності аналізованої операції.

11. До причин, що обумовлюють виникнення неформальних груп, не належать:

- а) економічна доцільність;
- б) потреба у захисті;
- в) спільні інтереси;
- г) психологічна близькість і симпатія;
- д) бажання раціоналізувати свою роботу і підвищити її продуктивність.

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

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

13. Який стиль керівництва характеризується високим рівнем єдиновладдя керівника?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) орієнтований на роботу.

14. Організаційна ефективність — це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягати поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

- а) системного підходу;

- б) підходу на основі стратегічних складових;
- в) цільового підходу;
- г) вибіркового підходу;
- д) монокритеріального підходу.

15. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;
- г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

Варіант 19

Теоретичне питання

Значення інформації та технічних засобів у роботі управління.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

Програма заходів по автоматизації виробництва на підприємстві розрахована на чотири роки і розроблена у двох варіантах. Вибрати економічний варіант програми, якщо норматив приведення капіталовкладень по фактору часу $E_{пр} = 0.1$. Вихідні дані – в таблиці 4.15.

Таблиця 4.15

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

Тести

1. Генеральний директор ЗАТ «ГМБ» є:

- а) Суб'єктом управління.
- б) Об'єктом управління.
- в) Ланкою управління.

г) Ступінню управління.

2. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) стратегічні методи управління.

3. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі — це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибіркового підхід;
- д) полікритеріальний підхід.

4. В організації виділяють такі рівні управління:

- а) інституційний, управлінський, технічний;
- б) інституційний, середній, технологічний;
- в) організаційний, функціональний, лінійний;
- г) вертикальний і горизонтальний.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. У якій структурі управління порушується принцип єдиновладдя?

- а) матричній;
- б) проектній;
- в) мережній;
- г) лінійній;
- д) функціональній.

7. До консультативного апарату відноситься:

- а) відділ кадрів;
- б) секретар керівника;
- в) фахівці в області права, новітньої або спеціальної технології, навчання, підвищення кваліфікації;
- г) немає вірних відповідей.

8. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. Рішення, що базується на припущенні керівника про те, що вибір правильний - це:

- а) Адаптаційне рішення.
- б) Інтуїтивне рішення.
- в) Бінарне рішення.
- г) Запропоноване рішення.

11. До характеристик неформальних організацій не відносять (вибрати вірне):

- а) конфліктність;
- б) соціальний контроль;
- в) супротив змінам;
- г) групове однодумство;
- д) наявність неформального лідера.

12. Авторитарне управління характеризується:

- а) високим ступенем одноособової влади керівника: керівник визначає всі стратегії групи; ніяких повноважень групі не делегується;

- б) поділом влади й участю трудящих у керуванні; відповідальність не концентрується, а розподіляється;
- в) мінімальною участю керівника; група має повну волю приймати власні рішення;
- г) всі відповіді вірні.

13. Який стиль управління відповідає «Системі 3» за класифікацією Р. Лайкерта?

- а) доброзичливо-консультативний;
- б) експлуататорсько-авторитарний;
- в) заснований на участі;
- г) доброзичливо-авторитарний;
- д) консультативно-демократичний.

14. До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:

- а) фондовіддача основних виробничих фондів;
- б) зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, строків обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізація й автоматизація трудомістких операцій у сфері керування;
- в) питома вага продукції підприємства в загальному випуску продукції даної галузі;
- г) ліквідність капіталу.

15. Дисфункціональний наслідок конфлікту

- а) проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми;
- б) незадоволеність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності;
- в) сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом;
- г) члени групи можуть проробити можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

Варіант 20

Теоретичне питання

Поняття та види управлінських рішень. Типовий процес прийняття управлінських рішень.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

Визначити, у який спосіб консервному заводу доцільно збільшити обсяг випуску продукції: шляхом будівництва нового цеху чи реконструкції діючих? Вихідні дані - в таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

Показники	Діюче виробництво	Реконструкція	Нове будівництво
1	2	3	4
Обсяг випуску продукції, тис. умовних банок	100	130	50
Собівартість одиниці продукції, грн	2,0	1,95	2,05
Питомі капіталовкладення, грн.	1,5	2,2	2,25
Вартість вивільнених основних фондів, тис грн.	-	30,0	-

Тести

1. Визначити, що таке об'єкт управління?

- а) людина чи група людей, якими управляють;
- б) апарат управління;
- в) люди, які займаються управлінням;
- г) люди, які виконують певні завдання.

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- а) закони спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу;
- б) закони доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії;
- в) економічні;
- г) усі вищеперераховані.

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

- а) системою стосунків, що склалася в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління;
- г) рівнем ризику при прийнятті рішень.

4. Які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи?

- а) синегрізм;
- б) симбіоз;
- в) взаємозв'язок між окремими елементами, кожен з яких виконує певну функцію;
- г) гомеостатичність;
- д) залежність від зовнішнього середовища;
- е) динамічна рівновага.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Яка з перелічених характеристик не належить бюрократичній системі управління?

- а) чіткий поділ праці;
- б) ієрархічність рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;
- в) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;
- г) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координацію різних завдань;
- д) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

7. Особистий апарат, як різновид обслуговуючого апарата:

- а) має владу не маючи повноважень;
- б) має повноваження не маючи влади;
- в) в організаціях володіє й повноваженнями й владою;
- г) усе залежить від типу організації.

8. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;

- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені;
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

9. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

10. Процес прийняття рішень-це:

- а) Систематична координація безлічі задач і формальних взаємин багатьох людей, їх виконуючих.
- б) Циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, ухвалення рішення й організації його виконання.
- в) Збір і обробка інформації.
- г) Визначення критерію ефективності аналізованої операції.

11. До чинників, що впливають на роботу групи, відносять:

- а) розмір групи та її склад;
- б) групові норми;
- в) згуртованість членів групи;
- г) рівень конфліктності всередині групи;
- д) статус членів групи;
- е) групові ролі;
- ж) всі перелічені чинники;
- з) лише чинники а), б), в) г) і д).

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

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

13. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, щоб ними керували» — це одна із тез Д. Мак-Грегора

- а) теорії «X»;
- б) теорії «Y»;
- в) теорії «Z»;
- г) теорії «XY».

14. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поводження, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;
- г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

15. Розвиток колективу (групи) відбувається за такими стадіями:

- а) формування групи, притирання, нормалізація стосунків, інтеграція діяльності;
- б) формування, боротьба, нормалізація, розпад, імплементація відносин;
- в) притирання, розпад, нормалізація, імплементація;
- г) боротьба, розмежування, інтеграція діяльності, криза.

Варіант 21

Теоретичне питання

Поняття формальних та неформальних груп. Практика управління такими групами.

Ситуаційне завдання 1

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

- Оскільки практичну роботу з використання автомобілів фактично виконують рядові водії, то варто продовжити обговорення

даного питання з ними і вести справу до того, щоб у їх середовищі склалося остаточне рішення.

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

Таблиця 4.17

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

Тести

1. Підприємець – це людина, що

- а) приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;
- б) приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;
- в) шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;
- г) надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв'язки

2. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) стратегічні методи управління.

3. Управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів і моделей вирішує:

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна школа управління;
- в) школа науки управління;
- г) школа системного управління;
- д) школа емпіричного управління.

4. Внутрішнє середовище організації-це:

- а) Логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних ланок.
- б) Змінні, діючі у середині організації.
- в) Змінні, діючі за межами організації.
- г) Немає правильної відповіді.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління ?

- а) Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
- б) Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
- в) Орієнтація на нововведення.
- г) Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

7. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу.

8. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;

- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. Управлінські рішення класифікуються за:

- а) ступенем повторюваності проблеми, значимості мети, сфері впливу, тривалості реалізації;
- б) характером використовуваної інформації, кількості критеріїв вибору, способам фіксації;
- в) методами розробки рішення;
- г) усіма вище перерахованими ознаками.

11. Вкажіть, яка з ознак стосується неформальних груп:

- а) створюються як структурні підрозділи в організації;
- б) формуються для виконання регулярної функції;
- в) складається відповідний ролей та позицій;
- г) створюються членами організації згідно з їх взаємними симпатіями, спільними інтересами тощо;
- д) для керівництва цими групами призначають лідера.

12. Який стиль керівництва характеризується високим рівнем єдиновладдя керівника?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) орієнтований на роботу.

13. Модель Хауса і Мітчела — це теорія, що розглядає:

- а) поведінкові аспекти лідерства;
- б) ситуаційні аспекти лідерства;
- в) дії лідера, обумовлені його особистими якостями;
- г) дії лідера, обумовлені його діловими якостями.

14. Дисфункціональний наслідок конфлікту

- а) проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми
- б) незадоволеність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності;
- в) сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом;
- г) члени групи можуть проробити можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

15. Ефективність управління - це:

- а) ефективність дій людей у процесі реалізації інтересів у досягненні певних цілей;
- б) результативність функціонування системи;
- в) систематичне проведення аналізу процесів планування, мотивації й контролю;
- г) вигідність.

Варіант 22

Теоретичне питання

Сутність поняття „влада” та „відповідальність”. Форми влади.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

Таблиця 4.18

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

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

Тести

1. Підприємець по-вашому теж, що і:

- а) Менеджер.
- б) Начальник відділу в організації.
- в) Продавець у магазині.
- г) Людина, що бере на себе ризик по організації власної справи, впровадженню ідеї чи продукту.

2. Функції менеджменту-це:

- а) Теж саме, що і процес управління;
- б) Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- в) Процес створення структури підприємства.
- г) Немає правильної відповіді.

3. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного із її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

4. До ознак організації відносяться:

- а) Систематизація, упорядкування, побудова організаційної структури управління.
- б) Цілі, відокремленість, внутріорганізаційний центр, організаційна культура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.
- в) Гнучкість, планомірність, науковість, спеціалізація, послідовність, цілеспрямованість.
- г) Усе вище перераховане.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. Організація як функція управління - це:

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

7. Лінійні повноваження надають керівникові _____ для напрямку своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

- а) владу, засновану на примусі;
- б) владу, засновану на винагороді;
- в) харизматичну владу;
- г) узаконену (традиційну) владу.

8. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- б) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.

- в) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- г) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

9. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

10. Процес ухвалення управлінського рішення складається з етапів (у послідовності):

- а) аналіз ситуації, вибір альтернативи, розробка альтернативи, визначення критеріїв вибору, узгодження рішення, ідентифікація проблеми, управління реалізацією, контроль і оцінка результатів;
- б) аналіз ситуації, ідентифікація проблеми, визначення критеріїв вибору, розробка альтернатив, вибір альтернативи, узгодження рішення, управління реалізацією, контроль і оцінка результатів;
- в) ідентифікація проблеми, визначення критеріїв вибору, аналіз ситуації, розробка альтернатив, вибір альтернатив, управління реалізацією, узгодження рішення, контроль і оцінка результатів;
- г) аналіз ситуації, визначення критеріїв вибору, ідентифікація проблеми, вибір альтернатив, розробка альтернатив, управління реалізацією, узгодження рішення, контроль і оцінка результатів.

11. Обмін інформацією між структурними підрозділами організації - це комунікації:

- а) По висхідній.
- б) По спадній.
- в) По горизонталі.
- г) Неформальні.

12. 12.18. Який стиль управління відповідає «Системі 3» за класифікацією Р. Лайкерта?

- а) доброзичливо-консультативний;
- б) експлуататорсько-авторитарний;
- в) заснований на участі;
- г) доброзичливо-авторитарний;
- д) консультативно-демократичний.

13. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керування запропонований:

- а) П. Герсі;
- б) Д. Мак-Грегором;
- в) К. Левіним;
- г) В. Врумом та Ф. Йеттоном.

14. Функціональний наслідок конфлікту:

- а) менший ступінь співробітництва в майбутньому;
- б) сильна відданість своїй групі й більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- в) мінімізація або усунення труднощів у здійсненні рішень - ворожості, несправедливості й вимушеності діяти проти волі;
- г) уявлення про іншу сторону як про «ворога»; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.

15. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:

- а) індекс рентабельності;
- б) внутрішня норма дохідності;
- в) чиста внутрішня рентабельність;
- г) чиста теперішня вартість;
- д) термін окупності.

Варіант 23

Теоретичне питання

Сутність і типи конфліктів. Управління конфліктами.

Ситуаційне завдання 1

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

компанію, проте, на них стоїть клеймо "Виготовлено фірмою «Хюндай».

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

Ситуаційне завдання 2

Обсяг виробництва по варіантах однаковий: 1000 од. / рік.

Визначити доцільність заміни варіанта в базисному періоді новим (№1 або №2) і розрахувати річний економічний ефект.

Таблиця 4.19

Показники	База	Новий варіант	
		№1	№2
Собівартість за рік, тис. грн.	1200	800	700
Питомі капіталовкладення, тис. грн.	2000	2500	2800

Тести

1. Ціль управління-це:

- Кінцевий пункт усього процесу управління.
- Конкретний, кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління.
- Оптимізація діяльності об'єкта управління по досягненню місії організації.
- Теж, що стратегія управління.

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- законали спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу;
- законали доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії;
- економічні;
- усі вищепераховані.

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні його продуктивності праці.

- б) Створення універсальних принципів управління.
- в) Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- г) Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

4. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка сприяє найефективнішому перетворенню вхідних ресурсів у кінцевий продукт і досягненню цілей організації, - це:

- а) структура організації;
- б) організаційна культура;
- в) технологія управління;
- г) правильно все назване вище.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6.. Делегування повноважень - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Обмежене право розпоряджатися ресурсами і визначати дії працівників організації.
- в) Поділ і спеціалізація колективної праці.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

7. У випадку функціональних повноважень:

- а) лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом;
- б) лінійне керівництво зобов'язане виконувати наказу штабного апарата;
- в) штабний апарат може, як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї компетенції;
- г) лінійне керівництво може за своїм вибором вирішити проблему, навіть не ставлячи апарат у популярність.

8. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

9. 3 точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;
- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

10. Рішення, що ґрунтується на знаннях, здоровому глузді і наявному в керівника позитивному і негативному досвіді-це:

- а) адаптаційне рішення;
- б) інтуїтивне рішення;
- в) бінарне;
- г) безальтернативне.

11. Комунікаційний процес заснований на наявності 4-х базових елементів:

- а) мети, задачі, структура, персонал;
- б) відправник, повідомлення, канал, одержувач;
- в) сприйняття, семантика, невербальна інформація, шум;
- г) повідомлення, канал, невербальна інформація, одержувач.

12. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажать, щоб ними керували — це одна із тез Д. Мак-Грегора

- а) теорії «Х»;
- б) теорії «Y»;
- в) теорії «Z»;
- г) теорії «XY».

13. Який зміст вкладається у поняття «стиль управління»?

- а) це гнучка манера поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації та виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованих керівнику співробітників;
- б) це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед організацією;
- в) це сукупність прийомів цілеспрямованого впливу керівника на працівників для забезпечення скоординованих дій;
- г) немає правильної відповіді.

14. Структурні методи управління конфліктною ситуацією:

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних й інтеграційних механізмів;
- в) установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород
- г) наведені методи відносяться до міжособистісних стилів управління конфліктами;
- д) вірні відповіді а, б, в.

15. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;
- г) темпи росту продуктивності праці;
- д) темпи зростання суми валового прибутку;
- е) зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.

Варіант 24

Теоретичне питання

Моделі та методи прийняття управлінських рішень.

Ситуаційне завдання 1

Структурним підрозділом управляють два майстри, що підпорядковані старшому майстру. Старший майстер, у свою чергу,

підлеглий заступнику начальника цеху з виробництва. Над заступником начальника цеху - начальник цеху. Йому також підлеглі: механік, технологи, диспетчера, економіст, нормувальники цеху. Усього в цеху чотири виробничих дільниці.

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

Ситуаційне завдання 2

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

Тести

1. Цілі управління класифікуються за наступним ознаками:

- а) Економічному, соціальному, галузевому.
- б) По змісту, рівням управління, часу, масштабу.
- в) Стосовно рівнів управління.
- г) Усе перераховане.

2. Принципи менеджменту визначають:

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

3. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- а) поліцентризм в управлінні;
- б) ставку на самореалізацію людей;
- в) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- г) правильно все вищезазначене;
- д) правильно тільки б) і в).

4 **4.1. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:**

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Відповідальність виконавця - це:

- а) Зобов'язання відповідати за виконання задач і результати праці, підлеглих йому працівників.
- б) Зобов'язання працівника виконувати делеговані йому задачі і відповідати за результати своєї праці.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі властиві займаній їм посади і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

7. Норма керованості, що визначає граничне число підлеглих, якими можна успішно керувати становить

- а) 4-5;
- б) 7-10;
- в) 1-3;
- г) число підлеглих, якими можна успішно керувати, не обмежено.

8. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

9. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

10. За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення класифікуються на:

- а) директивні; рекомендаційні; що орієнтують;
- б) вибіркові; систематичні;
- в) загальні; спеціальні;
- г) економічні; технічні; соціальні.

11. Невербальна комунікація — це:

- а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному зі співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;
- б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;
- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів;
- г) це процес, у ході якого керівник передає підлеглим інформацію для того, щоб змусити їх виконати певну роботу.

12. Модель Хауса і Мітчела — це теорія, що розглядає:

- а) поведінкові аспекти лідерства;
- б) ситуаційні аспекти лідерства;
- в) дії лідера, обумовлені його особистими якостями;
- г) дії лідера, обумовлені його діловими якостями.

13. Лідерство в управлінні - це:

- а) здатність впливати на окремих людей і на їх групи;
- б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) здатність впливати на колективи і досягати певних цілей;
- г) здатність впливати на окремі групи людей.

14. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

- а) ухилення, згладжування;

- б) примус, компроміс;
- в) рішення проблеми;
- г) всі відповіді вірні.

15. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, - це:

- а) стратегічна ефективність;
- б) цільова ефективність;
- в) оперативна ефективність;
- г) ринкова ефективність;
- д) зовнішня ефективність.

Варіант 25

Теоретичне питання

Японська система управління.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

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

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

Ситуаційне завдання 2

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

тис. од. нового продукту. Визначити річний економічний ефект від реалізації заходу щодо виробництва нового продукту.

Тести

1. Термін «управління» означає:

- а) послідовність дій менеджера;
- б) усвідомлену, цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує й підкоряє елементи зовнішнього середовища суспільства, живої й неживої природи, техніку;
- в) систему наукових знань, що становлять теоретичну базу практики управління;
- г) використання об'єктивних законів економічного розвитку.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.
- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вищеперераховане.

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- а) Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні його продуктивності праці.
- б) Створення універсальних принципів управління.
- в) Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- г) Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

4. Які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи?

- а) синегрізм;
- б) симбіоз;
- в) взаємозв'язок між окремими елементами, кожен з яких виконує певну функцію;
- г) гомеостатичність;
- д) залежність від зовнішнього середовища;
- е) динамічна рівновага.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. Управлінські повноваження - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження, здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі, властиві займаній їм посади і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Зобов'язання відповідати за виконання задачі результати праці підлеглих йому працівників.

7. До обслуговуючого апарату на підприємстві відноситься:

- а) відділ кадрів;
- б) секретар керівника;
- в) всі служби не пов'язані з виробництвом продукції;
- г) всі відповіді вірні.

8. Мотивація в менеджменті - це:

- а) процес прийняття рішень в області управління;
- б) спонукання себе й інших до якої-небудь діяльності для досягнення цілей організації;
- в) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;
- г) усе вище перераховане.

9. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- б) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- в) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.

г) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

10. За кількістю варіантів управлінські рішення класифікуються на:

- а) організаційні; координуючі; регулюючі; активізуючі; контролюючі;
- б) безальтернативні; бінарні; різноманітні; інноваційні;
- в) довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- г) пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами.

11. Інформація — це:

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;
- в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

12. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керування запропонований:

- а) П. Герсі;
- б) Д. Мак-Грегором;
- в) К. Левінім;
- г) В. Врумом та Ф. Йетгоном.

13. Демократичний стиль керівництва характеризується тим, що:

- а) менеджер не нав'язує свою волю підлеглим, які беруть участь у розподілі та прийнятті рішень, а також користуються широкою свободою у виконанні завдання;
- б) менеджер має досить влади, щоб нав'язувати свою волю підлеглим;
- в) менеджер майже не втручається в роботу підлеглих, яким надається повна свобода;
- г) менеджер виробничі питання вирішує формально, виконання завдань здійснюється за бажанням підлеглих.

14. Розвиток колективу (групи) відбувається за такими стадіями:

- а) формування групи, притирання, нормалізація стосунків, інтеграція діяльності;
- б) формування, боротьба, нормалізація, розпад, імплементація відносин;

- в) притирання, розпад, нормалізація, імплементація;
- г) боротьба, розмежування, інтеграція діяльності, криза.

15. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;
- г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

Варіант 26

Теоретичне питання

Порівняльна характеристика японського та американського менеджменту.

Ситуаційне завдання 1

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

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

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

Ситуаційне завдання 2

Обсяг виробництва по варіантах однаковий: 2000 од.

Таблиця 4.20

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

1. Визначити, який із двох нових варіантів слід обрати.

2. Розрахувати річний економічний ефект за обома варіантами.

Тести

1. Менеджмент - це:

- а) Діяльність по керуванню організацією в умовах ринку.
- б) Управління, спрямоване на прибутковість.
- в) Особлива область наукових знань і професійної спеціалізації управлінців, які складають адміністративний штат організації.
- г) Всі відповіді вірні.

2. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, - це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) стратегічні методи управління.

3. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного із її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

4. Директор по економічних питаннях ВАТ „СТИРОЛ” відноситься до:

- а) Низового рівня управління.
- б) Середнього рівня управління.
- в) Вищого рівня управління.
- г) Немає правильних відповідей.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. Функціональна структура управління будується на:

- а) ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях;
- б) ієрархії органів, які здійснюють контроль;
- в) ієрархії органів, які координують діяльність;
- г) всі відповіді неправильні;
- д) управлінні середніми і малими організаціями.

7. Координаційні повноваження

- а) полягають у тому, що їхній власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятим у рамках лінійних або функціональних повноважень;
- б) пов'язані з виробленням і прийняттям спільних рішень. Особа або підрозділ, які наділяються даними повноваженнями, мають право від імені вищестоящого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури й направляти її в русло, що відповідає цілям організації;
- в) надають можливість їхнім носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, жадати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;
- г) немає вірної відповіді

8. 3 точки зору змістового підходу мотивація — це:

- а) певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу;

- б) процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей — особистих чи загальноорганізаційних;
- в) дії, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

9. Масштаб припустимих відхилень має забезпечувати:

- а) своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії;
- б) своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого;
- в) фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу;
- г) негайну реакцію на відхилення від встановлених стандартів.

10. 3 погляду зумовленості управлінські рішення класифікуються на:

- а) довгострокові; середньострокові; короткострокові;
- б) вибіркові; систематичні;
- в) запрограмовані; незапрограмовані;
- г) контурні; структуровані; алгоритмічні.

11. Викривлення інформації у процесі спілкування через варіативність (неоднозначність) слів — це:

- а) семантичні перешкоди;
- б) невербальні перешкоди;
- в) перешкоди вибіркового сприйняття;
- г) інформаційні переваження.

12. Який зміст вкладається у поняття «стиль управління»?

- а) це гнучка манера поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації та виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованих керівнику співробітників;
- б) це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед організацією;
- в) це сукупність прийомів цілеспрямованого впливу керівника на працівників для забезпечення скоординованих дій;
- г) немає правильної відповіді.

13. Ліберальне керівництво характеризується:

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

14. Ефективність управління - це:

- а) ефективність дій людей у процесі реалізації інтересів у досягненні певних цілей;
- б) результативність функціонування системи;
- в) систематичне проведення аналізу процесів планування, мотивації й контролю;
- г) вигідність.

15. Дисфункціональний наслідок конфлікту

- а) проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть почувати свою причетність до рішення цієї проблеми;
- б) незадоволеність, поганий стан духу, ріст плінності кадрів і зниження продуктивності;
- в) сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом;
- г) члени групи можуть проробити можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

Варіант 27

Теоретичне питання

Характеристика календарного планування випуску продукції. Оперативне управління виробництвом.

Ситуаційне завдання 1

Співробітництво автомобілебудівних корпорацій США і Японії найбільше показово для виявлення нових міжнародних інвестиційних стратегій. Корпораціям «великої трійки» це дало доступ до японських технологій і методів виробництва автомобілів малого, середнього класу і збуту під американськими марками японських автомобілів, що не є прямими конкурентами американської продукції. Для японців це був спосіб легкого проникнення на ринок, що зменшує

всі ризики й інвестиційні витрати. Такі спільні компанії, як «Даймонд стар» («Крайслер» - «Міцубісі»), «КАМІ» («Дженерал моторз» - «Судзукі»), являють собою стратегічні альянси американських і японських компаній і збільшують свої обсяги виробництва і продажів дуже швидкими темпами. У 1994 р., майже 58% з 3,1 млн. легкових автомобілів і вантажівок легкого класу з японською маркою, проданих у США, були виготовлені тут же на спільних підприємствах. Обсяг виробництва на цих щодо недавно створених підприємствах виріс на 14,7%, що в 2,5 рази більше середнього збільшення у «великої трійки».

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

Питання:

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

4. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

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

Тести

1. Менеджмент -

- а) це вміння домагатися поставлених цілей використовуючи досвід, інтелект, мотиви поведінки;
- б) функція, вид діяльності по керівництву людьми у різноманітних організаціях;
- в) функція управлінського апарата сучасного виробництва по використанню законів і закономірностей суспільного розвитку, що дозволяє організувати ефективне, конкурентноздатне виробництво в умовах зовнішнього й внутрішнього середовища, яке постійно змінюється;
- г) всі відповіді вірні.

2. Принципи менеджменту визначають:

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) правильно все вищезазначене;
- е) правильно лише а) і б).

3. Управлінські задачі за допомогою економіко-математичних методів і моделей вирішує:

- а) школа наукового управління;
- б) адміністративна школа управління;
- в) школа науки управління;
- г) школа системного управління;
- д) школа емпіричного управління.

4. Внутрішнє середовище організації-це:

- а) Логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних ланок.
- б) Змінні, діючі у середині організації.
- в) Змінні, діючі за межами організації.
- г) Немає правильної відповіді.

5. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології — це стратегія:

- а) розвитку продукту;
- б) відтинання зайвого;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації.

6. До адаптивних організаційних структур відносяться:

- а) дивізіональні;
- б) матричні, програмно-цільові;
- в) лінійно-функціональні, анархічні;
- г) лінійні, функціональні, дивізіональні.

7. Організація як функція управління - це:

- а) розробка й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності;

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

8. Цінність винагороди працівника організації - це:

- а) Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.
- б) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- в) Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
- г) Передбачення поведінки працівника.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей;

10. За функціональним призначенням управлінські рішення класифікуються на:

- а) організаційні, координуючі, регулюючі, активізуючі, контролюючі;
- б) стратегічні, тактичні;
- в) контурні, структуровані, алгоритмічні;
- г) вибіркові, систематичні.

11. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

- а) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень;
- б) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень;
- в) забезпечення органів управління певною інформацією;
- г) забезпечення виконання виробничих завдань.

12. Лідерство в управлінні - це:

- а) здатність впливати на окремих людей і на їх групи;
- б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) здатність впливати на колективи і досягати певних цілей;
- г) здатність впливати на окремі групи людей.

13. Модель Фідлера виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

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

14. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:

- а) індекс рентабельності;
- б) внутрішня норма дохідності;
- в) чиста внутрішня рентабельність;
- г) чиста теперішня вартість;
- д) термін окупності.

15. Функціональний наслідок конфлікту:

- а) менший ступінь співробітництва в майбутньому;
- б) сильна відданість своїй групі й більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- в) мінімізація або усунення труднощів у здійсненні рішень - ворожості, несправедливості й вимушеності діяти проти волі;
- г) уявлення про іншу сторону як про «ворога»; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.

Варіант 28

Теоретичне питання

Стилі управління і теорії управління типу "X" та „Y”.

Ситуаційне завдання 1

За останні роки в Західній Європі збільшилося число спільних підприємств, що випускають дорогі автомобілі. Європейське відділення «Форд» і «ФАГ» створило підприємство «Аутоєвропа» для

виробництва мінівенів у Португалії. Щорічно буде випускатися близько 200 тис. таких автомобілів. «ФІАТ» і «Пежо» - «Сітроен» організували компанію «Савел» для виробництва автофургонів. На спільно побудованому заводі цих двох груп «Севелнорд» у Валенсії (Іспанія) випускається продукція.

Питання:

1. Яку стратегію обрали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?

Ситуаційне завдання 2

Є такі дані по проекту і діючому заводу (таблиця 4.21). Визначити показники абсолютної (загальної) економічної ефективності по проекту та діючому виробництву. Розрахувати їх зміну.

Таблиця 4.21

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

Тести

1. Ціль управління-це:

- Кінцевий пункт усього процесу управління.
- Конкретний, кінцевий стан чи бажаний результат об'єкта управління.
- Оптимізація діяльності об'єкта управління по досягненню місії організації.
- Теж, що стратегія управління.

2. Функції менеджменту-це:

- Теж саме, що і процес управління.
- Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації.
- Процес створення структури підприємства.
- Немає правильної відповіді.

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

- а) системою стосунків, що склалася в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилась організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління;
- г) рівнем ризику при прийнятті рішень.

4. До елементів середовища непрямої дії в менеджменті відносяться:

- а) постачальники, споживачі, конкуренти, закони й державні органи;
- б) трудові ресурси;
- в) міжнародні події, стан економіки, НТП, політичні фактори;
- г) усе вище перераховане.

5. „Дерево цілей” – це ієрархія цілей, де кожна нижча ціль є:

- а) засобом реалізації найближчої вище розташованої цілі;
- б) способом відображення послідовності дій, які треба здійснити для досягнення головної мети;
- в) графічним зображенням функцій, що виконуються різними структурними підрозділами організації;
- г) правильні відповіді а), б) і в);
- д) правильні відповіді а) і б).

6. Координаційні повноваження

- а) полягають у тому, що їхній власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятим у рамках лінійних або функціональних повноважень;
- б) пов'язані з виробленням і прийняттям спільних рішень. Особа або підрозділ, які наділяються даними повноваженнями, мають право від імені вищестоящого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури й направляти її в русло, що відповідає цілям організації;
- в) надають можливість їхнім носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, жадати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати разом із власними висновками у відповідні інстанції;

г) немає вірної відповіді.

7. Делегування повноважень - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Обмежене право розпоряджатися ресурсами і визначати дії працівників організації.
- в) Поділ і спеціалізація колективної праці.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

8. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені.
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

9. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

10. За жорсткістю регламентації управлінські рішення класифікуються на:

- а) загальні; спеціальні;
- б) економічні; технічні; соціальні;
- в) директивні; рекомендаційні; що орієнтують;
- г) контурні, структуровані, алгоритмічні.

11. До конфіденційної інформації відносяться:

- а) відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- б) відомості, які знаходяться у володінні окремих юридичних осіб;
- в) відомості, які знаходяться у володінні та користуванні фізичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов;
- г) відомості, які знаходяться у володінні фізичних осіб.

12. Демократичний стиль керівництва характеризується тим,

що:

- а) менеджер не нав'язує свою волю підлеглим, які беруть участь у розподілі та прийнятті рішень, а також користуються широкою свободою у виконанні завдання.
- б) менеджер має досить влади, щоб нав'язувати свою волю підлеглим.
- в) менеджер майже не втручається в роботу підлеглих, яким надається повна свобода.
- г) менеджер виробничі питання вирішує формально, виконання завдань здійснюється за бажанням підлеглих.

13. Прихильники автократичного методу стверджують,

що:

- а) автократичний стиль керівництва, особливо прихильна автократичність, більше ефективні, тому що підкріплюють одноособову владу керівника й тим самим збільшують його або її можливості впливати на підлеглих, спонукуючи їх до досягнення цілей організації;
- б) якщо не прийняти вчасно міри, то влада виконавця може збільшитися настільки, що підірве вплив керівника й створить в організації додаткові проблеми;
- в) орієнтований на людину підхід забезпечує максимальну продуктивність;
- г) авторитарний стиль, якщо його правильно застосовувати, завжди підвищує ступінь задоволеності, а більша задоволеність завжди веде до більше високої продуктивності праці.

14. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

- а) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- б) рівень загальної рентабельності;
- в) коефіцієнт фінансової стійкості;
- г) темпи росту продуктивності праці;
- д) темпи зростання суми валового прибутку;
- е) зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.

15. Структурні методи управління конфліктною ситуацією:

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних й інтеграційних механізмів;

- в) установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород;
- г) наведені методи відносяться до міжособистісних стилів управління конфліктами;
- д) вірні відповіді а, б, в.

Варіант 29

Теоретичне питання

Характеристика наукових стилів управління.

Ситуаційне завдання 1

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

Питання:

3. Яку стратегію розвитку використали автомобільні корпорації для пошуку стратегічних партнерів?
4. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

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

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

Вибрати більш ефективний варіант, виходячи із даних таблиці 4.22.

Таблиця 4.22

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

$$E_n = 0.22.$$

Тести

1. Підприємець – це людина, що

- а) приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;
- б) приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;
- в) шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;
- г) надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв'язки.

2. Принципами менеджменту є:

- а) Науковість у сполученні з елементами мистецтва, функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю, оптимальне сполучення централізованого регулювання і самоврядування, цілеспрямованість, послідовність, безперервність.
- б) Організація, планування, мотивація, контроль, координування.
- в) Адміністрування, організованість, економічність, спеціальність.
- г) Усе вищеперераховане.

3. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі — це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибіркового підхід;
- д) полікритеріальний підхід.

4. До ознак організації відносяться:

- а) Систематизація, упорядкування, побудова організаційної структури управління.
- б) Цілі, відокремленість, внутріорганізаційний центр, організаційна культура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.
- в) Гнучкість, планомірність, науковість, спеціалізація, послідовність, цілеспрямованість.
- г) Усе вище перераховане.

5. Що називається місією організації?

- а) Сукупність способів і засобів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.
- б) Загальна мета, що викликає в членів організації стан спрямованості до чого-небудь.
- в) Передбачуваний бажаний стан об'єкта управління в майбутньому періоді.
- г) Усе вище перераховане.

6. До обслуговуючого апарату на підприємстві відноситься:

- а) відділ кадрів;
- б) секретар керівника;
- в) всі служби не пов'язані з виробництвом продукції;
- г) всі відповіді вірні.

7. Відповідальність виконавця - це:

- а) Зобов'язання відповідати за виконання задач і результати праці, підлеглих йому працівників.
- б) Зобов'язання працівника виконувати делеговані йому задачі і відповідати за результати своєї праці.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі властиві займаній їм посади і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Передача задач і повноважень визначеній особі, що приймає на себе зобов'язання їх виконання.

8. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

9. Завдання функції контролю:

- а) виявити фактичний стан справ, зіставити з необхідним і виробити необхідні коректувальні заходи;
- б) створити умови, що впливають на людину й дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити в активній і сумлінній роботі;
- в) виробити й установити цілі й задачі з відбиттям їх у планових завданнях;
- г) створити таку структуру підприємства, що дає можливість ефективної й спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей.

10. Не є фізичною моделлю:

- а) синька креслення Горлівського маш.заводу;
- б) зменшене у певному масштабі креслення проектувальника;
- в) графік, що ілюструє співвідношення між обсягом виробництва й витратами;
- г) зменшена фактична модель фрезерного верстата.

11. Різниця між формальними і неформальними організаціями полягає в тому, що:

- а) формальні виникають внаслідок реалізації певних проектів, а неформальні – внаслідок соціальної взаємодії;
- б) перші створені особами, які взаємодіючи між собою, впливають одна на одну, а в других взаємодія відбувається без взаємного впливу;
- в) в основі формування формальних груп – вторинні потреби людини;
- г) неформальні організації виникають тільки всередині формальної організації.

12. Ліберальне керівництво характеризується:

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

13. Розумна віра - це влада, побудована на:

- а) позитивних стимулах;
- б) переляку;
- в) силі особистих якостей або здатностей лідера;
- г) експертних знаннях.

14. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, - це:

- а) стратегічна ефективність;
- б) цільова ефективність;
- в) оперативна ефективність;
- г) ринкова ефективність;
- д) зовнішня ефективність.

15. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

- а) ухилення, згладжування;
- б) примус, компроміс;
- в) рішення проблеми;
- г) всі відповіді вірні.

Варіант 30

Теоретичне питання

Виникнення тейлоризму як наукового підходу до процесу управління. Школа наукового управління.

Ситуаційне завдання 1

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

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

3. Який вид стратегії використовували вище названі автомобільні корпорації?

4. Як обрана стратегія вплине на конкурентноздатність автомобільних корпорацій?

Ситуаційне завдання 2

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

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

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

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

Нормативний строк окупності рівний 5 років.

Тести

1. Генеральний директор ЗАТ «ГМБ» є:

- а) Суб'єктом управління.
- б) Об'єктом управління.
- в) Ланкою управління.
- г) Ступінню управління.

2. Життя організації підкоряється визначеним законам, до яких відносяться:

- а) закони спеціалізації, інтеграції, оптимального сполучення, централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу.
- б) закони доповнення, збереження пропорційності, самозбереження, інформованості, необхідної розмаїтості, онтогенезу, синергії.
- в) економічні.
- г) усі вищеперераховані.

3. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- а) поліцентризм в управлінні;
- б) ставку на самореалізацію людей;
- в) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- г) правильно все вищезазначене;
- д) правильно тільки б) і в).

4. В організації виділяють такі рівні управління:

- а) інституційний, управлінський, технічний;
- б) інституційний, середній, технологічний;
- в) організаційний, функціональний, лінійний;
- г) вертикальний і горизонтальний.

5. Під стратегією організації слід розуміти:

- а) Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- в) План реалізації цілей.
- г) Поточні плани для досягнення цілей.

6. Норма керованості, що визначає граничне число підлеглих, якими можна успішно керувати становить

- а) 4-5;
- б) 7-10;
- в) 1-3.
- г) число підлеглих, якими можна успішно керувати, не обмежено.

7. Управлінські повноваження - це:

- а) Реальна можливість використовувати ресурси організації і діяти.
- б) Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження, здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.
- в) Зобов'язання працівника виконувати задачі, властиві займаній їм посаді і відповідати за результати своєї діяльності.
- г) Зобов'язання відповідати за виконання задачі результати праці підлеглих йому працівників.

8. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
- а) Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.
- а) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
- а) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

9. Валентність у мотивації — це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені;
- г) співставлення співвідношення результатів і винагороди.

10. До якісних методів прогнозування при прийнятті рішень не відноситься:

- а) сукупна думка збутовиків;
- б) метод експертних оцінок;
- в) модель очікування споживача;
- г) платіжна матриця.

11. До основних типів формальних груп, що діють в організаціях не відноситься:

- а) командна (супідрядна) група керівника;
- б) робоча (цільова) група;
- в) гурток якості;
- г) комітет.

12. Модель Фідлера виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

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

13. Стиль керівництва, при якому керівник більшість питань вирішує колегіально й систематично інформує підлеглих про положення справ в організації, є:

- а) демократичним;
- б) ліберальним;
- в) авторитарним;
- г) прогресивним.

14. Організаційна ефективність — це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягати поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

- а) системного підходу;
- б) підходу на основі стратегічних складових;
- в) цільового підходу;
- г) вибіркового підходу;
- д) монокритеріального підходу.

15. Основними причинами конфлікту є:

- а) обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, у рівні освіти, погані комунікації;
- б) розбіжності між лінійним і штабним персоналом;
- в) боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання встаткування або схвалення проекту;
- г) низький ступень задоволеності роботою, мала впевненість у собі й організації, стрес.

5 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

5.1 Виробничі інвестиції підприємства

Абсолютна ефективність капітальних вкладень показує загальну величину їх віддачі та обчислюється співставленням величини економічного ефекту з величиною самих затрат.

Абсолютну ефективність інвестицій можна оцінити за допомогою показників:

1. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних затрат (E_p):

$$E_p = \frac{\Delta\Pi}{K} \text{ або } E_p = \frac{\Pi}{K}, 1 / \text{рік},$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку підприємства у випадку вкладення капіталу у реконструкцію, модернізацію, технічне переоснащення, грн;

Π – загальна сума прибутку для новостворюваних об'єктів, грн;

K – загальна сума капіталовкладень (кошторисна вартість проекту), грн.

Абсолютну ефективність капітальних затрат можна обчислити також через ефективність використання виробничих фондів:

$$E_p = \frac{\Pi}{S_{cep} + S_{ноз}}.$$

2. Строк окупності капіталовкладень (T_p), який є оберненим показником до E_p :

$$T_p = \frac{1}{E_p}, \text{ років}.$$

Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень E_p повинен порівнюватись з нормативним коефіцієнтом E_n який встановлюється Міністерством економіки України на певний період. У наших розрахунках прийматимемо

$E_n = 0.15$. Якщо $E_p > E_n$, то вкладення капіталу вважають доцільним.

Розрахунки порівняльної ефективності капітальних вкладень здійснюються тоді, коли треба вибрати кращий із можливих проектів інвестування виробництва.

Показником порівняльної ефективності капітальних вкладень є мінімум приведених витрат ($Z_{прив}$):

$$Z_{прив} = C_i + E_n \times K_i \rightarrow \min, \text{ грн},$$

де C_i – собівартість річного випуску продукції по i -тому варіанту капіталовкладень, грн.;

K_i – капіталовкладення по i -му варіанту, грн.

$Z_{прив}$ можуть визначатись і в розрахунку на одиницю продукції.

Той проект вважається найкращим з економічної точки зору, при якому сума приведених витрат є мінімальною.

Розрахунковий строк окупності додаткових капітальних затрат ($T_{ок.p}$) по певному варіанту обчислюється:

$$T_{ок.p} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}, \text{ років},$$

де K_1, K_2 – сума капіталовкладень по першому і другому варіантах, грн.;

C_1, C_2 – собівартість річного випуску продукції по першому і другому варіанту, грн.

Якщо варіантів більше двох, то кращий з них вибирають шляхом попарного співставлення зазначених величин.

E_p , відповідно, обчислюється:

$$E_p = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1}, 1/\text{рік},$$

При $T_{ок.p} < T_{ок.н}$ або $E_p > E_n$ кращим вважається. більш капіталомісткий варіант, якщо $T_{ок.p} < T_{ок.н}$ або $E_p > E_n$, то кращим є менш капіталомісткий варіант.

Якщо перед підприємством стоїть проблема вибору між будівництвом нового об'єкту і реконструкцією діючого, то її можна вирішити також за допомогою розрахункового коефіцієнта економічної ефективності капіталовкладень (E_p):

$$E_p = \frac{C - (C + C)}{K - K}, 1 / \text{рік},$$

де C_0 , C_p , C_n – відповідно собівартість річного обсягу продукції до реконструкції, після реконструкції діючого підприємства і на новому підприємстві, грн.;

K_n , K_p – капітальні вкладення відповідно у нове будівництво і реконструкцію, грн.

Якщо $E_p < E_n$, то ефективна реконструкція, якщо ж $E_p > E_n$, то ефективним є нове будівництво.

Економічний ефект від прискореного введення в дію основних виробничих фондів і виробничих потужностей ($E_{\text{приск}}$) розраховується:

$$E_{\text{приск}} = E_n \times K_{\phi} \times (T_{\text{норм}} - T_{\text{факт}}), \text{ грн.}$$

де K_{ϕ} – вартість основних фондів, достроково введених в дію, грн.;

$T_{\text{норм}}$ – нормативний (або плановий) строк будівництва, років;

$T_{\text{факт}}$ – фактичний строк будівництва, років.

Порівнювані варіанти виробничих інвестицій часто відрізняються один від одного розподілом загальної суми капіталовкладень по роках інвестування. Тому оцінку ефективності капіталовкладень здійснюють з врахуванням фактору часу.

Повні витрати на будівництво складаються із абсолютної суми капіталовкладень і втрат від їх "заморожування".

Капітальні витрати, які визначені з врахуванням строку їх "заморожування" і недоотриманою у зв'язку із цим віддачею, називають приведеними капітальними витратами ($K_{\text{прив}}$). Приведення капітальних вкладень до певного року здійснюють за допомогою коефіцієнта приведення капітальних вкладень (α):

$$\alpha = (1 + E_{\text{пр}})^t,$$

де $E_{\text{пр}}$ – норматив приведення різночасових витрат, що дорівнює 0.1 (ставка дисконту);

t – кількість років, що відділяють затрати і результати даного року від початку розрахункового.

Якщо капітальні вкладення мають місце до розрахункового року, то вони приводяться до нього шляхом множення на α :

$$K_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^T K_t, \text{ грн.},$$

де K_t – капітальні витрати у t -ому році їх освоєння, грн;

T – загальний термін освоєння капіталовкладень, років.

Якщо капіталовкладення здійснюються після розрахункового року, то вони приводяться до нього шляхом ділення на α :

$$K_{\text{прив}} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{\alpha}, \text{ грн.},$$

$K_{\text{прив}}$ – визначають по кожному із можливих варіантів розподілу капіталовкладень по роках і найкращим вважається той варіант, в якому $K_{\text{прив}}$ є мінімальними.

Співставність капітальних витрат і ефекту досягається шляхом врахування розриву в часі (*лагу*) між здійсненням капітальних вкладень і одержанням ефекту.

Тривалість будівельного лагу (L_0) обчислюється за формулою:

$$L_0 = a_1 \times T + a_2 \times (T - 1) + \dots + a_T, \text{ років},$$

де $a_1, a_2 \dots a_t$ – доля капітальних вкладень в процентах до кошторисної вартості за 1, 2 ...

T -ий рік загальної тривалості будівництва.

Визначення економічної ефективності виробничих інвестицій в умовах ринку повинно враховувати притаманні ринковій економіці рівень інфляції та ступінь ризику.

Приклади

Приклад 1.

Встановити доцільність інвестицій в будівництво нового заводу за показниками абсолютної ефективності, якщо відомі такі дані (таблиця 5.1)

Таблиця 5.1

Показники	Значення
1	2
Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях, тис. шт.	100
Гуртова ціна виробу, грн.	200
Собівартість виробу, грн.	160
Обсяг капітальних вкладень, млн. грн.	14
Вартість виробничих фондів, млн. грн.	12,5

Розв'язування.

Абсолютну ефективність капіталовкладень у будівництво нового заводу можна обчислити:

$$E_p = \frac{\Pi}{K} = \frac{(200 - 160) \times 100000}{14000000} = \frac{4000000}{14000000} = 0,28$$

Абсолютну ефективність можна також обчислити через ефективність використання діючих виробничих фондів

$$E_\phi = \frac{\Pi}{S_{сер} + S_{ноз}} = \frac{4000000}{12500000} = 0,23$$

Обчислені коефіцієнти економічної ефективності капітальних вкладень значно перевищують нормативний коефіцієнт $E_n=0.15$, тому інвестиції у будівництво нового заводу є доцільними.

Приклад 2.

Визначити, у який спосіб консервному заводу доцільно збільшити обсяг випуску продукції: шляхом будівництва нового цеху чи реконструкції діючих? Вихідні дані - в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Показники	Діюче виробництво	Реконструкція	Нове будівництво
Обсяг випуску продукції, тис. умовних банок	100	130	50

Продовження таблиці 5.2

Собівартість одиниці продукції, грн	2,0	1,95	2,05
Питомі капіталовкладення, грн.	1,5	2,2	2,25
Вартість вивільнених основних фондів, тис грн.	-	30,0	-

Розв'язування.

Для вирішення цієї проблеми потрібно знайти E_p :

$$E_p = \frac{C - (C + C)}{K - K} = \frac{130000 \times 1,95 - 100000 \times 2,0 + 50000 \times 2,05}{50000 \times 2,25 - 130000 \times 2,2 - 30000} =$$

$$= \frac{49000}{112500 - 256500} = \frac{49000}{144000} = 0,34.$$

Визначений нами коефіцієнт $E_p = 0.34$ є значно більшим від $E_n = 0.15$, тому доцільним для заводу є будівництво нового цеху.

Приклад 3.

Програма заходів по автоматизації виробництва на підприємстві розрахована на чотири роки і розроблена у двох варіантах. Вибрати економічний варіант програми, якщо норматив приведення капіталовкладень по фактору часу $E_{np} = 0.1$. Вихідні дані – в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

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

Розв'язування.

Щоб вибрати найбільш економічний варіант треба обчислити по варіантах капіталовкладення, приведені до початку здійснення заходів по автоматизації за формулою:

$$K_{\text{прис.1exp.}} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{\alpha},$$

$$\text{де } K_{\text{прис.1exp.}} = 0,4 + \frac{0,4}{(1+0,1)^{2-1}} + \frac{0,4}{(1+0,1)^{3-1}} + \frac{0,4}{(1+0,1)^{4-1}} = 1,396 \text{ млн. грн};$$

$$K_{\text{прис.2exp.}} = 0,4 + \frac{0,2}{(1+0,1)^{2-1}} + \frac{0,3}{(1+0,1)^{3-1}} + \frac{0,7}{(1+0,1)^{4-1}} = 1,356 \text{ млн. грн};$$

Економічно доцільнішим є другий варіант інвестування заходів по автоматизації виробництва, оскільки сума капітальних затрат, приведених до моменту початку їх освоєння, є меншою.

5.2 Якість продукції та економічна ефективність її підвищення

Під якість продукції розуміють сукупність властивостей, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби споживачів у відповідності до свого призначення. Слід розрізняти поняття *якості продукції* та поняття її *технічного рівня*. Поняття технічного рівня виробів за змістом вужче від якості, тому що охоплює сукупність лише техніко- експлуатаційних характеристик. Показники технічного рівня встановлюються при проектуванні нових знарядь праці (транспортних засобів, машин, приладів).

Необхідність поліпшення якості продукції в сучасних умовах диктується такими обставинами як:

- потребами науково-технічного прогресу;
- зміною споживчих запитів населення;
- нестачею або обмеженістю природних ресурсів;
- підвищенням значення матеріального стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою платню більш високоякісний товар;
- розвитком зовнішньої торгівлі.

В тісному взаємозв'язку з якістю продукції перебуває її

конкурентоспроможність. Формула конкурентоспроможності (*КС*) в загальному вигляді може бути представлена:

$$КС = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування}.$$

Управляти конкурентоспроможністю можна шляхом забезпечення оптимального співвідношення між цими складовими, кожна з яких є також багатофакторною.

Оцінка якості передбачає визначення її абсолютного, відносного перспективного і оптимального рівня.

Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Встановлення **відносного рівня якості** полягає у співставленні абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних краєвих зразків. Пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки повинні відображатись у **перспективному рівні якості** виробів. **Оптимальний рівень якості** відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво і експлуатацію продукції.

В залежності від кількості властивостей, які характеризуються, показники якості поділяються на:

- **одиничні**, що характеризують окремі властивості виробу;
- **комплексні**, за допомогою яких вимірюється група властивостей виробу;
- **узагальнюючі**, які характеризують якість усієї сукупності продукції.

Одиничні показники умовно поділяються на такі групи:

Показники призначення (характеризують пристосованість виробів до використання та область використання).

Показники надійності і довговічності.

Показники технологічності (характеризують ефективність конструкцій машин та технологій їх виготовлення).

Ергономічні показники (враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних властивостей людини, вимоги техніки безпеки).

Естетичні показники (характеризують виразність, відповідність стилю і моді, оригінальність, гармонійність).

Показники стандартизації та уніфікації, що відбивають ступінь використання у виробі стандартизованих та уніфікованих деталей та вузлів.

Економічні показники (відображають затрати на розробку,

виготовлення і експлуатацію виробу).

Комплексні показники характеризують кілька властивостей продукції. Згідно цих показників продукцію поділяють на сорти, марки, класи.

В процесі господарської діяльності важливо не тільки вірно оцінити якість окремих виробів, але й загальний рівень якості продукції підприємства. Для цього використовується система **загальних показників**, основними серед яких є:

- коефіцієнт оновлення асортименту;
- частка сертифікованої продукції;
- частка продукції, призначеної для експорту;
- обсяг товарів, реалізованих за зниженими цінами під час сезонного розпродажу.

Методи оцінки якості продукції поділяються в залежності від способу одержання інформації на об'єктивний (вимірювальний і реєстраційний), органолептичний і розрахунковий.

Вимірювальний метод – передбачає використання при оцінці якості продукції технічних засобів контролю.

Реєстраційний метод ґрунтується на спостереженні і підрахунку кількості предметів, випадків.

Органолептичний метод передбачає аналіз сприймань органами чуття людини споживчих властивостей товару.

Розрахунковий метод використовується при визначенні показників якості новостворених виробів.

В залежності від **джерел інформації** методи оцінки якості поділяються на:

- традиційний (оцінка якості продукції в спеціалізованих підрозділах);
- експертний (використовується для оцінки естетичних показників якості);
- соціальний (ґрунтується на визначенні якості продукції на основі вивчення думки споживачів про неї).

В окрему групу виділяються **статистичні методи** оцінки якості продукції, які ґрунтуються на використанні методів математичної статистики і мають вибіркового характеру.

Економічний механізм управління якістю продукції об'єднує способи і методи, які спрямовані на забезпечення виробництва і реалізації продукції високої якості. Складовими елементами цього механізму є планування і прогнозування виробництва високоякісної продукції, стимулювання і контроль за виробництвом, стандартизація і сертифікація продукції.

Ефективним засобом управління якістю є **стандартизація**, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандарт на продукцію є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи із новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Стандартизація продукції охоплює встановлення вимог до якості продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих; встановлення норм, правил в галузі проектування; формування єдиної системи показників якості продукції, методів її контролю, випробувань, єдиних термінів і позначень; створення єдиних систем класифікації і кодування продукції тощо.

Сертифікація продукції - один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документу-сертифікату.

Сертифікат – це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції і її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9000. В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами.

Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єктів господарювання на договірних засадах.

Сертифікацію здійснюють державні випробувальні центри по найважливіших видах продукції. В останні роки почали формуватись міжнародні системи сертифікації.

Державний нагляд за якістю продукції здійснює **Держстандарт України**, який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції. Об'єктом державного нагляду є продукція виробничо-технічного призначення і товари народного споживання, експортна продукція щодо вимог контрактів, імпортна продукція щодо діючих в Україні стандартів, атестовані виробництва.

За порушення вимог стандартів виробники несуть матеріальну відповідальність у формі значних штрафів, суми яких розподіляються таким чином:

60% -у державний бюджет;

30% -у позабюджетні фонди місцевих органів влади;

10%- у Держстандарт України для розвитку матеріально-технічної бази.

В ряді галузей промисловості якість продукції оцінюється по сортах за допомогою коефіцієнтів сортності (K_c):

$$K_c = \frac{N_1 U_1 + N_2 U_2}{(N_1 + N_2) \times U_1},$$

де N_1, N_2 – відповідно випуск продукції нижчого і вищого сорту, одиниць;

U_1, U_2 – ціна одиниці виробу відповідного сорту, грн.

Економічна ефективність поліпшення якості продукції характеризується розміром додатково отриманого прибутку від виробництва і реалізації продукції підвищеної якості.

Річний економічний ефект (або річний прибуток від поліпшення якості) ($E_{я}$) обчислюється за формулою:

$$E_{я} = (\Delta\Pi - E_n \times K) \times N_{я}, \text{ грн}$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку за рахунок реалізації одиниці продукції підвищеної якості, грн.;

K - питомі капіталовкладення на проведення заходів щодо поліпшення якості продукції, грн./од.;

$N_{я}$ – обсяг продукції поліпшеної якості в натуральних одиницях.

Якщо покращення якості продукції знаходить відображення у підвищенні її сортності, то додатковий прибуток створюється за рахунок підвищеної ціни на продукцію вищого сорту ($\Delta\Pi_{я}$):

$$\Delta\Pi_{я} = ((U_2 - C_2) - (U_1 - C_1)) \times N_{я},$$

де U_1, U_2 – відповідно ціна одиниці продукції нижчого і вищого сорту, грн.;

C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції нижчого і вищого сорту, грн.

Річний економічний ефект у виробника продукції покращеної якості (E_{θ}) може бути також обчислений як різниця приведених витрат на виробництво продукції покращеної і попередньої якості:

$$E_{\theta} = ((C_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + E_n \times K_2)) \times N_{я}, \text{ грн}$$

де C_1, C_2 – собівартість виготовлення одиниці продукції відповідно попередньої і покращеної якості, грн;

K_1, K_2 – питомі капіталовкладення у виробництво продукції відповідно попередньої і покращеної якості, грн.

Досить часто цей ефект може мати від'ємне значення тому, підприємство змушене змінити ціну виробу, щоб забезпечити собі необхідний рівень рентабельності виробництва. В такому разі економічний ефект можна обчислити як $(\Delta\Pi_{я})$.

Річний економічний ефект у споживачів продукції більш високої якості (E_c) може бути обчислений як зміна річної величини одноразових і поточних затрат:

$$E_c = (E_n \times (K'_1 \times \alpha_0 - K'_2) + (C'_1 - C'_2)) \times N_{я}, \text{ грн}$$

де K'_1, K'_2 – питомі капітальні вкладення на придбання і експлуатацію виробів відповідно попередньої і підвищеної якості, грн.:

C'_1, C'_2 – річна сума експлуатаційних витрат по виробих відповідно попередньої і покращеної якості, грн. ;

α_0 - коефіцієнт еквівалентності (спряження) старої продукції новій по корисному ефекту (продуктивності, строку служби і т.п).

Поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу, тому підвищення якості має значний народногосподарський ефект. Цей ефект враховує ефекти і від виробництва, і від експлуатації (споживання) продукції підвищеної якості.

Сумарний річний економічний ефект від підвищення якості продукції ($E_{сум}$) визначається як сума річних економічних ефектів при її виробництві і споживанні (експлуатації):

$$E_{сум} = E_{в} + E_c.$$

В ряді випадків при покращенні якості продукції її собівартість зростає, а ціна залишається без змін, хоча збільшується строк служби нового виробу. В такому разі річний економічний ефект (E_p) може бути обчислений за формулою:

$$E_p = \left(C_c - C_n \times \frac{T_c}{T_n} \right) \times N_{я}, \text{ грн},$$

де C_c, C_n – собівартість одиниці старого і нового виробу, грн.;
 T_c, T_n – строк служби старого і нового виробу, років.

Приклади

Приклад 1.

Проаналізувати ступінь оновлення випуску продукції у звітному році за даними таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Показники	План	Факт
Кількість видів продукції, в тому числі нових видів	86	94
Обсяг виробництва продукції в гуртових цінах підприємства, тис. грн.	4900	5000
в тому числі нових видів, тис. грн.	1620	1280

Розв'язування.

1. Ступінь оновлення номенклатури продукції визначається як відношення кількості нових видів продукції до загальної кількості продукції, що випускається.

По плану цей показник склав:

$$\frac{22}{86} \times 100 = 25,6\%, \text{ а по звіту } \frac{18}{94} \times 100 = 19,1\%.$$

2. Визначимо ступінь оновлення продукції по вартості. По плану цей показник склав:

$$\frac{1620}{4900} \times 100 = 33\%, \text{ а по звіту } \frac{1280}{5000} \times 100 = 25,6\%$$

3. За одержаними даними можна зробити висновок, що планове завдання по оновленню продукції не виконане. Перевиконання плану по обсягу виробництва, очевидно, досягнуте за рахунок понадпланового випуску застарілих виробів, нових виробів випущено на 4 види менше, ніж заплановано (22-18), а загальна

кількість видів виробів, що випускаються, зросла з 86 до 94. Застарілих видів продукції заплановано виробляти $86-22=64$. а фактично вироблено $94-18=76$ видів, тобто на 12 видів більше.

Приклад 2.

Консервним заводом заплановано виготовити у плановому році 110 тис. умовних банок овочевих консервів, в тому числі вищого сорту 65% загальної кількості. Ціна одиниці продукції першого сорту 1.5 грн., а до ціни вищого сорту встановлена надбавка в розмірі 20% ціни першого сорту.

Визначити коефіцієнт сортності продукції по заводу у плановому році та його зміну в порівнянні зі звітним, якщо у звітному році коефіцієнт сортності склав 0.96.

Розв'язування.

Коефіцієнт сортності обчислюється із співвідношення

$$K_c = \frac{(N_1 \times C_1 + N_2 \times C_2)}{(N_1 + N_2) \times C}$$

$$K_c = \frac{110000 \times 0,065 \times 1,5 \times 1,2 + (110000 - 110000 \times 0,65) \times 1,5}{110000 \times 1,5} = \frac{186450}{165000} = 1,13$$

Отже, фактична сортність є вищою від звітної на 0.17 % (1.13-0.96).

Приклад 3.

Визначити річний економічний ефект у виробника побутових кухонних комбайнів нової покращеної моделі та строк окупності додаткових капітальних вкладень за даними таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

Показники	Стара модель	Покращена модель
Річний випуск, тис. шт.	80	80
Додаткові капіталовкладення, пов'язані із освоєнням виробництва нової моделі, тис. грн.	-	400

Собівартість комбайна, грн.	165	205
Роздрібна ціна комбайна, грн.	180	225

Розв'язування.

Річний економічний ефект у виробника продукції покращеної якості може бути обчислений:

$$E_{я} = (\Delta\Pi - E_n \times K) \times N_{я}.$$

Приріст прибутку в розрахунку на одиницю реалізованої продукції покращеної якості ($\Delta\Pi$) становитиме:

$$(225-205)-(180-165)=20-15=5\text{грн/од}$$

$$\text{Тоді } E_n = \left(5 - 0,15 \times \frac{400000}{80000}\right) \times 80000 = (5 - 0,75) \times 80000 = 340 \text{ тис. грн.}$$

Строк окупності додаткових капіталовкладень виробника ($T_{ок}$) можна знайти як відношення величини цих витрат до величини річного економічного ефекту:

$$T_{ок} = \frac{400000}{340000} = 1,18 \text{ року.}$$

Приклад 4.

Визначити річний економічний ефект від виробництва харчових поліпшувачів із натуральної сировини, які використовуються в хлібопекарській промисловості. Вихідні дані в таблиці 5.6.

Таблиця 5.6

Показники	Старий продукт	Новий продукт
Інвестиції в будівництво нового цеху харчових поліпшувачів покращеної якості, тис. грн.	-	1000
Річний обсяг виробництва продукції, т	650	650
Гуртова ціна продукції, грн./т	1620	1900
Собівартість 1-ї тони продукції, грн.	1340	1460
Питомі витрати на 1 тону хлібобулочних виробів, кг	60	22

Обсяг виробництва хлібобулочних виробів, т/рік	1000	1000
---	------	------

Розв'язування.

Сумарний річний економічний ефект від підвищення якості продукції ($E_{\text{сум}}$) визначається як сума ефектів при виробництві і споживанні продукції покращеної якості: $E_{\text{сум}} = E_e + E_c$.

E_e можна обчислити як річний економічний ефект від випуску хлібопекарського поліпшувача покращеної якості:

$$E_e = (\Delta\Pi - E_n \times K) \times N_z = \left\{ [(1900 - 1460) - (1620 - 1340)] - 0,15 \times \frac{1000000}{650} \right\} \times 650 = (160 - 230,7) \times 650 = -45955 \text{ грн.}$$

E_c обчислюється як різниця поточних витрат на споживання поліпшувача покращеної якості і поліпшувача попередньої якості:

$$E_c = 1000 \times 0,060 \times 1620 - 1000 \times 0,022 \times 1900 = 97200 - 41600 = 55600 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{сум}} = 45955 + 55600 = 9645 \text{ грн.}$$

5.3 Науково-технічний прогрес: напрямки та економічна ефективність

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективність НТП є відношенням ефекту від здійснених заходів до затрат на них. **Ефект** – це результат від будь-якого заходу, який найчастіше виражається певною грошовою сумою (чиста продукція або прибуток підприємства, галузі, національний дохід). Ефект від впровадження НТП може бути позитивним (економія затрат) і негативним (збитки). Існує поняття відвернених збитків, тобто таких, яких вдалось уникнути в результаті використання досягнень НТП (забруднення навколишнього середовища).

В залежності від рівня оцінки, обсягу враховуваних ефекту і затрат і призначення оцінки розрізняють декілька видів ефективності.

1. Народногосподарська ефективність НТП характеризує відношення ефекту до затрат в масштабах народного господарства. Ефектом є ріст національного доходу, а затратами – сукупність спожитих ресурсів.

2. Госпрозрахункова ефективність НТП оцінює результативність затрат в масштабах галузі, підприємства і розраховується, найчастіше, як відношення прибутку до вартості виробничих фондів або собівартості (рентабельність виробництва і продукції).

3. Порівняльна ефективність НТП обчислюється у випадку вибору кращого із можливих варіантів заходів НТП; в якості ефекту може бути прийнятий ріст прибутку за рахунок зниження собівартості при реалізації одного варіанту в порівнянні з іншими, а в якості затрат - додаткові капіталовкладення, що забезпечили це зниження по кращому варіанту.

4. Абсолютна ефективність НТП характеризує відношення кінцевого народногосподарського або госпрозрахункового ефекту до затрат на реалізацію вибраного варіанту. Цей варіант вибирається по критерію порівняльної ефективності - мінімуму приведених витрат.

Розрахунок абсолютної ефективності завершує процес вибору найефективнішого варіанту заходів НТП.

Економічний ефект заходів НТП розраховується на всіх етапах реалізації і за весь період здійснення цих заходів і визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за цей період.

Залежно від завдань, які вирішуються, економічний ефект може обчислюватись в одній із двох форм:

а) народногосподарський (загальний ефект за умовами використання нововведень);

б) госпрозрахунковий (комерційний ефект, який одержується окремо розробником, виробником і споживачем нововведень).

Народногосподарський економічний ефект обчислюється шляхом порівняння результатів за місцем використання нової техніки, інших нововведень і усіх витрат на їх розробку, виробництво і споживання.

Комерційний економічний ефект обчислюється на окремих стадіях «життєвого циклу» нововведення (стадії розробки, виробництва, експлуатації) і дає можливість оцінити ефективність технічних новин з врахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організацій, підприємств-виробників і підприємств-споживачів.

Перша форма економічного ефекту використовується на стадії обґрунтування доцільності розробки та вибору найкращого варіанту проектного рішення; друга форма – у процесі реалізації заходів, коли є відомими ціни на нову науково-технічну продукцію, обсяги її

виробництва, умови і строки застосування.

На стадії техніко-економічного обґрунтування і вибору найкращого варіанту, при формуванні планів наукових і дослідно-конструкторських робіт повинен бути витриманий народногосподарський підхід, який передбачає врахування при оцінці заходів НТП усіх можливих наслідків - економічних, соціальних, екологічних, зовнішньоекономічних. Етапи реалізації цього підходу зводяться до наступного:

- із потенційно можливих варіантів вибирають ті, які задовольняють заданим обмеженням;
- по кожному із вибраних варіантів обчислюють результати, витрати, економічний ефект; кращим визнається варіант, що забезпечує максимальну величину економічного ефекту, а при умові його тотожності по декількох варіантах - варіант з мінімальними затратами на його досягнення.

Сумарний економічний ефект від реалізації заходів НТП за певний розрахунковий період T (E_m) обчислюється за формулою

$$E_T = P_T - B_T, \text{ грн},$$

де P_m – вартісна оцінка результатів від здійснення заходів НТП за розрахунковий період, грн.;

B_m – вартісна оцінка витрат на здійснення заходів НТП за цей же період, грн.

Такий спосіб визначення економічного ефекту є однаковим як при обчисленні **народногосподарського**, так і **комерційного ефекту** від впровадження заходів науково-технічного прогресу.

При обчисленні економічного ефекту слід приводити різночасові витрати і результати до єдиного для всіх варіантів моменту часу - розрахункового року за допомогою коефіцієнта приведення α .

З врахуванням фактору часу економічний ефект може бути представлений

$$E_T = \sum_t^T (P_t - B_t) \times \alpha, \text{ грн},$$

де P_t , B_t – вартісна оцінка відповідно результатів і витрат у t -му році розрахункового періоду, грн.

Початковим роком розрахункового періоду T вважають рік початку фінансування робіт по здійсненню заходу (включаючи наукові

дослідження), а кінцевим - момент завершення всього життєвого циклу заходу (визначається нормативними строками оновлення продукції з врахуванням її старіння).

Вартісна оцінка результатів від впровадження заходу НТП за розрахунковий період здійснюється:

$$P_T = \sum_t^T P_t \times \alpha, \text{ грн.}$$

Ці результати є сумою основних ($P_{осн}$) і супутних ($P_{суп}$) результатів:

$$P_t = P_{осн} + P_{суп}, \text{ грн,}$$

Оцінка основних результатів здійснюється за формулами:

$$P_{осн} = C_t \times N_t \times P_t, \text{ грн,}$$

а) для нових засобів праці тривалого використання

б) для нових предметів праці

де C_t – ціна одиниці продукції, виробленої з використанням нових засобів або предметів праці у t -му році, грн;

N_t – обсяг використання нових засобів або предметів праці в t -му році, натур, одиниць;

P_t – продуктивність засобів праці у t -му році, натур, одиниць:

U_t – втрати предметів праці на одиницю продукції у t -му році, натур, одиниць.

Вартісна оцінка сукупних результатів включає додаткові економічні результати в різних сферах народного господарства, а також економічну оцінку соціальних і екологічних наслідків від реалізації заходів НТП, яку можна здійснити за формулою

$$P_t^{CE} = \sum_{j=1}^n R_{jt} \times a_{jt}, \text{ грн,}$$

де P_t^{CE} – вартісна оцінка соціальних та екологічних наслідків від заходів НТП у t -му році, грн;

R_{jt} – розмір окремого результату в натуральних вимірниках з урахуванням масштабів його впровадження в t -му році;

a_{jt} – вартісна оцінка одиниці окремого результату у **t-му** році, грн;

n – кількість показників, які враховуються при визначенні впливу заходу НТП на навколишнє середовище і соціальну сферу.

Сумарні витрати на реалізацію заходу НТП за розрахунковий період включають витрати на **виробництво** ($B_{\text{вир}}$) і **використання** ($B_{\text{викор}}$) **продукції**:

$$B_T = B_{\text{вир}} + B_{\text{викор}}, \text{ грн.}$$

При цьому витрати на виробництво і на використання обчислюються однаково з урахуванням фактору часу:

$$B_{\text{вир (викор)}} = \sum_{t=1}^T (C_t + K_t - L_t) \times \alpha, \text{ грн,}$$

де C_t – поточні витрати при виробництві (використанні) продукції у t -му році без амортизаційних відрахувань на реновацію, грн;

K_t – одноразові витрати при виробництві (використанні) продукції в t -му році, грн;

L_t – залишкова (ліквідаційна) вартість основних фондів, що вибувають у t -му році, грн.

До складу **поточних витрат** (C_t) включаються витрати, які враховуються при існуючому порядку калькулювання собівартості продукції, а на ранніх стадіях розробки нової техніки (коли відсутня конкретна інформація для розрахунку поточних витрат) використовується один із можливих методів обчислення собівартості проектованої нової техніки:

- метод питомих ваг;
- графо-аналітичний;
- кореляційний;
- планової калькуляції.

До складу **одноразових витрат** (K_t) включаються капітальні вкладення та інші витрати одноразового характеру, які необхідні для створення і використання нової продукції, незалежно від джерел фінансування.

Для заходів НТП, які характеризуються стабільністю техніко-економічних показників (обсягів виробництва, показників якості,

витрат і результатів) по роках розрахункового періоду, розрахунок економічного ефекту здійснюється за формулою:

$$E_m = \frac{P_p - B_p}{R_p + E_{np}}, \text{ грн,}$$

де P_p – незмінна по роках розрахункового періоду оцінка результатів заходу НТП (включаючи основні і супутні результати), грн.;

B_p – незмінні по роках розрахункового періоду витрати на реалізацію заходу НТП, грн.;

R_p – норма реновації основних фондів;

В свою чергу B_p обчислюються:

$$B_p = B_{p.n} + (R_p + E_{np}) \times K, \text{ грн,}$$

де $B_{p.n}$ – річні поточні витрати при використанні продукції (без амортизації на реновацію), грн.;

K – одноразові витрати при використанні продукції, грн.

При обчисленні економічної ефективності заходів НТП може виникнути ситуація, коли нове технічне рішення виявиться вигідним для народного господарства в цілому, але призведе до зростання витрат і погіршення інших показників роботи наукових організації, підприємств-виробників. Тому, крім обчислення загальної величини економічного ефекту, слід визначати частку його, що має одержати кожний причетний до процесу створення і впровадження нововведення. Тобто, необхідно обчислювати **комерційний ефект**, для оцінки якого в ринкових умовах може використовуватись показник прибутку, що залишається в розпорядженні наукової організації, підприємства (Π_t):

$$\Pi_t = Q_t + Cn_t - F_t, \text{ грн,}$$

де Q_t , - виручка від реалізації продукції науково-технічного або виробничо-технічного призначення у t -му році, грн.;

Cn_t – собівартість продукції у t -му році, грн.;

F_t – загальна сума податків і виплат з балансованого прибутку наукової організації, підприємства у t -му році, грн.

Крім того, при аналізі ефективності заходів НТП можуть використовуватись інші показники, наприклад, коефіцієнт економічної ефективності одноразових витрат (капіталовкладень), строк їх окупності тощо.

Результати реалізації заходів НТП впливають на госпрозрахункові показники роботи споживачів нової техніки та інших нововведень.

Наприклад, приріст прибутку за рік від виробництва продукції за допомогою нової техніки ($\Delta\Pi$) визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = (C_2 - C_1) \times N_2 - (C_1 - C_1) \times N_1, \text{ грн.},$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції, виготовленої за допомогою базової і нової техніки, грн./од.;

C_1, C_2 – гуртова ціна одиниці продукції при використанні базової і нової техніки, грн. /од.;

N_1, N_2 – обсяг виробництва продукції за допомогою базової і нової техніки, натур. од./рік.

Умовне вивільнення працюючих у зв'язку із впровадженням нової техніки ($\Delta\mathcal{U}$) визначається із залежності

$$\Delta\mathcal{U} = \frac{C_2 \times N_2}{B_1} - \frac{C_2 \times N_2}{B_2}, \text{ чол.},$$

де B_1, B_2 – продуктивність праці до і після впровадження нової техніки, грн/чол.

Економія капітальних вкладень (ΔK) визначається із співвідношення:

$$\Delta K = \left(K_1 \times \frac{B_2'}{B_1'} - K_2 \right) \times N_2, \text{ грн.},$$

де K_1, K_2 – питомі капіталовкладення при використанні базової, і нової техніки, грн/од.;

B_1', B_2' – продуктивність одиниці базової і нової техніки за одиницю часу, натур, один. або грн за одиницю часу.

Зниження матеріальних витрат (ΔM) обчислюється:

$$\Delta M = (M_1 - M_2) \times N_2, \text{ грн.},$$

де M_1, M_2 – матеріальні витрати на одиницю продукції при використанні базової і нової техніки, грн/од.

Приклади

Приклад 1.

Проектний інститут працює над розробкою технологічного процесу (потокової лінії) по переробці сільськогосподарської сировини. Вартість проектних робіт становить 64 тис. грн., які мають бути освоєні протягом двох років: 44 тис. грн. першого року і 20 тис. грн. - другого.

Виготовлення технічних засобів триватиме рік. Вартість обладнання 70 тис. грн., а монтажу-24 тис. грн., який також повинен бути виконаний протягом року.

Освоєння проектного технологічного процесу дасть змогу переробляти щорічно 1000т сировини і виробляти 200 тис. умовних банок консервної продукції по ціні 2,1 грн/банку. Собівартість продукції 1,6 грн/банку.

Супутні капіталовкладення становлять 1100 грн. щорічно.

Термін експлуатації потокової лінії 5 років. Обчисліть народногосподарський ефект від розробки і використання нової технології у переробній галузі.

Розв'язування.

Народногосподарський ефект за весь термін служби потокової лінії може бути обчислений як різниця вартісної оцінки результатів від використання лінії і вартісної оцінки витрат на її проектування, виготовлення і експлуатацію:

$$E_T = P_T - B_T.$$

При цьому слід враховувати різночасність витрат і результатів і привести їх до одного моменту часу – першого року експлуатації лінії. Результати від експлуатації лінії становлять за рік $200000 \times 2,1 = 420$ тис. грн., а за весь термін експлуатації

$$P_T = 420 + \frac{420}{(1+0,1)} + \frac{420}{(1+0,1)^2} + \frac{420}{(1+0,1)^3} + \frac{420}{(1+0,1)^4} = 420 + 420 \times 0,91 + 420 \times 0,83 + 420 \times 0,75 + 420 \times 0,68 = 1746,6 \text{ тис.грн}$$

Витрати на створення і використання потокової лінії складаються із витрат на проектування, виготовлення обладнання, монтаж лінії, а також витрат в процесі її експлуатації.

Витрати на проектування, виготовлення і монтаж лінії з врахуванням фактору часу дорівнюють:

$$B_1 = 44 \times (1+0,1)^4 + 20 \times (1+0,1)^3 + 70 \times (1+0,1)^2 + 24 \times (1+0,1) = 200,62 \text{ тис. грн}$$

Річні витрати в процесі експлуатації лінії становлять $200000 \times 1,6 + 1,1 = 321,1 \text{ тис. грн.}$, а за весь термін служби

$$B_2 = 321,1 + \frac{321,1}{1+0,1} + \frac{321,1}{(1+0,1)^2} + \frac{321,1}{(1+0,1)^3} + \frac{321,1}{(1+0,1)^4} = 321,1 + 321,1 \times 0,9 + 321,1 \times 0,83 +$$

$$+ 321,1 \times 0,75 + 321,1 \times 0,68 = 1335,79 \text{ тис. грн}$$

$$B_T = B_1 + B_2 = 200,62 + 1335,79 = 1536,41 \text{ тис. грн.}$$

$$E_T = 1746,6 - 1536,41 = 210,19 \text{ тис. грн.}$$

Приклад 2.

Встановіть величину комерційного ефекту у виробника і споживача нової формувальної машини, якщо витрати на її виробництво становлять 5250 грн, рентабельність виробництва 42%, ставка податку на прибуток 30%.

Використання машини дає можливість довести потужність цеху до 30000 шт. в рік. Ціна виробу 1,7 грн., а собівартість 1,02 грн.

Супутні капіталовкладення дорівнюють 500 грн. щорічно. Термін експлуатації машини згідно технічної документації 4 роки.

Розв'язування.

Комерційний ефект у виробника нової формувальної машини можна обчислити як величину прибутку, що залишається у підприємства-виробника

$$П = Q - C_n - F.$$

Ціна машини при заданому рівні рентабельності становитиме:

$$C_{\text{маши}} = 5250 \times 1,42 = 7455 \text{ грн.}$$

Тоді

$$\Pi = 7455 - 5250 - (7455 - 5250) \times 0,3 = 1,543 \text{ тис. грн}$$

Комерційний ефект у споживача машини можна знайти як

$$E_T = P_T - B_T.$$

Результати від використання машини за рік дорівнюють

$$30000 \times 1,7 = 51 \text{ тис. грн.}$$

Тоді за весь термін експлуатації

$$P_T = 51 + 51 \times 0,83 + 51 \times 0,75 = 177,48 \text{ тис. грн.}$$

Річні витрати у споживача становитимуть: за перший рік:

$$5,25 + 30000 \times 1,02 + 0,5 = 36,35 \text{ тис. грн}$$

а за наступні роки

$$B_T = 36,35 + 31,1 \times 0,9 + 31,1 \times 0,83 + 31,1 \times 0,75 = 113,47 \text{ тис. грн.}$$

Тоді

$$30000 \times 1,02 + 0,5 = 31,1 \text{ тис. грн.}$$

комерційний ефект у споживача машини за весь термін її експлуатації.

$$E_T = 177,48 - 113,47 = 64,01 \text{ тис. грн.}$$

6 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

1. Надати визначення терміну "менеджер" та показати значення, в яких він застосовується.
2. Охарактеризувати сутність й зміст різних значень поняття «Менеджмент» та продемонструвати взаємозв'язок між ними.
3. Розкрити типологію менеджменту та охарактеризувати основні типи управління.
4. Менеджмент як наука. Об'єкт та предмет курсу «Основи менеджменту».
5. Визначити зміст управлінської праці менеджерів та показати її відмінність від інших видів трудової діяльності.
6. Назвати основні функції та ролі менеджерів, пояснити їх сутність і показати взаємозв'язок.
7. Охарактеризувати поділ та кооперацію управлінської праці.
8. Навести головні вимоги щодо професійної компетенції менеджерів, а також основні уміння, які визначають ефективність праці менеджерів відповідно рівням управлінської ієрархії.
9. Охарактеризувати головні передумови виникнення менеджменту.
10. Охарактеризувати етапи розвитку менеджменту.
11. Пояснити сутність основних управлінських революцій.
12. Дати характеристику найважливіших історичних періодів розвитку менеджменту і показати їх відзначні особливості.
13. Назвати характерні риси одномірних та адагетичних учень про менеджмент.
14. Визначити основні положення школи наукового менеджменту і показати роль Ф. Тейлора у розвитку менеджменту як науки.
15. Продемонструвати знання сутності адміністративної або класичної, школи управління.
16. Охарактеризувати теорію «ідеальної бюрократії».
17. Розкрити суть головних ідей «школи людських стосунків» та показати її відмінність від інших наукових шкіл менеджменту.
18. Дати характеристику нової школи науки управління і школи соціальних систем.
19. На конкретних прикладах розкрити сутність системного підходу.
20. Розкрити сутність емпіричної школи управління та

показати її значення в інституалізації менеджменту.

21. Визначити основні положення ситуаційних теорій менеджменту.

22. Пояснити сутність ситуаційного підходу.

23. Охарактеризувати основний зміст сучасних концепцій менеджменту.

24. Показати особливості розвитку управлінських ідей в Росії та Україні.

25. Охарактеризувати сутність поглядів представників організаційно-технічної концепції управління.

26. Продемонструвати знання основних положень соціальної концепції управління.

27. Дати характеристику фундаментальних законів наукової організації виробництва і наукової організації праці.

28. Навести п'ять принципів А Файоля (із чотирнадцяти) та пояснити їхню сутність на конкретних прикладах

29. Надати всебічну характеристику організаціям, класифікувати їх за різними ознаками.

30. Обґрунтувати взаємозв'язок внутрішніх змінних організації.

31. Дати загальну характеристику організаціям, які діють в Україні.

32. Навести приклади формальних та неформальних організацій.

33. Обґрунтувати характеристики факторів зовнішнього середовища організації (на конкретних прикладах).

34. На конкретних прикладах пояснити механізм впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.

35. Дати характеристику альтернативних підходів щодо типології функцій менеджменту.

36. На конкретних прикладах пояснити сутність процесного підходу.

37. Охарактеризувати сутність рівнів управління та пояснити причини їхнього виникнення.

38. Пояснити, чому рівні управління доцільно показувати за допомогою піраміди.

39. На конкретних прикладах розкрити сутність функцій менеджменту.

40. Дати характеристику методів менеджменту.

41. На конкретних прикладах показати діалектичний зв'язок між основними та спеціальними функціями менеджменту.

42. На конкретних прикладах розкрити взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
43. Навести класифікацію економічних методів менеджменту. Пояснити механізм їх дії.
44. Сутність й значення планування як функції менеджменту.
45. Навести класифікацію адміністративних методів менеджменту. Пояснити механізм їх дії.
46. Сутність й значення організації як функції менеджменту.
47. Навести класифікацію соціально-психологічних методів менеджменту. Пояснити механізм їх дії.
48. Сутність й значення мотивації як функції менеджменту.
49. Охарактеризувати механізм дії фінансів в системі методів менеджменту.
50. Сутність й значення контролю як функції менеджменту.
51. Пояснити вибір пріоритетів при використанні методів менеджменту на сучасному етапі економічної реформи в Україні.
52. Дати загальну характеристику комунікаціям в організації.
53. Навести схематичну модель комунікаційного процесу.
54. На конкретних прикладах охарактеризувати комунікації між організацією та зовнішнім середовищем (навести приклади).
55. Навести приклади комунікацій в організації: «зверху донизу» («знизу доверху»).
56. Пояснити, яким методам менеджменту слід віддавати перевагу при розв'язанні конкретних проблем (навести приклади з різних рівнів управління).
57. Навести приклади та охарактеризувати процес делегування повноважень (переваги й недоліки).
58. Розкрити сутність поняття "організаційна структура управління". (Охарактеризувати лінійні та функціональні зв'язки в організації).
59. Дати характеристику та побудувати (графічно) лінійну організаційну структуру управління.
60. Дати характеристику та побудувати (графічно) функціональну організаційну структуру управління.
61. Пояснити сутність централізації та децентралізації в управлінні.
62. Дати характеристику комбінованих організаційних структур управління (навести приклади).
63. Розкрити сутність поняття "органіграма".
64. Пояснити сутність та недоліки демократичного,

ліберального, авторитарного керівництва (навести приклади).

65. Дати характеристику поняття "управлінські рішення" та пояснити роль управлінських рішень у менеджменті.

66. Навести класифікацію управлінських рішень.

67. Охарактеризувати умови прийняття управлінських рішень (навести приклади).

68. Пояснити принципову різницю між американським і японським менеджментом.

69. Охарактеризувати чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень (навести приклади).

70. Надати загальну характеристику хоторнського експерименту.

71. Назначити головний етап процесу прийняття рішень та розкрити його зміст на конкретному прикладі.

72. Охарактеризувати основні групи методів прийняття управлінських рішень.

73. Визначити загальні риси та відмінності формальних і неформальних організацій.

74. Розкрити сутність поняття "колектив" та охарактеризувати його види.

75. Визначити основні напрямки підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників.

76. Охарактеризувати природу, причини конфліктів.

7 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативна

1. Конституція України. (Основний закон України).
2. Відомості Верховної Ради - 1991. - № 29; 1992. - № 20, 31, 36; 1995. - № 12, 17.зі змін, та допов. 1992 р. № 20, 31, 36 ВВР 1995р. - № 12, 17//Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 29.
3. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін, та доповн. /Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 24;1992. - № 17; 1992. № 38, 39; 1993. - N 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - №13, 14;1991.-№36; 1994.-№38; 1993.-№7, 11, 13, 17, 19,24,27.
4. Кодекс Законів про працю України. - К.: Укр.вид.група, 1995. -190. с.
5. Про підприємництво: Закон України зі змін та доповн.// Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 14; 1992. - № 48; 1992. -№51; 1993.-№30; 1994. -№ 3, 28, 40, 49; 1995.-№7, 10, 14. 6. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. -№ 30.

Навчально-методична

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента. - СПб.: Союз, 1998. - 272с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. - Львів: Світ -1995.
3. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб.пособие. - М.: Высш. шк., 1998. - с.13-14.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Об-во «Знание» России.-1996.-472 с.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М: Дело, 1991.
6. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. - М.: Новости, 1993. - 244с.
7. Вітлінський В.В. Накопичення, ризик у менеджменті. - К.: Бюфистен, 1996.-366с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. -М., 1996.-416 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 1995. - 480с.
10. Глущенко Е.В., Захарова Е.В. Тихонравов Ю.В: Теория управления / Учебн. курс. - М.: Вестник. 1996. - 332 с.

11. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 700с.
11. Гольянов В.П. Краткий курс менеджмента. - Самара, Б.И., 1992.
13. Гроув З.С. Высокоэффективный менеджмент. - М.: Филинь, 1996.-286 с.
14. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Фаир-Пресс, 1998. - 288 с.
15. Дайновський Ю.А. Ефективні рішення в мжроекономіці: 505 прийомів бізнесу. - Львів: Ініціатива, 1997. - 160 с.
16. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников. -М.: Бек, 1995. -486 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1999.-624 с.
18. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності - К.: Вища шк., 1994. - 223 с.
19. Завадський І.С. Менеджмент. - К., 1999.
20. Карсекін В.І., Манов М.А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування. - К.: Вища шк., 1994.
21. Ладанов Н.Ф. Практический менеджмент. - М., 1995. - 492 с.
22. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. - СПб.: ИД «МиМ», 1998. - 192с.
23. Мартиненко Н.М. Менеджмент фирмы. - К.: МП «Леся», 1995.
24. Марушкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека: Учеб. пособие.- М.: Аспект Пресс, 1995. - 286 с.
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-701 с.
26. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. - М., 1993.-389 с.
27. Мошек Г.Є. Основы менеджменту. - К.: Київ. держ. торг.-екон.ун-т.,-1998.-188 с.
28. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Казмерчук Н.Г., Поканевич Ю.А. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях. - К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т., 1999.
29. Обер-Крис Дж. Управление предприятием. -М.: Сирин, 1997. -257 с.
30. Правий В.В., Дятлов В.А. Основа кадрового менеджмента. - М.:Дело, 1997.-336 с.

31. Річард Р.Галагер. Власне мале підприємство — це просто: Пер з англ. -Львів: «Сейбр-Світло», 1995. - 176 с.
32. Сверхун О.Ю. Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни. - М.: АСТ-ПРЕСС, 1999. - 384 с.
33. Тактика особистої роботи менеджера. - Ів.-Франківськ, 1996. -188 с.
34. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник. - К.:МЗУУП, 1994.-204 с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.:Дело, 1997.-336 с.
36. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси. - К.: Основи, 1993. - 382 с.
37. Управление бизнесом. Экспресс-курс для деловых людей. - К.:МЗУУП. 1994.-104с.
38. Уткин З. А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992. - 176 с.
39. Уткин З. А. Управление фирмой. - М.: Акалис, 1996. -515 с.
40. Уотермен П. Р. В поисках аффективного управления (опыт лучших компаний). -М.: Прогресс, 1986.
41. Фишер П. Новичок в кресле шефа: Пер. с нем. - М.: АО «Интер эксперт», 1995. - 192 с.
42. Фатхутдинов Р.С. Система менеджмента: Учеб. Практик. пособие. - М.: АО Бизнес, 1996. - 368 с.
43. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища шк., 1995. - 331 с.
44. Хокард К., Коротков Й. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства, 1996. - 224 с.