

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Маркетинг на транспорті»

ТЕСТОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

з дисципліни

***«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ЛОГІСТИКИ»***

Харків 2011

Тестові та ситуаційні завдання розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Маркетинг на транспорті» 10 січня 2011 р., протокол № 8.

Для кращого опанування навчального матеріалу дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики», підготовки до модульного контролю та заліку студентам пропонується виконати тестові завдання, а також розглянути і проаналізувати ситуаційні вправи, що допоможе якісно підготуватися до практичних та семінарських занять, а також перевірити ступінь засвоєння навчального матеріалу. Як допоміжний матеріал до кожної теми зі складової «Основи менеджменту» пропонуються психологічні тести, які дозволять студентам краще пізнати себе, свої можливості та здібності.

Рекомендуються для студентів факультету «Автоматика, телемеханіка та зв'язок» усіх спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Укладачі:

доц. О.Е. Наумова,

асист. О.І. Антонова

Рецензент

доц. О.В. Сиволовська

ТЕСТОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

з дисципліни

*«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ЛОГІСТИКИ»*

Відповідальний за випуск Зоріна О.І.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 08.06.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту
61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Маркетинг на транспорті»

**ТЕСТОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ
з дисципліни
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ЛОГІСТИКИ»**

для студентів факультету АТЗ усіх спеціальностей
денної та заочної форм навчання

Харків 2011

Тестові та ситуаційні завдання розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Маркетинг на транспорті» 10 січня 2011 р., протокол № 8.

Для кращого опанування навчального матеріалу дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики», підготовки до модульного контролю та заліку студентам пропонується виконати тестові завдання, а також розглянути і проаналізувати ситуаційні вправи, що допоможе якісно підготуватися до практичних та семінарських занять, а також перевірити ступінь засвоєння навчального матеріалу. Як допоміжний матеріал до кожної теми зі складової «Основи менеджменту» пропонуються психологічні тести, які дозволять студентам краще пізнати себе, свої можливості та здібності. Рекомендуються для студентів факультету «Автоматика, телемеханіка та зв'язок» усіх спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Укладачі:

доц. О.Е. Наумова,
асист. О.І. Антонова

Рецензент

доц. О.В. Сиволовська

З М І С Т

Вступ	5
Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту	6
Тема 1. Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції	6
Тестові завдання	6
Ситуація для аналізу	9
Психологічний тест «Відповідність індивідуальних особливостей людини головним рисам професії менеджера»	10
Тема 2. Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства	14
Тестові завдання	14
Ситуація для аналізу	17
Психологічний тест «Яка організаційна культура Вам найкраще підходить»	19
Тема 3. Планування як функція менеджменту	21
Тестові завдання	21
Ситуація для аналізу	24
Психологічний тест «Чи вмієте ви планувати?»	25
Тема 4. Організація як функція менеджменту	26
Тестові завдання	26
Ситуація для аналізу	29
Психологічний тест «Як ви справляєтесь з делегуванням?» ...	30
Тема 5. Мотивація як функція менеджменту	32
Тестові завдання	32
Ситуація для аналізу	35
Психологічний тест «Ваша сила мотивації до успіху»	36
Тема 6. Контроль як функція менеджменту	38
Тестові завдання	38
Психологічний тест «Який контроль вам необхідний?»	42
Тема 7. Системний підхід до управління. Інформація і комунікації у менеджменті	43
Тестові завдання	43
Ситуація для аналізу	47
Психологічний тест «Чи уважні ви?»	48

Модуль 2. Практичні аспекти менеджменту, основи маркетингу та логістики	49
Тема 1. Керівництво і лідерство в організації	49
Тестові завдання	49
Ситуація для аналізу	53
Психологічний тест «Чи здатні ви стати керівником?»	55
Тема 2. Конфлікти, методи управління конфліктами	56
Тестові завдання	56
Ситуації для аналізу	59
Психологічні тести	
«Чи конфліктна ви натура?»	60
«Схильність до стресу»	63
Тема 3. Сутність, цілі, принципи, функції та концепції маркетингу	65
Тестові завдання	65
Ситуація для аналізу	68
Тема 4. Сутність, цілі, напрями та методи проведення маркетингових досліджень	69
Тестові завдання	69
Ситуація для аналізу	73
Тема 5. Формування комплексу маркетингу на підприємстві	75
Тестові завдання	75
Ситуації для аналізу	79
Тема 6. Теоретичні основи логістики	80
Тестові завдання	80
Ситуації для аналізу	83
Список літератури	85

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. При цьому саме управлінська діяльність визначає успіх організацій на внутрішньому і зовнішньому ринках, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції. Тому сучасні фахівці повинні бути озброєні не тільки спеціальними теоретичними знаннями з фаху, а ще й мати ґрунтовні знання щодо механізму управління організаціями, мати практичні навички розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень. Крім того, вони повинні добре орієнтуватися у процесах, що характерні для ринкової економіки. Тому навчальним планом підготовки бакалаврів з напрямів: 6.050202 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології», 6.050102 «Комп'ютерна інженерія», 6.050903 «Телекомунікації» передбачено вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики».

Для кращого опанування навчального матеріалу дисципліни, підготовки до модульного контролю та заліку студентам пропонується виконати тестові завдання, а також розглянути і проаналізувати ситуаційні вправи. Це допоможе їм не тільки якісно підготуватися до практичних та семінарських занять, але й перевірити ступінь засвоєння ними навчального матеріалу. Як допоміжний матеріал до кожної теми зі складової «Основи менеджменту» студентам пропонуються психологічні тести, які дозволять студентам краще пізнати себе, свої можливості та здібності.

Дана методична розробка містить тести і практичні ситуації з усіх тем, передбачених навчальною програмою дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та логістики», для студентів, що навчаються на факультеті «Автоматика, телемеханіка та зв'язок», а також список рекомендованої літератури.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції

Тестові завдання

- 1 Під терміном «менеджмент» можна розуміти:
 - а) науку та мистецтво управління колективом організації;
 - б) навчальну дисципліну;
 - в) вміння досягати поставлених цілей, застосовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей;
 - г) всі вищеназвані відповіді.
- 2 Цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, у разі якого остання змінює свою поведінку, це:
 - а) менеджмент;
 - б) маркетинг;
 - в) управління;
 - г) логістика.
- 3 В системі менеджменту керуючою системою є:
 - а) об'єкт управління;
 - б) суб'єкт управління;
 - в) зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління;
 - г) правильної відповіді немає.
- 4 Менеджмент – це:
 - а) наука і мистецтво управління організацією;
 - б) наука і мистецтво управління попитом і пропозицією;
 - в) наука і мистецтво управління потоками;
 - г) наука і мистецтво управління автоматизованими системами телемеханіки та зв'язку.
- 5 В системі менеджменту керованою системою є:
 - а) об'єкт управління;
 - б) суб'єкт управління;
 - в) зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління;
 - г) правильної відповіді немає.

- 6 Підхід, при якому менеджмент розглядається як серія взаємопов'язаних функцій, що реалізуються у певній послідовності, називається:
- а) процесним;
 - б) ситуаційним;
 - в) системним;
 - г) функціональним.
- 7 Підхід, при якому організацію розглядають як сукупність взаємопов'язаних частин та її зв'язків із зовнішнім середовищем, називається:
- а) процесним;
 - б) ситуаційним;
 - в) системним;
 - г) функціональним.
- 8 Підхід, що передбачає застосування керівником специфічних прийомів залежно від ситуації, називається:
- а) процесним;
 - б) ситуаційним;
 - в) системним;
 - г) функціональним.
- 9 До загальних функцій менеджменту не належить:
- а) прогнозування;
 - б) управління маркетингом ;
 - в) мотивація;
 - г) контроль.
- 10 До конкретних функцій менеджменту не належить:
- а) планування ;
 - б) управління маркетингом ;
 - в) управління виробництвом;
 - г) управління фінансами.
- 11 Засновником процесного підходу до менеджменту був:
- а) Г. Форд;
 - б) А. Файоль;
 - в) Е. Мейо;
 - г) Ф. Тейлор.

- 12 Школа наукового управління належить до:
- а) класичного підходу;
 - б) поведінкового підходу;
 - в) кількісного підходу;
 - г) інтегрованого підходу.
- 13 Представником школи наукового управління був:
- а) М. Вебер;
 - б) А. Файоль;
 - в) Е. Мейо;
 - г) Ф. Тейлор.
- 14 Представником школи раціональної бюрократії був:
- а) М. Вебер;
 - б) А. Файоль;
 - в) Е. Мейо;
 - г) Ф. Тейлор.
- 15 Представником школи адміністративного управління був:
- а) М. Вебер;
 - б) А. Файоль;
 - в) Е. Мейо;
 - г) Ф. Тейлор.
- 16 Представником школи людських відносин був:
- а) М. Вебер;
 - б) А. Файоль;
 - в) Е. Мейо;
 - г) Ф. Тейлор.
- 17 Процесний, системний та ситуаційний підходи належать до:
- а) класичного підходу до розуміння менеджменту;
 - б) поведінкового підходу до розуміння менеджменту;
 - в) інтегрованого підходу до розуміння менеджменту;
 - г) кількісного підходу до розуміння менеджменту.
- 18 Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд, Ф. і Л. Гілбретт – це представники школи:
- а) наукового управління;
 - б) адміністративного управління;
 - в) раціональної бюрократії;
 - г) людських відносин.

- 19 Визначення універсальних принципів управління – це була мета школи:
- а) наукового управління;
 - б) адміністративного управління;
 - в) раціональної бюрократії;
 - г) людських відносин.
- 20 Проблеми індивідуальної психології працівників організації були об'єктом дослідження школи:
- а) наукового управління;
 - б) адміністративного управління;
 - в) раціональної бюрократії;
 - г) людських відносин.

Ситуація для аналізу

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму кварталному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії – від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, які вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

Питання до ситуації

1 Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?

2 Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

3 Як можна розв'язати вказані проблеми?

Психологічний тест

«Відповідність індивідуальних особливостей людини головним рисам професії менеджера»

У кожному з 13 питань зазначте варіант відповіді, який відповідає вашим звичкам і характеру. Далі, користуючись таблицею-ключем, можете підрахувати суму, набрану вами в ході випробовування, і дати відповідь на запитання у заголовку.

1 Уявіть собі, що вам від завтра доведеться керувати групою працівників, які старші від вас за віком. Чого більш за все ви побоюєтесь у даному випадку?

а) того, що можете виявитись менш проінформованим у справі, ніж вони;

б) що вас будуть ігнорувати і вступати в суперечку з рішеннями, прийнятими вами;

в) що ви не зможете виконати роботу на бажаному рівні.

2 Якщо у вас в якійсь справі трапиться велика невдача, то:

а) ви спробуєте утішитися, знехтувавши нею, вважаючи несуттєвим те, що відбулося («подумаєш, буває і гірше»), і підете розслабитись, наприклад, на концерт?

б) ви почнете міркувати: чи не можна перекласти вину на кого-небудь іншого або, у крайньому випадку, на об'єктивні обставини?

в) проаналізуєте причини невдачі, обміркуєте, у чому була ваша особиста помилка і як виправити справу?

г) чи опустите ви руки від того, що трапилося, або впадете в депресію?

3 Які із нижчеперелічених поєднань якостей і рис характеру найбільше підходять вам?

а) скромний (-на), товариський (-ка), поблажливий (-ва), вразливий (-ва), повільний (-на), слухняний (-на);

б) привітний (-а), наполегливий (-ва), енергійний (-на), вимогливий (-ва), рішучий (-ча);

в) роботящий (-а), впевнений (-на) в собі, стриманий (-на), старанний (-на), ретельний (-на), логічний (-на).

4 Чи вважаєте ви, що більшість людей:

а) любить гарно і старанно працювати;

б) добросовісно ставиться до роботи тільки тоді, коли їх труд нагороджують належним чином;

в) сприймають роботу як необхідність, і не більше.

5 Керівник повинен бути відповідальним за:

а) підтримання гарного настрою у колективі (тоді із роботою не буде клопоту);

б) відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6 Уявіть собі, що ви керівник якоїсь організації і повинні за тиждень подати «нагору» план певних робіт. Як ви вчините?

а) складете проект плану, зробите доповідь про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думку спеціалістів, після чого складете план, приймаючи до уваги ті пропозиції, з якими ви погоджуєтесь;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не будете вносити до нього ніяких суттєвих поправок, відіславши для узгодження в більш вищу інстанцію свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите разом зі спеціалістами, після чого доповісте про нього керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

7 Який керівник, на ваш погляд, зможе досягти великих результатів? Який:

а) пильнує, щоб його підлеглі точно виконували свої функції і задачі;

б) підключає підлеглих до вирішень спільних завдань, керуючись принципом «довіряй, але перевіряй»;

в) турбується про роботу, але за метушною не забуває і про тих, хто її виконує.

8 Працюючи в такому колективі, чи вважаєте ви відповідальність за власну роботу рівнозначною вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому?

а) так;

б) ні.

9 Ваші погляди або вчинки інші сприймають критично. Як ви будете поводитись?

а) не піддавшись миттєвій захисній реакції, ви не будете поспішати із запереченнями, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;

б) у силу запального характеру не зумієте приховати свою досаду і, можливо, розсердитесь та розгніваєтесь;

в) промовчите, але погляду свого не зміните і будете робити як і раніше.

10 Що краще вирішує виховне завдання і приносить «величезний успіх»?

а) преміювання;

б) покарання.

11 Хотіли б ви:

а) щоб інші бачили в вас гарного товариша;

б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності та рішучості надати допомогу в необхідний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення вашими якостями і досягненнями.

12 Чи подобається вам самотійно приймати рішення?

а) так;

б) ні.

13 Якщо вам потрібно прийняти важливе рішення або дати висновок на те чи інше відповідальне питання, ви:

а) робите це швидко, але зробивши, потім довго мучитеся сумнівами: «А не краще було б зробити ось так і так?..»;

б) не робите ніяких кроків якомога довше;

в) намагаєтесь зробити це негайно і, зробивши це, не повертаєтесь до цієї справи знову і знову.

Тепер, коли ви ознайомилися із тестом, дайте відповідь на кожний і, залежно від відповіді, за наведеною нижче таблицею визначте набрану суму балів. Правильну відповідь ви отримаєте тільки у тому випадку, коли на всі питання дасте відповідь з повною відвертістю.

Ключ для підрахунку балів

1 а) - 2; б) - 4; в) - 4.

2 а) - 2; б) - 0; в) - 6; г) - 0.

3 а) - 0; б) - 3; в) - 2.

4 а) - 6; б) - 2; в) - 0.

5 а) - 3; б) - 6.

6 а) -3; б) - 0; в) - 1; г) - 6.

7 а) - 2; б) - 6; в) - 4.

8 а) - 6; б) - 0.

9 а) - 6; б) - 2; в) - 0; г) - 0.

10 а) - 3; б) - 0.

11 а) - 3; б) - 6; в) - 0.

12 а) - 3; б) - 0.

13 а) - 6; б) - 3; в) - 0.

Результати тесту

Ви набрали понад 50 балів. Це означає, що у вас багато задатків стати гарним керівником сучасного стилю. Ви вірите в людей, в їх знання і добрі якості. Вимогливі до себе і до колег. Не будете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати собі дешевий авторитет. Для добросовісних службовців ви будете не тільки начальником, але і гарним товаришем, який у важкий момент зробить усе можливе для надання їм допомоги і підтримки у важку хвилину.

Ви набрали від 40 до 50 балів. Можете керувати певними роботами і об'єктами, але нерідко можливі зустрічі з труднощами (і тим частіше, чим менше балів ви зуміли набрати за нашою шкалою). Ви прагнете бути для своїх підлеглих опікуном, але інколи ви можете зігнати на них свій дурний настрій і гнів. Ви надаєте допомогу підлеглим, даєте різного роду поради, незважаючи на те, чи відчувається в них потреба чи ні.

Ви набрали менше 40 балів. Скажемо відверто, що у вас як у керівника мало шансів на успіх. Хіба що у вас знайдуться сили переглянути свої погляди і відмовитися від закоренілих звичок. Спочатку треба повірити в людей і самого себе.

Тема 2. Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства

Тестові завдання

- 1 Всі організації використовують:
 - а) людські ресурси;
 - б) фінансові та інформаційні ресурси;
 - в) фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
 - г) усі вищезначені види ресурсів.
- 2 Формування окремих підрозділів організації є результатом:
 - а) вертикального поділу праці;
 - б) горизонтального поділу праці;
 - в) координації;
 - г) мотивації.
- 3 Директори, начальники цехів, майстри, бригадири належать до:
 - а) лінійних керівників;
 - б) функціональних керівників;
 - в) спеціалістів;
 - г) службовців.
- 4 Головний економіст, начальник відділу маркетингу, начальник відділу кадрів належать до:
 - а) лінійних керівників;

- б) функціональних керівників;
 - в) спеціалістів;
 - г) службовців.
- 5 Економісти, бухгалтери, маркетологи, технологи, юристи, психологи належать до:
- а) лінійних керівників;
 - б) функціональних керівників;
 - в) спеціалістів;
 - г) службовців.
- 6 Секретар, офіс-менеджер, оператор ПК, архіваріус належать до:
- а) лінійних керівників;
 - б) функціональних керівників;
 - в) спеціалістів;
 - г) службовців.
- 7 За розробку стратегії розвитку організації відповідають керівники:
- а) вищого рівня управління;
 - б) середнього рівня управління;
 - в) нижчого рівня управління;
 - г) сфери державного управління.
- 8 За розробку планів реалізації стратегії розвитку організації відповідають керівники:
- а) вищого рівня управління;
 - б) середнього рівня управління;
 - в) нижчого рівня управління;
 - г) сфери державного управління.
- 9 За конкретну роботу, яка спрямована на реалізацію планів організації, відповідають керівники:
- а) вищого рівня управління;
 - б) середнього рівня управління;
 - в) нижчого рівня управління;
 - г) сфери державного управління.

- 10 Визначення головної цілі організації, стилю керівництва, формування іміджу характерно для етапу:
- а) народження організації;
 - б) дитинства та юності;
 - в) зрілості;
 - г) старіння.
- 11 Зберегти досягнутих результатів – це мета етапу:
- а) народження організації;
 - б) дитинства та юності;
 - в) зрілості;
 - г) старіння.
- 12 Зростання у різних напрямках є основним завданням етапу:
- а) народження організації;
 - б) дитинства та юності;
 - в) зрілості;
 - г) старіння.
- 13 «Дерево цілей» не містить:
- а) місію організації;
 - б) структуру організації;
 - в) цілі підрозділів;
 - г) індивідуальні цілі персоналу.
- 14 До складових організаційної культури належать:
- а) філософія існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
 - б) домінуючі цінності;
 - в) поведінкові ритуали;
 - г) усі вищеназвані відповіді.
- 15 До поведінкових ритуалів не належать:
- а) кольори організації;
 - б) домінуючі цінності;
 - в) церемонії;
 - г) девіз організації.

- 16 Фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації, це фактори:
- а) внутрішнього середовища організації;
 - б) прямого впливу;
 - в) непрямого впливу;
 - г) правильної відповіді немає.
- 17 Сукупність факторів, які діють не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу, це фактори:
- а) внутрішнього середовища організації;
 - б) прямого впливу;
 - в) непрямого впливу;
 - г) правильної відповіді немає.
- 18 Сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації, це фактори:
- а) внутрішнього середовища організації;
 - б) прямого впливу;
 - в) непрямого впливу;
 - г) правильної відповіді немає.
- 19 Цілі, завдання, структури, технології, люди – це фактори:
- а) внутрішнього середовища організації;
 - б) прямого впливу;
 - в) непрямого впливу;
 - г) правильної відповіді немає.
- 20 Споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, місцеві органи державної влади належать до факторів:
- а) внутрішнього середовища організації;
 - б) прямого впливу;
 - в) непрямого впливу;
 - г) правильної відповіді немає.

Ситуація для аналізу

Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному у 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний» («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміхатися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожний, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, зрозумівши, як побудувати автомобіль, який коштував всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу – 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала лише 13 відсотків ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу управління, а багато людей здобули права самостійно приймати рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторс» зберігала вірність чорній моделі «Ті» і традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи

широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та доступний кредит.

Частка «Форд Моторс» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. У 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізнілої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форду менше, ніж 10 відсотків.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

Питання до ситуації

1 У чому були схожі і відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?

2 Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?

3 Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?

4 Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?

5 Хоча й на сьогоднішній день фірма «Дженерал Моторс» більша, ніж «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?

6 Хто був кращим менеджером – Форд чи Слоун? Чому?

Психологічний тест

«Яка організаційна культура Вам найкраще підходить»

Обведіть у кружок умовне позначення в таблиці 1, що найточніше відображає рівень вашої згоди або незгоди з кожного твердження.

Умовні позначення: ЗБ – згоден безперечно; З – згоден; Н – не впевнений; НЗ – не згоден; ЗЗ – зовсім не згоден.

Таблиця 1 – Опитувальник до тесту

Твердження	Варіант відповіді				
	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
1 Я хочу бути частиною колективу, щоб оцінка моєї роботи залежала від мого внеску в роботу	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
2 Цілі колективу не повинні ставити під загрозу потреби окремої людини	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
3 Мені подобаються гострі відчуття й хвилювання, які відчуваєш, коли береш на себе значний ризик	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
4 Якщо людина виконує роботу недостатньо добре, це означає що вона погано старається	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
5 Мені подобається, коли навколо мене все стабільно та передбачувано	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
6 Я надаю перевагу менеджерам, які докладно і точно пояснюють, чому було прийнято те або інше рішення	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ
7 Мені подобається працювати в компаніях, у яких відсутній тиск на працівника і в яких люди приязні один до одного	ЗБ	З	Н	НЗ	ЗЗ

Ключ для підрахунку балів

За пунктами **5** і **6** бали розподіляються таким чином: ЗБ (+ 2 бали), З (+1 бал), Н (0 балів), НЗ (– 1 бал), ЗЗ (– 2 бали).

За пунктами **1, 2, 3, 4, 7** бали розподіляються таким чином: ЗБ (–2 бали), З (–1 бал), Н (0 балів), НЗ (+ 1 бал), ЗЗ (+2 бали).

Отриманий вами результат має бути у межах –14 до +14 балів. Чим вищий бал ви отримали, тим краще маєте відчувати себе в стабільній організації з чіткою структурою, яка працює на засадах ретельно відпрацьованих правил і процедур. До організацій такого типу належать великі корпорації та державні установи.

Низький бал свідчить, що вам доцільно працювати в неформальній, гнучкій організації, корпоративна культура якої ґрунтується на принципах гуманності та творчості. До таких організацій відносять науково-дослідні лабораторії, рекламні агентства, фірми, що працюють у галузі високих технологій, та підприємства малого бізнесу.

Тема 3. Планування як функція менеджменту

Тестові завдання

- 1 Процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення – це функція:
 - а) прогнозування;
 - б) планування;
 - в) координації;
 - г) контролю.
- 2 До підфункцій планування належать:
 - а) прогнозування;
 - б) мотивація;
 - в) координація;
 - г) контроль.
- 3 Принцип, що передбачає, що всі плани організації взаємопов'язані між собою і не повинні суперечити один одному, а бути збалансованими, – це принцип:
 - а) єдності;
 - б) безперервності;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.
- 4 Принцип, що передбачає, що всі розроблені плани, залежно від результатів виконання, підлягають коригуванню з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, – це принцип:
 - а) єдності;
 - б) безперервності;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.
- 5 Принцип, що передбачає здатність планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин, – це принцип:
 - а) єдності;
 - б) безперервності;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.

- 6 Принцип, який передбачає, що плани мають бути конкретизовані та деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми, – це принцип:
- а) єдності;
 - б) безперервності;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.
- 7 Принцип участі запропонував:
- а) А. Файоль;
 - б) П. Друкер;
 - в) І. Ансофф;
 - г) Р.Л. Акофф.
- 8 Принцип, що передбачає участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує, – це принцип:
- а) єдності;
 - б) участі;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.
- 9 Плани, які визначають головні цілі організації, – це плани:
- а) стратегічні;
 - б) оперативно-календарні;
 - в) тактичні;
 - г) маркетингу.
- 10 Плани, що розробляються на середні тимчасові проміжки, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, – це плани:
- а) стратегічні;
 - б) оперативно-календарні;
 - в) тактичні;
 - г) виробництва.

- 11 Плани, що розробляються на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства, і здійснюється їх коригування у зв'язку із зміною обставин, – це плани:
- а) стратегічні;
 - б) оперативно-календарні;
 - в) тактичні;
 - г) виробництва.
- 12 Терміни до 1 року з розділенням на квартали і місяці охоплюють плани:
- а) стратегічні;
 - б) оперативно-календарні;
 - в) тактичні;
 - г) виробництва.
- 13 Керівники вищої ланки є відповідальними за розробку планів:
- а) стратегічних;
 - б) оперативно-календарних;
 - в) тактичних;
 - г) маркетингу.
- 14 Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей – це:
- а) стратегія;
 - б) тактика;
 - в) місія;
 - г) ранжування.
- 15 Процес стратегічного планування починається з етапу:
- а) аналізу стратегічних альтернатив і визначення стратегії;
 - б) визначення місії;
 - в) зовнішнього аналізу;
 - г) внутрішнього аналізу.
- 16 Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням:
- а) SWOT-аналізу;
 - б) PEST-аналізу;
 - в) факторного аналізу;
 - г) маркетингового аналізу.

17 Бізнес-план розробляють:

- а) лінійні керівники;
- б) функціональні керівники;
- в) спеціалісти;
- г) усі вище названі фахівці.

18 Очолює та координує роботу з розроблення бізнес-плану:

- а) перший керівник організації;
- б) перший заступник керівника організації;
- в) віце-президент з маркетингу;
- г) менеджер з маркетингу.

19 Метою розробки бізнес-плану є:

- а) детальний аналіз всіх аспектів організації нового бізнесу;
- б) оцінка очікуваних результатів;
- в) переконлива мотивація вкладення коштів у бізнес;
- г) усі перелічені відповіді.

20 Бізнес-план розробляють для:

- а) власників та керівників організації;
- б) потенційних інвесторів;
- в) працівників організації;
- г) усіх перелічених ринкових суб'єктів.

Ситуація для аналізу

Пак Мелвані, виходець з Індії, був дуже здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку (синтетика, стаючи кращою за якістю, перестала бути недорогою) і своєчасно зрозумівши, що 80-ті стануть роками дедалі ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного єдиного виробу – сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Підприємство мало успіх. Нині фірма «Мелвані» пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь, що ледве вміщуються в каталозі та 40-ка сторінках. Пак Мелвані також правильно оцінив можливості торгівлі за каталогами з доставкою додому. Його

скромна крамниця в Нижньому Манхеттені перетворилась на підприємництво з оборотом 40 млн. доларів за 1988-1997 роки.

Питання до ситуації

1 На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія компанії «Мелвані» в момент її створення? Сформулювати цю місію.

2 Чи відбулася зміна місії фірми Мелвані нині?

3 Яка стратегія забезпечила успіх компанії з початку її існування?

Психологічний тест

«Чи вмієте ви планувати?»

На кожне із запитань, наведених нижче, дайте відповідь «Так» чи «Ні».

1 Мої особисті цілі чітко сформульовані в письмовій формі.

2 Майже всі мої дні проходять метушливо і безладно.

3 Я рідко приймаю необдумані рішення, зазвичай я ретельно вивчаю проблему і лише після цього починаю діяти.

4 Я користуюся настільним календарем чи діловим щоденником, що допомагає мені планувати свій день.

5 У мене є два файли: в першому записано, що потрібно зробити негайно, а в другому – дії на майбутнє.

6 Зазвичай для всіх своїх проєктів я визначаю дату початку і остаточний термін виконання.

7 Я часто звертаюся за порадою до інших людей.

8 Я вважаю, що всі проблеми необхідно вирішувати відразу.

Результат тесту

Якщо ви здатні до ефективного планування, ви повинні відповісти на запропоновані питання таким чином:

1 Так; 2 Ні; 3 Так; 4 Так; 5 Так; 6 Так; 7 Так; 8 Ні.

Тема 4. Організація як функція менеджменту

Тестові завдання

- 1 Процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей – це функція:
 - а) планування;
 - б) організація;
 - в) прогнозування;
 - г) координація.
- 2 Групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи, відділи тощо) – це:
 - а) департаменталізація;
 - б) норма управління;
 - в) розподіл праці;
 - г) координація.
- 3 Процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, – це:
 - а) делегування повноважень;
 - б) норма управління;
 - в) розподіл праці;
 - г) координація.
- 4 Повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, це повноваження:
 - а) лінійні;
 - б) функціональні;
 - в) штабні;
 - г) координаційні.
- 5 Повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників, це повноваження:
 - а) лінійні;
 - б) функціональні;

- в) штабні;
 - г) координаційні.
- 6 Повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників, це повноваження:
- а) лінійні;
 - б) функціональні;
 - в) штабні;
 - г) координаційні.
- 7 На нижчих рівнях управління норма керованості може сягати:
- а) 3-7;
 - б) 7-15;
 - в) 15-30;
 - г) 30-45.
- 8 На середніх рівнях управління норма керованості може сягати:
- а) 3-7;
 - б) 7-15;
 - в) 15-30;
 - г) 30-45.
- 9 На вищих рівнях управління норма керованості може сягати:
- а) 3-7;
 - б) 7-15;
 - в) 15-30;
 - г) 30-45.
- 10 Посаду заступника керівника слід вводити, якщо норма керованості перевищена:
- а) у 1,5 разу;
 - б) 2 рази;
 - в) 2,5 разу;
 - г) 3 рази.
- 11 Процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей – це:
- а) планування;
 - б) організація;

- в) прогнозування;
 - г) координація.
- 12 До бюрократичних структур не належить структура:
- а) лінійна;
 - б) проектно-цільова;
 - в) функціональна;
 - г) лінійно-функціональна.
- 13 До адаптивних структур належить структура:
- а) лінійна;
 - б) функціональна;
 - в) лінійно-функціональна;
 - г) матрична.
- 14 При розробці організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового товару) застосовується, як правило, структура:
- а) лінійна;
 - б) функціональна;
 - в) лінійно-функціональна;
 - г) матрична.
- 15 Система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням, – це структура:
- а) лінійна;
 - б) функціональна;
 - в) лінійно-функціональна;
 - г) матрична.
- 16 Умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий, найбільш відповідає структура:
- а) лінійна;
 - б) функціональна;
 - в) лінійно-функціональна;
 - г) дивізіональна.

- 17 До структур, що можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, належить структура:
- а) лінійна;
 - б) функціональна;
 - в) дивізійна;
 - г) проектно-цільова.
- 18 Одним з важливих принципів побудови організаційних структур є принцип:
- а) єдності;
 - б) єдиного керівника;
 - в) гнучкості;
 - г) точності.
- 19 Недоліком лінійної організаційної структури є:
- а) чіткість і простота взаємодії;
 - б) надійний контроль та дисципліна;
 - в) обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
 - г) оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.
- 20 Перевагами функціональної організаційної структури є:
- а) розвантаження вищого керівництва;
 - б) порушення принципу єдиноначальності;
 - в) складність контролю;
 - г) недостатня гнучкість.

Ситуація для аналізу

Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю «Альфа», яке спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування. Згідно зі штатним розкладом у товаристві працює 125 людей, у т.ч. працівників апарату управління – 19 людей. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Штатний розклад працівників апарату управління
ТОВ «Альфа»

Посада	Кількість, люд.
Директор товариства	1
Заступник директора товариства з маркетингу	1
Заступник директора з виробництва	1
Заступник директора з фінансів	1
Головний бухгалтер	1
Заступник головного бухгалтера	1
Бухгалтери	2
Начальник відділу стратегічного планування	1
Економісти	2
Начальник відділу маркетингу	1
Маркетологи	2
Головний інженер	1
Інженери	2
Начальник відділу збуту	1
Секретар офісу	1
Разом	19

Завдання

1 Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ «Альфа» і покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.

2 Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.

3 Складіть опис посади начальника відділу збуту.

Психологічний тест

«Як ви справляєтесь з делегуванням?»

Наскільки добре ви справляєтесь з делегуванням завдань, допоможе з'ясувати цей тест. Відповідайте на запитання «так» чи «ні».

1 Чи продовжуєте ви працювати після робочого дня? Чи берете роботу додому?

2 Чи працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?

3 Чи часто ви виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б упоратись самі?

4 Чи вдається вам у разі потреби знайти підлеглого або колегу, який допоміг би вам?

5 Чи знає ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання та сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?

6 Чи вистачає вам часу на планування ваших завдань та діяльності?

7 Чи буває «завалений» ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтесь із відрядження?

8 Чи займаєтесь ви ще справами й проблемами із тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення по службі?

9 Чи часто ви буваєте змушені відкласти важливе завдання, щоб виконувати інші?

10 Чи часто вам доводиться квапитись, щоб дотриматися важливих строків?

11 Чи втрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?

12 Чи самі ви диктуєте більшу частину своїх пам'ятних записок, кореспонденцій та звітів?

13 Чи часто до вас звертаються з приводу завдань, що не виконані вашими підлеглими?

14 Чи вистачає вам часу на громадську та представницьку діяльність?

15 Чи прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?

16 Чи коштує вам великих зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

Результати тесту

Підрахуйте, скільки разів ви відповіли стверджувально:

0 - 3 відповіді «так»: ви делегуєте відмінно!

4 - 7 відповідей «так»: у вас є ще резерви для покращання делегування.

8 і більше відповідей «так»: схоже, що делегування є для вас серйозною проблемою. Вирішенню цієї проблеми ви повинні приділити першочергову увагу.

Тема 5. Мотивація як функція менеджменту

Тестові завдання

- 1 Процес спонукання себе та інших працівників до діяльності для досягнення цілей організації – це:
 - а) мотивація;
 - б) стимулювання;
 - в) координація;
 - г) організація.
- 2 Психологічне або фізіологічне відчуття нестачі чогось – це:
 - а) мотив;
 - б) стимул;
 - в) потреба;
 - г) спонукання.
- 3 До первісних потреб не відносять потребу:
 - а) в їжі;
 - б) у повазі;
 - в) у сні;
 - г) у продовженні роду.
- 4 До вторинних потреб не відносять потребу:
 - а) у владі;
 - б) у повазі;
 - в) у сні;
 - г) у визнанні заслуг.
- 5 Потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій, – це:
 - а) мотив;
 - б) стимул;
 - в) попит;
 - г) спонукання.
- 6 До змістовних теорій мотивації не належить теорія:
 - а) ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
 - б) потреб Девіда МакКлелланда;
 - в) очікувань В. Врума;
 - г) мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

- 7 До змістовних теорій мотивації не належить теорія:
а) ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
б) потреб Девіда МакКлелланда;
в) очікувань В.Врума;
г) мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
- 8 До процесуальних теорій мотивації належить теорія:
а) ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
б) потреб Девіда МакКлелланда;
в) мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
г) справедливості С. Адамса.
- 9 Модифікованою теорією потреб А.Маслоу є теорія:
а) потреб Девіда МакКлелланда;
б) мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
в) очікувань В.Врума;
г) ERG К. Альдерфера.
- 10 Потреби, задоволення яких дозволяють людині вижити (за А. Маслоу), це потреби:
а) фізіологічні;
б) у безпеці;
в) у належності;
г) у самореалізації.
- 11 За теорією Д. МакКлелланда, мотивуючими потребами є потреби:
а) фізіологічні, у безпеці, у самореалізації;
б) в успіху, у владі, у належності;
в) в існуванні, комунікаційних зв'язках, особистісному зростанні;
г) у належності, у повазі, у самореалізації.
- 12 Теорію мотиваційної гігієни запропонував:
а) Д. МакКлелланд;
б) Ф. Герцберг;
в) Д. МакГрегор;
г) К. Альдерфер.

- 13 До «гігієнічних» факторів не належить:
- заробітна платня;
 - умови праці;
 - визнання результатів праці;
 - міжособові стосунки в колективі.
- 14 До «мотивуючих» факторів не належить:
- просування службою;
 - заробітна плата;
 - визнання результатів праці;
 - можливості творчого та ділового зростання.
- 15 Теорію «Х» і «У» запропонував:
- Д. МакКлелланд;
 - Ф. Герцберг;
 - Д. МакГрегор;
 - К. Альдерфер.
- 16 Згідно з теорією справедливості С. Адамса, модель мотивації записується як:
- Мотивація = Витрати x Результат x Винагорода;
 - Мотивація = (Витрати – Результат) x (Результат – Винагорода) x Цінність винагорода;
 - $\frac{\text{Зусилля } A}{\text{Винагорода } A} : \frac{\text{Зусилля } B}{\text{Винагорода } B}$;
 - Мотивація = гігієнічні фактори + мотивуючі фактори.
- 17 Згідно з теорією очікувань В. Врума, модель мотивації записується як:
- Мотивація = Витрати x Результат x Винагорода;
 - Мотивація = (Витрати – Результат) x (Результат – Винагорода) x Цінність винагорода;
 - $\frac{\text{Зусилля } A}{\text{Винагорода } A} : \frac{\text{Зусилля } B}{\text{Винагорода } B}$;
 - Мотивація = гігієнічні фактори + мотивуючі фактори.
- 18 До мотивуючих потреб, за теорією А. Маслоу, не належать потреби:
- фізіологічні;
 - у безпеці;
 - у владі;

- г) у самореалізації.
- 19 За Ф. Герцбергом, задоволеність від роботи викликають потреби:
- а) фізіологічні;
 - б) мотиваційні;
 - в) гігієнічні;
 - г) у владі.
- 20 Спонування до дії, що спричинено зовнішніми факторами, – це:
- а) мотив;
 - б) стимул;
 - в) потреба;
 - г) винагорода.

Ситуація для аналізу

Програмістові Михайлові Сахарову з компанії «SBP» запропонували зайнятися організацією конференцій. Власне, через «закомп'ютеризованість» тематики цих заходів, тільки він і міг справитися з такою роботою. Конференції проходили з успіхом і приносили прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що в Михайла організаторські здібності і ділова хватка були не гірші від технічних знань і навичок. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно прийняло рішення створити окрему структуру, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не піднімалося. Та от несподіванка – програміст відмовився, навіть незважаючи на зайвий нулик, що міг би додатися до доларового еквівалента його зарплати. Виявилося, що «залізки» і «софти» йому набагато ближчі і саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися й надалі.

Завдання для обговорення

1 Визначте можливі причини, які можуть спонукати Михайла Сахарова залишитися на займаній посаді.

2 Визначте відмінності у формуванні матеріальної мотивації праці співробітників з «вертикальним» та «горизонтальним» типами кар'єри.

3 Сформуйте засоби морального стимулювання для працівників з «вертикальним» та «горизонтальним» типами кар'єри.

Психологічний тест «Ваша сила мотивації до успіху»

На кожне запропоноване запитання необхідно відповісти «так» або «ні».

1 Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2 Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100 % виконати завдання.

3 Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.

4 Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.

5 Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.

6 У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.

7 Я ставлюся до себе більш суворо, ніж до інших.

8 Я більш доброзичливий, ніж інші.

9 Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.

10 У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.

11 Ретельність – це не основна моя риса.

12 Мої досягнення в праці не завжди однакові.

13 Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз зайнятий.

14 Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.

15 Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16 Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.

17 У мене легко викликати честолюбство.

18 Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19 При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

20 Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.

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

Ключ до тесту

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

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

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

Результати тесту

1 – 10 балів. Низька мотивація до успіху.

11 – 16 балів. Середній рівень мотивації.

17 – 20 балів. Помірковано високий рівень мотивації.

Понад 21 бал. Занадто високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди, помірковано сильно орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху. До того ж людям, які мотивовані на успіх і мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх і мають високу налаштованість на ризик, не так часто потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, які мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху – досягненню мети.

Тема 6 Контроль як функція менеджменту

Тестові завдання

- 1 Процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають, це:
 - а) планування;
 - б) координація;
 - в) мотивація;
 - г) контроль.
- 2 Процес контролю починається з:
 - а) виявлення причин відхилення від запланованих результатів;
 - б) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

- в) порівняння результатів реального виконання із раніше встановленими стандартами;
 - г) реакції на відхилення від запланованих результатів.
- 3 Встановлення стандартів проводиться на етапі:
- а) планування;
 - б) координації;
 - в) організації;
 - г) контролю.
- 4 Для проведення вимірювання результатів, як правило, застосовують:
- а) статистичні звіти;
 - б) особисті спостереження;
 - в) звіти підлеглих;
 - г) всі перелічені методи.
- 5 Об'єктом контролю менеджера з виробництва не є:
- а) рівень якості продукції, що виготовляється;
 - б) задоволеність працівників роботою;
 - в) рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
 - г) виконання параметрів оперативно-календарного планування.
- 6 Ступінь відхилення реального виконання від стандарту встановлюється на етапі:
- а) виявлення причин відхилення від запланованих результатів;
 - б) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
 - в) порівняння результатів реального виконання із раніше встановленими стандартами;
 - г) реакції на відхилення від запланованих результатів.
- 7 Заключним етапом процесу контролю є:
- а) виявлення причин відхилення від запланованих результатів;
 - б) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
 - в) порівняння результатів реального виконання із раніше встановленими стандартами;
 - г) реакція на відхилення від запланованих результатів.

- 8 У випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів перебувають у межах прийнятних, менеджер приймає рішення:
- а) нічого не робити;
 - б) коригувати діяльність підлеглих;
 - в) коригувати стандарти діяльності;
 - г) заохотити працівників.
- 9 Якщо відхилення перевищують допустимі межі, менеджер приймає рішення:
- а) нічого не робити;
 - б) коригувати діяльність підлеглих;
 - в) коригувати стандарти діяльності;
 - г) виявити причини надмірного відхилення.
- 10 Причинами відхилення від запланованих результатів можуть бути:
- а) завищення стандартів;
 - б) заниження стандартів;
 - в) недоліки у діяльності підлеглих;
 - г) усі перелічені причини.
- 11 Контроль, що здійснюється до початку робіт, називається:
- а) випереджаючим;
 - б) поточним;
 - в) заключним;
 - г) маркетинговим.
- 12 Контроль, що здійснюється впродовж виконання робіт, називається:
- а) випереджаючим;
 - б) поточним;
 - в) заключним;
 - г) маркетинговим.
- 13 Контроль, що здійснюється після виконання робіт, називається:
- а) випереджаючим;
 - б) поточним;

- в) заключним;
 - г) маркетинговим.
- 14 На визначення якості та/або кількості усіх вхідних ресурсів в організацію, перш ніж вони стануть частиною організації, спрямований контроль:
- а) випереджаючий;
 - б) поточний;
 - в) заключний;
 - г) логістичний.
- 15 Запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації, це мета:
- а) випереджаючого контролю;
 - б) поточного контролю;
 - в) заключного контролю;
 - г) логістичного контролю.
- 16 Вимірювання фактичних результатів діяльності і оперативне реагування на відхилення, що виникають, здійснюється в процесі:
- а) випереджаючого контролю;
 - б) поточного контролю;
 - в) заключного контролю;
 - г) логістичного контролю.
- 17 До цілей заключного контролю не належить:
- а) запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації;
 - б) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
 - в) побудова ефективної системи мотивації;
 - г) покарання підлеглих.
- 18 Фінансовий контроль не передбачає:
- а) оцінку ефективності своїх ресурсів фірмою, рівня прибутковості окремих видів діяльності і фірми в цілому;
 - б) визначення платоспроможності фірми, її фінансової стійкості;
 - в) контроль руху і використання матеріальних ресурсів;
 - г) визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок залучених коштів.

- 19 Безперервний процес порівняння продукції і послуг з продукцією і послугами конкурентів або лідера галузі – це:
- а) аудит;
 - б) аутсорсинг;
 - в) бенчмаркінг;
 - г) контролінг.
- 20 Діяльність щодо залучення зовнішніх працівників для виконання певних робіт усередині фірми замість власних співробітників називається:
- а) аудит;
 - б) аутсорсинг;
 - в) бенчмаркінг;
 - г) контролінг.

Психологічний тест

«Який контроль вам необхідний?»

Вам пропонується певний перелік тверджень, на які ви можете відповісти «так» чи «ні». За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні відповіді не враховуються.

1 Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.

2 Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.

3 Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.

4 Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5 Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.

6 Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то я можу їх не виконати.

7 Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.

8 Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.

9 Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10 Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починає пильно контролювати керівник, то я сам починаю активніше працювати.

Результати тесту

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

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

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

Тема 7. Системний підхід до управління. Інформація і комунікації у менеджменті

Тестові завдання

- 1 На процес прийняття управлінських рішень впливають:
 - а) ступінь ризику;
 - б) особисті якості менеджера;

- в) час;
 - г) усі перелічені фактори.
- 2 Рішення, що характеризуються незначною кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях, це:
 - а) організаційні запрограмовані рішення;
 - б) організаційні незапрограмовані рішення;
 - в) компромісні рішення;
 - г) інтуїтивні рішення.
 - 3 Рішення, що спричинені новими факторами і ситуаціями, це:
 - а) організаційні запрограмовані рішення;
 - б) організаційні незапрограмовані рішення;
 - в) компромісні рішення;
 - г) інтуїтивні рішення.
 - 4 Рішення, що покликані врівноважувати протиріччя, які виникають, це:
 - а) організаційні запрограмовані рішення;
 - б) організаційні незапрограмовані рішення;
 - в) компромісні рішення;
 - г) інтуїтивні рішення.
 - 5 Рішення, що базуються на відчуттях менеджера в правильності вибору, це:
 - а) інтуїтивні рішення;
 - б) рішення, які ґрунтуються на судженнях;
 - в) раціональні рішення;
 - г) компромісні рішення.
 - 6 Рішення, які ґрунтуються на думках, міркуваннях, передумовою яких є знання, стаж, кваліфікація менеджера, це:
 - а) інтуїтивні рішення;
 - б) рішення, які ґрунтуються на судженнях;
 - в) раціональні рішення;
 - г) компромісні рішення.
 - 7 Рішення, що мають в своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси, це:
 - а) інтуїтивні рішення;
 - б) рішення, які ґрунтуються на судженнях;

- в) раціональні рішення;
 - г) компромісні рішення.
- 8 Рішення, що готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів, це:
- а) індивідуальні рішення;
 - б) колегіальні рішення;
 - в) колективні рішення;
 - г) компромісні рішення.
- 9 Рішення, що приймаються загальними зборами колективу, це:
- а) індивідуальні рішення;
 - б) колегіальні рішення;
 - в) колективні рішення;
 - г) компромісні рішення.
- 10 Процес прийняття управлінських рішень починається:
- а) з діагнозу проблеми;
 - б) розробки альтернативних варіантів;
 - в) вибору кращої альтернативи;
 - г) накопичення інформації щодо проблеми.
- 11 Для здійснення процесу комунікації необхідні:
- а) наявність відправника і одержувача інформації;
 - б) наявність повідомлення та каналу комунікації;
 - в) наявність зворотного зв'язку;
 - г) усі перелічені умови.
- 12 Заключним етапом процесу комунікації є:
- а) кодування;
 - б) декодування;
 - в) зворотня реакція;
 - г) зворотній зв'язок.
- 13 Передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі здійснюється у рамках:
- а) горизонтальних комунікацій;
 - б) діагональних комунікацій;
 - в) низхідних комунікацій;
 - г) висхідних комунікацій.

- 14 Спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих – це мета:
- а) горизонтальних комунікацій;
 - б) діагональних комунікацій;
 - в) низхідних комунікацій;
 - г) висхідних комунікацій.
- 15 Передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі здійснюється у рамках:
- а) горизонтальних комунікацій;
 - б) діагональних комунікацій;
 - в) низхідних комунікацій;
 - г) висхідних комунікацій.
- 16 Отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління – це мета:
- а) горизонтальних комунікацій;
 - б) діагональних комунікацій;
 - в) низхідних комунікацій;
 - г) висхідних комунікацій.
- 17 Комунікації між членами однієї групи або працівниками одного рівня – це:
- а) горизонтальні комунікації;
 - б) діагональні комунікації;
 - в) вертикальні комунікації;
 - г) зовнішні комунікації.
- 18 Якщо різні люди по-різному сприймають одну й ту саму інформацію, мова йде про:
- а) семантичні бар'єри;
 - б) психологічні бар'єри;
 - в) фізичні бар'єри;
 - г) інформаційні бар'єри.
- 19 До перешкод комунікації відносять:
- а) поганий зворотній зв'язок;
 - б) культурні відмінності між відправником і отримувачем інформації;
 - в) інформаційні перевантаження;
 - г) усі перелічені причини.

20 До методів підвищення ефективності комунікацій не належить:

- а) удосконалення зворотнього зв'язку;
- б) використання емпатії;
- в) використання симпатії;
- г) спрощення мови повідомлення.

Ситуація для аналізу

Прочитайте, проаналізуйте та дайте відповіді на наведені нижче запитання.

Керівник відділу маркетингу та збуту одного з підприємств, що швидко розвивається, Ірина Петрівна після довгих роздумів прийняла остаточне рішення про необхідність введення посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що обсяг роботи відділу почав постійно збільшуватися і це відобразилося на якості роботи. Ірина Петрівна розуміла, що за «дрібними справами» починає випускати з поля зору найбільш важливі проблеми, які необхідно вирішувати у відділі.

Потенційних кандидатів на посаду заступника начальника відділу збуту було двоє. Першою була подруга начальника Світлана Анатоліївна. Як спеціаліст Світлана Анатоліївна була старанним і кваліфікованим працівником. Їй не діставало, на думку Ірини Петрівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості і дозволили у свій час Ірині Петрівні стати керівником відділу.

Інша кандидатура на посаду заступника, Олена, після закінчення вузу працювала у відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Олена швидко «вписалася» в колектив відділу. Маючи гострий розум і будучи дуже динамічною, Олена швидко стала кваліфікованим працівником. Ірина Петрівна гадала, що Олені не діставало лише посидючості. Неодноразово з власної ініціативи Олена пропонувала нестандартні рішення проблем відділу, за допомогою яких вдалося досягти значних результатів у збуті продукції та у покращенні іміджу фірми.

Питання до ситуації

1 Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу при вирішенні питання про заступника начальника відділу: Світлані Анатоліївні чи молодій співробітниці Олені?

2 Поясніть своє рішення, спробуйте «зважити» позитивні якості і недоліки кожної кандидатури.

3 Якими якостями перш за все повинен володіти заступник начальника відділу?

Психологічний тест

«Чи уважні ви?»

Є люди, які завжди наготові – майже ніщо не може їх здивувати, приголомшити, завести в глухий кут. Їх повна протилежність – люди розсіяні і неуважні, які губляться в найпростіших ситуаціях. Запропонований тест – більше гра, ніж привід для серйозних висновків, але все ж, можливо, він змусить вас про дещо замислитися.

Дайте відповідь «так» чи «ні» на такі запитання:

- 1 Чи часто ви програєте через неуважність?
- 2 Чи розігрують вас друзі?
- 3 Чи вмієте ви займатися якою-небудь справою і одночасно слухати те, про що говорять оточуючі?
- 4 Чи знаходили ви коли-небудь на вулиці гроші або ключі?
- 5 Чи дивитесь ви уважно по сторонах, коли переходите вулицю?
- 6 Чи здатні ви згадати деталі з фільму, який дивилися два дні тому?
- 7 Чи дратує вас, якщо хтось відволікає від читання книги, газети або іншого заняття?
- 8 Чи перевіряєте ви здачу в магазині відразу біля каси?
- 9 Чи швидко знаходите в квартирі потрібну річ?
- 10 Чи здригаєтеся, якщо вас хтось раптово покличе на вулиці?
- 11 Чи бувають випадки, коли ви одну людину сплутали з іншою?
- 12 Чи можете ви пропустити свою зупинку через захоплюючу бесіду?

13 Чи здатні ви довго не задумуючись назвати дати народження своїх близьких?

14 Чи легко ви прокидаєтеся?

15 Чи знайдете у великому місті без сторонньої допомоги те місце (музей, кінотеатр, магазин, установа), де були лише один раз у минулому році?

Ключ до підрахунку балів

За кожну відповідь «так» на запитання 1, 7, 10, 11, 12 ви отримуєте **0** балів; на всі інші питання – **1** бал.

За кожну відповідь «ні» на запитання 1, 7, 10, 11, 12 ви отримуєте **1** бал; на всі інші питання – **0** балів.

Результати тесту

До 4 балів. Ви досить неуважні і це є причиною багатьох неприємностей у вашому житті. Коли вам дорікають, то інколи відповідаєте з посмішкою і натякаєте, що начебто ви просто мрійливі і не надаєте значення будь-яким «дрібницям».

5 – 10 балів. Ви досить уважні, не забуваєте нічого важливого. Однак дещо можете запам'ятовувати, іноді проявляєте неуважність, що призводить до прикрого непорозуміння. І все ж таки ви здатні у відповідальний момент зосередитися і не припустити будь-якого промаху.

Понад 11 балів. Ви надзвичайно уважні та проникливі. Такій пам'яті і такій уважності залишається лише позаздрити – це дано не кожному.

МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

Тема 1. Керівництво і лідерство в організації

Тестові завдання

- 1 Поведінка одного індивіда (керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда (підлеглого), це:
 - а) керівництво;
 - б) лідерство;

- в) вплив;
 - г) влада.
- 2 Можливість впливати на поведінку інших людей – це:
- а) керівництво;
 - б) лідерство;
 - в) вплив;
 - г) влада.
- 3 Здатність за рахунок особистих якостей впливати на поведінку окремих індивідів або груп працівників, щоб зосередити їх зусилля на досягненні цілей організації, – це:
- а) керівництво;
 - б) лідерство;
 - в) вплив;
 - г) влада.
- 4 Процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання офіційних доручень – це:
- а) керівництво;
 - б) лідерство;
 - в) вплив;
 - г) влада.
- 5 Лідерство, що сприятливо впливає на результати діяльності організації, називається:
- а) конструктивним;
 - б) деструктивним;
 - в) нейтральним;
 - г) впливовим.
- 6 Лідерство, що негативно впливає на результати діяльності організації, називається:
- а) конструктивним;
 - б) деструктивним;
 - в) нейтральним;
 - г) впливовим.
- 7 Лідерство, що не впливає на результати діяльності організації, називається:
- а) конструктивним;

- б) деструктивним;
 - в) нейтральним;
 - г) впливовим.
- 8 Якщо менеджер здійснює вплив на підлеглих, застосовуючи переважно покарання у різних формах, то це:
- а) влада, що заснована на примусі;
 - б) влада, що заснована на винагороді;
 - в) законна влада;
 - г) експертна влада.
- 9 Якщо якості менеджера настільки привабливі для підлеглих, що вони хочуть бути схожими на нього, то це:
- а) влада, що заснована на примусі;
 - б) влада, що заснована на винагороді;
 - в) еталонна влада;
 - г) експертна влада.
- 10 Якщо менеджер має владу над підлеглими, у разі, коли останні вірять, що менеджер може заохотити їх або відмовити їм у винагороді, то це:
- а) влада, що заснована на примусі;
 - б) влада, що заснована на винагороді;
 - в) еталонна влада;
 - г) експертна влада.
- 11 Влада, що заснована на високій ерудиції та спеціальних знаннях менеджера називається:
- а) влада, що заснована на примусі;
 - б) влада, що заснована на винагороді;
 - в) еталонна влада;
 - г) експертна влада.
- 12 Влада, яка базується на вірі підлеглого, що керівник має право віддавати розпорядження, це:
- а) влада, що заснована на примусі;
 - б) законна влада;
 - в) еталонна влада;
 - г) експертна влада.

- 13 Стиль керівництва, що базується на офіційних відносинах, максимальній централізації повноважень у керівника, це:
- а) авторитарний стиль;
 - б) демократичний стиль;
 - в) ліберальний стиль;
 - г) комбінований стиль.
- 14 Стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень у керівника, вільним прийняттям рішень, турботою про інтереси підлеглих, це:
- а) авторитарний стиль;
 - б) демократичний стиль;
 - в) ліберальний стиль;
 - г) комбінований стиль.
- 15 Стиль керівництва, при якому керівник ставить перед підлеглими задачу, намічає строки виконання, а сам відходить на другий план, залишаючи за собою функції контролювати, карати, консультувати, це:
- а) авторитарний стиль;
 - б) демократичний стиль;
 - в) ліберальний стиль;
 - г) комбінований стиль.
- 16 Універсальним вважають:
- а) авторитарний стиль;
 - б) демократичний стиль;
 - в) ліберальний стиль;
 - г) комбінований стиль.
- 17 Баланс влади полягає у:
- а) залежності менеджера від підлеглих;
 - б) залежності підлеглих від менеджера;
 - в) розумній взаємозалежності, за якої досягаються цілі організації та підлеглі не відчувають незадоволеності умовами та складом роботи;
 - г) визнання влади керівника підлеглими.

- 18 Зниження ефективності праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, збільшення плинності кадрів – це недоліки:
- а) авторитарного стилю;
 - б) демократичного стилю;
 - в) ліберального стилю;
 - г) комбінованого стилю.
- 19 При орієнтації на якість, як правило, застосовується:
- а) авторитарний стиль;
 - б) демократичний стиль;
 - в) ліберальний стиль;
 - г) комбінований стиль.
- 20 Ситуаційне керівництво передбачає застосування:
- а) авторитарного стилю;
 - б) демократичного стилю;
 - в) ліберального стилю;
 - г) комбінованого стилю.

Ситуація для аналізу

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те,

що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій жарі (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він зробить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: «Для одного занадто багато, для всіх – мало!»

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він представлявся; це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже не даремно ж цей добродійний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без «випадкової» юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий винести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

Завдання для обговорення

1 Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.

2 До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?

3 Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?

4 Чи можуть сучасні лідери застосовувати прийоми Олександра Македонського?

Психологічний тест

«Чи здатні ви стати керівником?»

Якщо у вас немає 100 % впевненості в правильності вибору професії менеджера, то перевірте себе принаймні за допомогою тестів.

Спробуйте відповісти «так» чи «ні» на такі запитання:

1 Чи маєте ви бажання почати власну справу, тобто стати підприємцем?

2 Чи маєте ви необхідну енергію для рішучих дій у будь-яких несподіваних життєвих ситуаціях?

3 Чи згодні ви взяти участь у справі, яка обіцяє великий прибуток, але приймати рішення доведеться в умовах невизначеності?

4 Чи відмовитеся ви від гарантованої роботи із середнім заробітком, віддавши перевагу менш надійній, але більш прибутковій?

5 Чи подобаються вам нові ідеї і концепції, причому найнесподіваніші?

6 Чи здатні ви постійно генерувати оригінальні ідеї, реалізація яких дає прибуток?

7 Чи хотіли б ви випробувати себе в надто ризикованих ситуаціях?

8 Чи здатні ви укласти парі на суму, яку ви в даний момент не маєте?

9 Чи відмовитесь ви від роботи, яка вас мало приваблює, якщо немає гарантії, що буде інша, яка краще оплачується?

10 Чи будете ви пропонувати нові ідеї, якщо реакція на них вашого керівництва невизначена?

11 Чи незалежний у вас характер?

12 Чи маєте ви великий запас життєвої енергії?

13 Чи любите ви гострі відчуття, події, які «лоскочуть» нерви?

14 Чи задовольнить вас робота, яка пов'язана з численними поїздками?

15 Якщо б вам довелось грати в азартні ігри, ви б віддали перевагу великим ставкам?

16 Чи побоюєтесь ви крутих життєвих поворотів?

Якщо на 13 і більше запитань ви відповіли позитивно, то можете спробувати сили в управлінні та підприємстві.

Тема 2. Конфлікти, методи управління конфліктами

Тестові завдання

- 1 Відсутність згоди між двома або більш суб'єктами, при цьому кожний суб'єкт нав'язує свою точку зору, це:
 - а) конфлікт;
 - б) стрес;
 - в) комунікація;
 - г) інформація.
- 2 Конфлікти, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, називаються:
 - а) функціональними;
 - б) дисфункціональними;
 - в) нейтральними;
 - г) ефективними.
- 3 Конфлікти, що зумовлюють зниження ефективності діяльності організації, називаються:
 - а) функціональними;
 - б) дисфункціональними;
 - в) нейтральними;
 - г) безрезультатними.

- 4 Конфлікт, що пов'язаний із незадоволеністю роботою, невпевненістю у власних силах, це:
- а) внутрішньоособистісний конфлікт;
 - б) міжособистісний конфлікт;
 - в) конфлікт між особою та групою;
 - г) міжгруповий конфлікт.
- 5 Конфлікт, в основі якого лежать відмінності між людьми, обумовлені вихованням, характером, поглядами, цінностями, це:
- а) внутрішньоособистісний конфлікт;
 - б) міжособистісний конфлікт;
 - в) конфлікт між особою та групою;
 - г) міжгруповий конфлікт.
- 6 Якщо суб'єкт займає позицію, відмінну від позиції групи, це:
- а) внутрішньоособистісний конфлікт;
 - б) міжособистісний конфлікт;
 - в) конфлікт між особою та групою;
 - г) міжгруповий конфлікт.
- 7 Якщо у конфлікті беруть участь формальні і неформальні групи, це:
- а) внутрішньоособистісний конфлікт;
 - б) міжособистісний конфлікт;
 - в) конфлікт між особою та групою;
 - г) міжгруповий конфлікт.
- 8 Некоректність постановки завдань, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань, як правило, є причиною:
- а) внутрішньоособистісного конфлікту;
 - б) міжособистісного конфлікту;
 - в) конфлікту між особою та групою;
 - г) міжгрупового конфлікту.
- 9 До основних причин конфліктів належать:
- а) розбіжність інтересів під час поділу ресурсів;
 - б) незадовільні комунікації;
 - в) відмінності в манері поведінки;
 - г) усі перелічені вище причини.

- 10 До структурних методів вирішення конфліктів належать:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) роз'яснення вимог до роботи;
 - г) вирішення проблеми, що спричинила конфлікт.
- 11 До міжособистісних методів вирішення конфліктів належать:
- а) використання системи винагород;
 - б) використання координаційних і інтеграційних механізмів;
 - в) вирішення проблеми, що спричинила конфлікт;
 - г) роз'яснення вимог до роботи.
- 12 Відмова від конфлікту – це:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) компроміс;
 - г) примушення.
- 13 Прагнення не допустити конфлікту – це:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) компроміс;
 - г) примушення.
- 14 Найбільш ефективним міжособистісним методом вирішення конфлікту є:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) примушення;
 - г) вирішення проблеми, що спричинила конфлікт.
- 15 Зближення точок зору сторін – це:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) примушення;
 - г) компроміс.
- 16 Керівники з авторитарним стилем керівництва як метод вирішення конфлікту найчастіше обирають:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;

- в) примушення;
 - г) компроміс.
- 17 За умов визнання відмінностей у поглядах та готовності обох сторін зрозуміти позиції суперників і знайти рішення, прийнятне для всіх, як метод вирішення конфлікту застосовують метод:
- а) ухилення;
 - б) згладжування;
 - в) примушення;
 - г) вирішення проблеми, що спричинила конфлікт.
- 18 Реакція людини на негативні фактори середовища – це:
- а) конфлікт;
 - б) стрес;
 - в) зворотня реакція;
 - г) комунікація.
- 19 До причин організаційних стресів не відносять:
- а) відсутність важливої справи;
 - б) перевантаження роботою;
 - в) складні відносини з родичами;
 - г) нецікавість роботи.
- 20 До причин особистісних стресів не відносять:
- а) відсутність важливої справи;
 - б) проблеми із здоров'ям;
 - в) складні відносини з родичами;
 - г) непорозуміння у сім'ї.

Ситуації для аналізу

Проаналізуйте ситуації. Дайте відповіді на запитання.

Ситуація 1. На фірмі робочий день починається о 8.00, закінчується о 17.00, але менеджерам часто доводиться затримуватись до 18.00-19.00. Іноді директор скликає нараду на 17.30. Додаткова робота не оплачується. Зростає незадоволення серед підлеглих. Як можна урегулювати ситуацію? Які помилки допускає адміністрація?

Ситуація 2. На вашій фірмі працює фахівець високої кваліфікації. Його звільнення було б суттєвим ударом для фірми. Але, на жаль, це – людина неврівноважена, постійно з усіма конфліктує, а у нападах люті може взагалі відмовитися від роботи. Які заходи слід вжити в даній ситуації?

Ситуація 3. У січні на оптовій фірмі половина співробітників захворіла на грип, а кількість клієнтів не зменшилася. Тим працівникам, що залишилися, довелося збільшити робочий день до 20.00, доки вони не обслужать усіх клієнтів. Через тиждень перевтомлення дало про себе знати – співробітники почали грубіянити клієнтам і сперечатися один з одним з приводу того, хто повинен виконувати той чи інший вид роботи. Розробіть модель поведінки як керівника, так і співробітників у конфліктній ситуації. Визначте, який стиль вирішення конфлікту найбільш підходить до даної ситуації.

Ситуація 4. Генеральний директор фірми «Міріада» поїхав на переговори, залишивши керувати фірмою комерційного директора. До його повернення було необхідно підготувати проект угоди на закупівлю товару. Окремого фахівця-юриста, що займається підготуванням угод, на фірмі не було, але це було не вперше, коли фірма займалась постачанням товару. Комерційний директор доручив двом менеджерам підготувати проект договору на закупівлю товару, при цьому менеджери були обтяжені повсякденною роботою. Через два дні з'ясувалося, що проект договору не готовий, а вже прийшов час укласти угоду.

Менеджери пояснювали це тим, що було багато роботи і вони не встигли. Комерційний директор виніс обом догану і зняв частину зарплати. Менеджери почали звинувачувати один одного у тому, що робота не була виконана, а один був обтяжений менше, ніж інший. Все це відбувалося в присутності начальника. Згодом повернувся генеральний директор. Промоделюйте ситуацію далі.

Психологічні тести

«Чи конфліктна ви натура?»

Цей тест допоможе дізнатися, наскільки у вас закладена конфліктність. Прочитайте запропоновані запитання і

постарайтеся щиро зізнатися, яка з відповідей вам найбільше підходить.

1 Уявіть, що в міському транспорті починається суперечка. Що ви зробите?

- а) уникаю втручання;
- б) можу стати на бік потерпілого чи того, хто правий;
- в) завжди втручаюся і відстоюю свою точку зору.

2 На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) ні;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикую за помилки.

3 Коли безпосередній начальник викладає план роботи, який вам здається нераціональним, чи запропонуєте ви свій план, який вважаєте більш вдалим?

- а) боюся, що за критику мене можуть позбавити премії;
- б) якщо інші мене підтримають, то так;
- в) обов'язково буду відстоювати свій план.

4 Чи подобається вам сперечатися зі своїми колегами, друзями?

- а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наших стосунків;
- б) так, але тільки з принципових, важливих питань;
- в) сперечаюся зі всіма і з будь-якого приводу.

5 Хтось намагається пролізти вперед вас без черги.

- а) вважаю, що не гірше можу обійти чергу;
- б) обурююся, але про себе;
- в) відкрито висловлюю обурення.

6 Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колеги, в якій є смислові ідеї, але є й помилки. Знаючи, що ваша думка буде вирішальною, як ви вчините?

- а) виділю позитивні моменти в його роботі і запропоную надати можливість продовжити її;
- б) висловлюся про позитивні та про негативні моменти цього проекту;

в) почну критикувати її: новаторам не можна припускатися помилок.

7 Уявіть: теща (свекруха) постійно говорить вам про необхідність економії та ощадливості, про ваше марнотратство, а сама постійно купує дорогі речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку, що ви їй скажете?

- а) схвалю покупку, якщо вона робить їй приємність;
- б) говорю, що ця річ без смаку;
- в) посварюся з нею через це.

8 Ви зустріли дітей, які палять. Як ви реагуєте?

а) думаю: «Навіщо мені псувати собі настрій через погано вихованих шибеників»?

- б) роблю їм зауваження;
- в) якщо б це було у людному місці, вичитав(-ла) би їм.

9 У ресторані помічаєте, що офіціант обрахував вас:

- а) не даю йому чайові, які раніше приготував(-ла) на випадок чесного розрахунку;
- б) попрошу, щоб він ще раз при мені підрахував суму;
- в) використовую це як привід для скандалу.

10 Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов'язки, не слідкує за прибиранням у кімнаті, за різноманітністю меню. Чи обурює вас це?

а) так, але якщо я навіть висловлю якісь претензії, це навряд чи щось змінить;

б) знаходжу спосіб поскаржитися, нехай його покарають або навіть звільнять;

в) зганяю злість на молодшому персоналі, прибиральницях, офіціантках.

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

- а) звичайно, так;
- б) ні;
- в) який же в мене авторитет, якщо він дізнається, що я був неправий?

Ключ до підрахунку балів

Оцініть свої відповіді таким чином: за варіант «а» - 4 бали, «б» - 2, «в» - 0.

Результати тесту

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів, навіть якщо і можете їх згладити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступити у суперечку, враховуєте, як це вплине на ваше службове становище або приятельські стосунки. Прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм необхідна допомога, ви не завжди наважуєтеся її надати. Чи не думаєте ви, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять: конфліктна особистість. Ви наполегливо відстоюєте свою думку незважаючи на те, як це вплине на ваші службові або особисті стосунки. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви шукаєте привід для суперечок, більша частина яких зайва і дріб'язкова. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам. Нав'язуєте свою думку, навіть якщо неправі. Не ображайтеся, якщо вас будуть вважати любителем поскардити. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

«Схильність до стресу»

Відмітьте те питання, яке вам найбільше підходить за принципом: «так»/«ні».

- 1 а) Чи притаманне вам почуття конкурентності й агресивності у роботі, у своїх стосунках з протилежною статтю?
б) Якщо особа протилежної статі не відразу відповідає вам взаємністю, чи здаєтеся ви?
в) Чи намагаєтеся ви уникнути будь-якої конфронтації?
- 2 а) Чи честолюбні ви, чи хочете багато досягнути?
б) Чи чекаєте ви, що з вами що-небудь відбудеться?
в) Чи шукаєте ви причину, щоб відкласти виконання якихось справ?

- 3 а) Чи подобається вам все робити швидко, чи часто ви буваєте нетерплячим?
б) Чи чекаєте ви, щоб хтось підштовхнув вас до дії?
в) Чи не турбують вас події дня, коли ви приходите додому?
- 4 а) Чи говорите ви надто швидко і надто голосно? Ви надто категоричні й перебиваєте в розмові інших?
б) Чи можете ви зовсім спокійно погодитися з відповіддю «ні»?
в) Чи важко вам виразити свої почуття та тривоги?
- 5 а) Чи швидко вам стає нудно?
б) Чи подобається вам нічого не робити?
в) Чи завжди пристосовуєтеся до бажань інших, а не до своїх власних?
- 6 а) Чи швидко ви ходите, їсте, п'єте?
б) Якщо ви забуваєте щось зробити, ви спокійно до цього ставитесь?
в) Ви стримуєте свої почуття?

Ключ до підрахунку балів

Негативні відповіді («ні») до уваги не беруться. Підраховуються тільки позитивні відповіді («так»): **6 балів** за кожну відповідь (а), **4 бали** за (б), **2 бали** за (в).

Результати тесту

24 – 36 балів. Ви дуже легко приходите в стан стресу, можете страждати від виразкової хвороби та розладу кишечника. Життя з вами – пекло. Ви повинні навчитися розслаблятися і робити це заради своїх друзів та близьких, дітей і себе.

18 – 24 бали. Ви не страждаєте від стресового стану. Якщо ж число балів близьке до 18, то постарайтеся покращити становище за допомогою більш позитивного ставлення до життя.

12 – 18 балів. Ваша пасивність – джерело стресу. Ви доводите своїх близьких до божевілля. Вам слід довіряти людям, більше поважати себе, розвивати свої добрі якості.

Тема 3. Сутність, цілі, принципи, функції та концепції маркетингу

Тестові завдання

- 1 Маркетингова діяльність спрямована:
 - а) на отримання максимального прибутку за рахунок випуску великої кількості продукції;
 - б) отримання максимального прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів;
 - в) отримання максимального прибутку за рахунок докладання значних зусиль по збуту продукції;
 - г) отримання максимального прибутку за рахунок продажу товарів, що не користуються попитом.

- 2 Визначення маркетингу як виду людської діяльності, спрямованого на задоволення потреб споживачів шляхом обміну належить:
 - а) П. Друкеру;
 - б) Ф. Котлеру;
 - в) Дж. Евансу;
 - г) С. Гаркавенку.

- 3 До комплексу маркетингу не належать:
 - а) заходи, пов'язані з розробкою і модернізацією товару;
 - б) проведення маркетингових досліджень;
 - в) заходи з встановлення ціни;
 - г) заходи з просування товару.

- 4 До категорії «товар» можуть бути віднесені:
 - а) матеріальні предмети;
 - б) послуги,
 - в) люди,
 - г) усі перелічені вище поняття.

- 5 Все те, що спрямовано на задоволення потреб споживачів і пропонується на ринку, – це:
 - а) потреба;
 - б) попит;
 - в) бажання;
 - г) товар.

- 6 Відчуття людиною нестачі чогось необхідного – це:
- а) потреба;
 - б) попит;
 - в) бажання;
 - г) товар.
- 7 Потреба, що набула конкретної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда, – це:
- а) потреба;
 - б) попит;
 - в) бажання;
 - г) товар.
- 8 Акт отримання від когось бажаного продукту з пропозицією чогось натомість – це:
- а) ринок;
 - б) попит;
 - в) угода;
 - г) обмін.
- 9 Комерційний обмін цінностями, що передбачає погодження умов, терміну та місця його реалізації, – це:
- а) ринок;
 - б) попит;
 - в) угода;
 - г) обмін.
- 10 Сукупність потенційних та існуючих продавців і покупців певних товарів – це:
- а) ринок;
 - б) попит;
 - в) угода;
 - г) обмін.
- 11 До факторів макросередовища маркетингу не належать:
- а) соціально-культурні фактори;
 - б) економічні фактори;
 - в) контактні аудиторії;
 - г) технологічні фактори.

- 12 До факторів мікросередовища маркетингу не належать:
- а) соціально-культурні фактори;
 - б) споживачі;
 - в) конкуренти;
 - г) контактні аудиторії.
- 13 Функція маркетингу, що пов'язана зі встановленням ціни на товар, формуванням каналів збуту, вибору методів просування, це функція:
- а) аналітична;
 - б) збутова;
 - в) контрольна;
 - г) виробнича.
- 14 Проведення комплексних маркетингових досліджень становить основу:
- а) аналітичної функції маркетингу;
 - б) виробничої функції маркетингу;
 - в) збутової функції маркетингу;
 - г) контрольної функції маркетингу.
- 15 Основними елементами комплексу маркетингу є:
- а) просування, товар, збут, ціна;
 - б) попит, пропозиція, товар, просування;
 - в) потреба, бажання, попит, товар;
 - г) обмін, угода, ціна, ринок.
- 16 Концепція, що передбачає збільшення випуску продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва й удосконалювання системи розподілу, є:
- а) продуктовою концепцією;
 - б) збутовою концепцією;
 - в) виробничою концепцією;
 - г) концепцією маркетингу,
 - д) концепцією соціально-етичного маркетингу.
- 17 Концепція, що передбачає збільшення випуску продукції завдяки значним зусиллям для її просування й продажу, є:
- а) продуктовою концепцією;
 - б) збутовою концепцією;

- в) виробничою концепцією;
 - г) концепцією маркетингу;
 - д) концепцією соціально-етичного маркетингу.
- 18 Маркетингова діяльність, орієнтована на покупців, що придбають товари для особистого або сімейного користування, належить до:
- а) споживчого маркетингу;
 - б) промислового маркетингу;
 - в) маркетингу послуг;
 - г) інвестиційного маркетингу.
- 19 Маркетингова діяльність шкіл, лікарень, державних організацій належить до:
- а) комерційного маркетингу;
 - б) некомерційного маркетингу;
 - в) маркетингу послуг;
 - г) промислового маркетингу.
- 20 Маркетингова діяльність, орієнтована на фірми, підприємства, організації, що здійснюють покупки не для власного споживання, а для використання їх у виробництві, для оренди або перепродажу, належить до:
- а) споживчого маркетингу;
 - б) промислового маркетингу;
 - в) маркетингу послуг;
 - г) інвестиційного маркетингу.

Ситуація для аналізу

Фірма ЕПС Лтд. (EPS Ltd), заснована в 1969 р., відома у Великобританії як солідний виробник електроенергії. Девіз компанії: «Ми гарантуємо безперебійну подачу електроенергії. Наша подача енергії чудова!» Клієнти фірми – аеропорти, лікарні, підприємства у сфері телекомунікації, хлібні магазини. Географія клієнтів – Великобританія, Середній Схід, Китай.

Комп'ютери й інше чутливе встаткування вимагають безперебійного та стабільного постачання енергією. Фахівці фірми ще двадцять років тому виявили, що найменші коливання напруги й частоти струму призводять до перебою в роботі

комп'ютерів, спотворюють передану інформацію, утрудняють комп'ютерні операції. Устаткування, яке має фірма, повністю забезпечує надійний захист від коливань змінного струму.

Обсяг продажів фірми постійно збільшується при досить високому рівні попиту, але наростає погроза конкуренції. Керуючий директор фірми, за освітою інженер-електронщик, пройшовши курс навчання в центрі з підготовки кадрів при Інституті маркетингу, усвідомив, що, незважаючи на, здавалося б, міцні позиції фірми, необхідна переорієнтація діяльності фірми на маркетингову концепцію. Він вважає, що прийшов час розвивати систему маркетингового планування, але, не маючи практики маркетингової роботи, погано уявляє собі, з чого конкретно він повинен почати. Філософію своєї компанії він сформулював так: «Найвища якість товару плюс прекрасний інжиніринг і технічна експертиза».

Питання і завдання

- 1 Допоможіть керуючому директорові сформулювати основні маркетингові цілі компанії.
- 2 Виділіть ключові завдання компанії.
- 3 Які види маркетингової діяльності необхідно, на вашу думку, здійснити для виконання цих завдань?
- 4 Яку головну вигоду можна одержати в результаті переходу на маркетингову концепцію діяльності компанії?

Тема 4. Сутність, цілі, напрями та методи проведення маркетингових досліджень

Тестові завдання

- 1 Виберіть найбільш точну відповідь: «Маркетингові дослідження – це:
 - а) збір даних з різних аспектів маркетингової діяльності;
 - б) систематичний збір і аналіз даних з різних аспектів маркетингової діяльності з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- в) проведення опитування покупців;
 - г) проведення експериментальних робіт.
- 2 Зовнішня інформація містить:
- а) дані про замовлення на продукцію;
 - б) дані, що надруковані у довідкових виданнях;
 - в) дані про оплату відвантаженої продукції;
 - г) дані про рівень запасів на підприємстві.
- 3 Дані, що зібрані раніше для цілей, відмінних від цілей конкретного маркетингового дослідження, це
- а) вторинна інформація;
 - б) первинна інформація;
 - в) конфіденційна інформація;
 - г) маркетингова інформація.
- 4 До факторів тимчасового впливу на кон'юнктуру ринку відносять:
- а) сезонність;
 - б) державне регулювання;
 - в) досягнення науково-технічного прогресу,
 - г) валютну і кредитно-грошову системи.
- 5 До факторів постійного впливу на кон'юнктуру ринку відносять:
- а) сезонність;
 - б) державне регулювання;
 - в) політичні і соціальні конфлікти;
 - г) стихійні лиха.
- 6 Показник, що характеризує перспективи зміни попиту на товар, – це:
- а) ємність ринку;
 - б) частка ринку;
 - в) насиченість ринку,
 - г) кон'юнктура ринку.
- 7 Дослідження споживачів є напрямом дослідження:
- а) макросередовища маркетингу;
 - б) мікросередовища маркетингу;
 - в) внутрішнього середовища підприємства;
 - г) кон'юнктури ринку.

- 8 Дослідження внутрішнього середовища фірми передбачає:
- а) дослідження законодавчих обмежень її діяльності;
 - б) дослідження виробничо-технологічної діяльності підприємства;
 - в) дослідження соціально-культурних факторів;
 - г) дослідження політичної ситуації, що має місце на даний момент.
- 9 Метод маркетингового дослідження, при якому установлюється, як зміна однієї або кількох незалежних змінних впливає на одну (або кілька) залежних змінних, називається:
- а) експеримент;
 - б) спостереження;
 - в) опитування;
 - г) панель.
- 10 Метод отримання інформації шляхом візуального контролю – це:
- а) опитування;
 - б) спостереження;
 - в) експеримент;
 - г) панель.
- 11 Метод отримання інформації шляхом ставлення запитань респондентові називається:
- а) експеримент;
 - б) спостереження;
 - в) опитування;
 - г) контент-аналіз.
- 12 До польових методів маркетингового дослідження належать:
- а) панель;
 - б) контент-аналіз;
 - в) кореляційно-регресійний аналіз;
 - г) SWOT-аналіз.
- 13 До кабінетних методів маркетингового дослідження належать:
- а) контент-аналіз;
 - б) панель;
 - в) опитування;
 - г) експеримент.

- 14 При прийнятті рішення про самостійне проведення маркетингових досліджень або про проведення маркетингових досліджень із залученням фахівців консалтингових фірм керуються такими факторами:
- а) вартість дослідження;
 - б) конфіденційність,
 - в) наявність досвіду проведення досліджень;
 - г) всі відповіді правильні.
- 15 При проведенні маркетингового дослідження збір інформації починають:
- а) зі збору первинної інформації;
 - б) зі збору вторинної інформації;
 - в) з опитування споживачів;
 - г) з розробки анкети для обстеження.
- 16 Вік, стать, склад сім'ї, національність – це ознаки сегментації:
- а) за географічним принципом;
 - б) демографічним принципом;
 - в) соціально-економічним принципом;
 - г) психографічним принципом.
- 17 Клімат, тип населеного пункту, місцевість, густота населення – це ознаки сегментації:
- а) за географічним принципом;
 - б) демографічним принципом;
 - в) соціально-економічним принципом;
 - г) психографічним принципом.
- 18 Рівень доходів, вид занять, житлові умови – це ознаки сегментації:
- а) за географічним принципом;
 - б) демографічним принципом;
 - в) соціально-економічним принципом;
 - г) психографічним принципом.
- 19 Діяльність, що спрямована на виділення переваг вже існуючого продукту, на закріплення його у свідомості споживачів, називається:
- а) сегментуванням ринку;

- б) позиціонуванням товару;
 - в) диференціацією;
 - г) концентрацією.
- 20 Позиціонування товару може здійснюватися за такими факторами:
- а) рівень сервісу;
 - б) життєвий стиль;
 - в) рівень освіти;
 - г) вік споживачів.

Ситуація для аналізу

Фірма Harris Queensway спочатку займалася торгівлею килимами. У 1957 р. вона володіла лише трьома магазинами в Лондоні. Двічі фірма ухвалювала рішення щодо диверсифікованості своєї діяльності: в 1980 р. вона придбала компанію із продажу меблів, і це нове відділення через сім років мало вже більше чотирьохсот торговельних точок. У 1986 р. Queensway придбала фірму із продажу електротоварів і ще одну компанію, що займалася торгівлею м'якими меблями. Прибуток фірми Queensway став стрімко зростати, і якщо у 1986 р. він становив близько 12 млн фунтів стерлінгів, то за рік перевищив 40 млн фунтів стерлінгів. Однак погіршення економічної кон'юнктури, що стало помітним уже в 1988 р., привело компанію до загибелі: прибуток, отриманий за три останніх роки, був зведений до нуля. Засновник компанії, що зробив капітал на бумі роздрібної торгівлі за останні кілька років, покинув своє дітище. Придбання 1986 р. були продані. Спроба відновити компанію в 1990 р. провалилася. У цей період часу проблеми компанії багато в чому залежали від скорочення видатків споживачів. У продажах меблів і килимів утворився застій, оскільки нові дорогі речі більшість родин стало купувати лише після зношування старих.

Дослідження показало, що ціни на товари фірми Queensway цілком порівнянні з рівнем доходів споживачів. Але конкуруючі фірми встановлювали більше гнучкі ціни, пропонували різноманітні знижки, привабливі кредити, підкріплені інтенсивним просуванням товарів.

Перебуваючи у великому збитку, фірма Queensway не могла знижувати ціни для збільшення продажів. А це, у свою чергу, практично позбавило її асигнувань на комунікаційну політику й кредити постачальникам, що їх помітно насторожило. Було відзначено, що поліпшення дизайну практично не впливає на рівень продажів, тому роздрібні торговці приділяли основну увагу складам, стану продажів, кількості і якості надаваних покупцям послуг. Філософія компанії – продавати те, що легко продається, була прямо протилежна сучасному маркетингу.

Галузеві маркетингові дослідження покупців килимів і меблів показали, що ці товари починають привертати увагу людей, коли вони переїжджають у новий будинок. Це можуть бути люди, що вперше купують будинок (новий або перебудований). Звичайно вони мають у своєму розпорядженні скромний бюджет, вибирають невеликі кімнати й уважно ставляться до дизайну. Молодята (або ті, що збираються одружитися) воліють більш просторі кімнати й будинки великого розміру, незважаючи на скромний бюджет. Дизайн для них досить важливий. Зростаючі родини, які купують новий будинок за необхідністю, більше заможні, воліють багатокімнатні будинки із садом. Для них головний пріоритет – діти, а меблі – функціональне доповнення інтер'єра.

Категорія споживачів «ми знову вдвох» – діти вже покинули будинок, можливості високі, велика кількість просторих кімнат, більше вільного часу – часто перетворюється в категорію «знову усамітнилися», що купує квартиру або невеликий одноповерховий будиночок з верандою. При досить високому доході, маленьких кімнатах, значній кількості вільного часу вони усвідомлюють, що з віком їхній дохід буде зменшуватися.

Споживачі потрапили під вплив фірм, які у 80-ті роки часто оновлювали асортимент. І коли фірма Queensway стала використовувати тактику знижок цін, не забезпечивши наявність необхідного асортименту товарів у добре обставлених магазинах із професійним обслуговуванням, вона відсторонила багатьох покупців.

Компанія ігнорувала принципи маркетингу: вона не консультувала покупців і не вивчала їхньої переваги, а прагнула досягти збільшення продажів, змінюючи ціни. В 90-ті роки в структурі компанії не було й відділу маркетингу, тому що зі

звільненням багатьох фахівців у важкі для фірми часи він припинив своє існування.

Наприкінці 80-х років перевага англійських споживачів меблів і килимів характеризувалася такими параметрами: якість і відповідна його рівню ціна, дизайн та імідж фірми, довговічність, умови доставки, безпека.

У період спаду, коли попит на килими й меблі впав, фірма трохи змінила спрямованість: вона намагалася завоювати сегмент покупців із середнім рівнем доходів і переорієнтувалася на торгівлю із знижкою уздовж великих магістралей. Незабаром торгівля поліпшилась, компанія стала приділяти увагу сервісу, дизайну товару, роботі з клієнтами. Її імідж компанії для споживачів із середнім рівнем доходу почав укріплюватися. На жаль, не вистачило наявних коштів для задоволення нових запитів універмагів, у результаті чого змінився рівень надаваних ними послуг. Але покупців бентежило не тільки це: компанія Queensway, що надає знижки, перестала бути такою.

Питання і завдання

1 Які цільові сегменти фірми Queensway та її відповідне позиціонування?

2 Яким чином фірма прагнула охопити додаткові сегменти?

3 Які фактори найбільшою мірою впливали на прийняття рішення про покупку на даному ринку, і як використовувала це компанія для підвищення ефективності своєї діяльності?

4 Яким чином може бути вивчене ставлення покупців до товарів конкуруючих фірм?

5 Запропонуйте шляхи виходу компанії зі складного становища.

Тема 5. Формування комплексу маркетингу на підприємстві

Тестові завдання

1 Комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми, – це:

- a) маркетингова товарна політика;
 - б) маркетингова цінова політика;
 - в) маркетингова політика розподілу;
 - г) маркетингова політика комунікацій.
- 2 Комплекс заходів у сфері встановлення цін на товари й послуги фірми – це:
- a) маркетингова товарна політика;
 - б) маркетингова цінова політика;
 - в) маркетингова політика розподілу;
 - г) маркетингова політика комунікацій.
- 3 Комплекс заходів щодо планування, реалізації й контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача – це:
- a) маркетингова товарна політика;
 - б) маркетингова цінова політика;
 - в) маркетингова політика розподілу;
 - г) маркетингова політика комунікацій.
- 4 Комплекс заходів, спрямованих на просування товарів і послуг, – це:
- a) маркетингова товарна політика;
 - б) маркетингова цінова політика;
 - в) маркетингова політика розподілу;
 - г) маркетингова політика комунікацій.
- 5 Повільне зростання збуту й найбільші витрати характерні для етапу:
- a) зростання;
 - б) спаду;
 - в) зрілості;
 - г) впровадження на ринок.
- 6 Роботу з розробки нового товару необхідно починати на етапі:
- a) зростання;
 - б) спаду;
 - в) зрілості;
 - г) впровадження на ринок.

- 7 Нижня границя можливої ціни визначається виходячи:
- а) із суми постійних і змінних витрат на виробництво й збут товару;
 - б) цін товарів;
 - в) попиту на товари й послуги;
 - г) важко відповісти.
- 8 Верхня границя можливої ціни визначається виходячи:
- а) із суми постійних і змінних витрат на виробництво й збут товару;
 - б) цін товарів;
 - в) попиту на товари й послуги;
 - г) важко відповісти.
- 9 Число посередників одного типу на одному рівні каналу розподілу – це:
- а) рівень каналу розподілу;
 - б) довжина каналу розподілу;
 - в) широта каналу розподілу,
 - г) важко відповісти.
- 10 Кількість типів посередників, через які проходить товар на шляху до кінцевого споживача, – це:
- а) рівень каналу розподілу;
 - б) довжина каналу розподілу;
 - в) широта каналу розподілу,
 - г) важко відповісти.
- 11 Якщо підприємство-виробник планує реалізовувати свій товар через мережу власних магазинів, який вид каналу розподілу воно при цьому застосує:
- а) однорівневий канал;
 - б) дворівневий канал;
 - в) трирівневий канал;
 - г) канал прямого маркетингу.
- 12 Якщо товар поширюється через декілька кращих посередників, то це:
- а) інтенсивний розподіл;
 - б) ексклюзивний розподіл;

- в) селективний розподіл;
г) важко відповісти.
- 13 Вибір довжини каналу розподілу залежить від:
а) вартості товару;
б) кількості потенційних споживачів;
в) бажання виробника контролювати збут товару,
г) усіх перелічених факторів.
- 14 До основних елементів комплексу просування не належить:
а) реклама;
б) стимулювання збуту;
в) брендинг;
г) паблік рилейшнз.
- 15 Форма безособового подання й просування ідей, товарів, послуг, які виходять від чітко певного спонсора, – це:
а) реклама;
б) стимулювання збуту;
в) персональний продаж;
г) зв'язки із громадськістю.
- 16 Довгострокова діяльність, спрямована на формування й підтримку позитивного іміджу фірми шляхом установаження контактів між організацією та різними контактними аудиторіями, – це:
а) реклама;
б) стимулювання збуту;
в) персональний продаж;
г) паблік рилейшнз.
- 17 Для просування товарів промислового призначення переважно застосовувати:
а) рекламу;
б) стимулювання збуту;
в) персональний продаж;
г) паблік рилейшнз.
- 18 Найбільш точно можна оцінити ефективність:
а) реклами;
б) стимулювання збуту;

- в) персонального продажу;
 - г) паблік рилейшнз.
- 19 Який з елементів комплексу маркетингових комунікацій має найвищу вартість на один рекламний контакт?
- а) реклама;
 - б) стимулювання збуту;
 - в) персональний продаж;
 - г) паблік рилейшнз.
- 20 На етапі зростання переважно застосовується реклама:
- а) інформуюча;
 - б) нагадувальна;
 - в) спонукаюча;
 - г) тизерна.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1. Машинобудівне підприємство реалізує встаткування для електричних станцій. Який канал збуту доцільно вибрати підприємству? Відповідь поясніть.

Ситуація 2. Харківська фабрика паперово-білових виробів реалізує папір для ксерокопіювальних машин. Який канал збуту доцільно обрати підприємству? Відповідь поясніть.

Ситуація 3. Вітчизняний виробник електропобутового обладнання для кухні, зокрема електроплит, холодильників, морозильних камер та посудомийних машин, відчуває значний тиск з боку чужоземних конкурентів, таких як «ZANUSSI» та «INDESIT». Щоб бути конкурентоспроможним з такими відомими у світі фірмами, підприємство змушене насамперед удосконалити маркетингову політику.

Питання і завдання

- 1 Які заходи слід провести фірмі для визначення рівня своєї конкурентоспроможності?
- 2 Назвіть складові конкурентоспроможності товару.
- 3 Які фактори необхідно врахувати фірмі при розробці плану маркетингу?
- 4 Розробіть комплекс маркетингу для даного підприємства.

Тема 6. Теоретичні основи логістики

Тестові завдання

- 1 Під логістикою розуміють:
 - а) науку про планування, організацію, управління, контроль та регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі та часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача;
 - б) вид господарської діяльності, що полягає в управлінні рухом і зберіганням сировини, компонентів і готової продукції;
 - в) мистецтво управління потоком матеріалів і продуктів від зовнішніх джерел до споживача;
 - г) усі названі відповіді.
- 2 Забезпечення оптимального управління ресурсами підприємства – це завдання:
 - а) менеджменту;
 - б) маркетингу;
 - в) логістики;
 - г) виробництва.
- 3 Забезпечити підприємство необхідними ресурсами в заданому обсязі, потрібній якості, у необхідному місці, до визначеного терміну, за встановлену ціну – це мета:
 - а) менеджменту;
 - б) маркетингу;
 - в) логістики;
 - г) постачання.
- 4 Критерієм правильної організації логістики є:
 - а) отримання максимального прибутку;
 - б) задоволеність споживачів;
 - в) мінімізація сумарних витрат;
 - г) зайняття певної частки ринку.
- 5 Логістичний комплекс включає такі елементи:
 - а) товар, ціна, збут, просування;
 - б) товар, кількість, якість, час, місце, витрати;

- в) товар, ціна, попит, пропозиція, ринок, споживач;
 - г) товар, якість, кількість, збут, просування, попит.
- 6 Концепція логістики не передбачає:
- а) формування господарських зв'язків;
 - б) розробку мотиваційних програм для персоналу організації;
 - в) оперативне регулювання поставок і перевезень;
 - г) надання комерційних і транспортно-експедиційних послуг.
- 7 Логістичні принципи застосовуються:
- а) у промисловості, торгівлі, на транспорті;
 - б) військовій справі;
 - в) сфері банківських, страхових, туристичних послуг;
 - г) усіх названих сферах.
- 8 Об'єктом управління у логістиці є:
- а) організація як складна відкрита соціально-технічна система;
 - б) ринки і кон'юнктура конкретних товарів і послуг ;
 - в) матеріальні та пов'язані з ним інформаційні та фінансові потоки;
 - г) системи автоматики, телемеханіки та зв'язку.
- 9 Процес забезпечення підприємства матеріальними ресурсами – це:
- а) закупівельна логістика;
 - б) розподільча логістика;
 - в) виробнича логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 10 Забезпечення раціоналізації процесу фізичного просування продукції до споживача і формування системи ефективного логістичного сервісу – це:
- а) закупівельна логістика;
 - б) розподільча логістика;
 - в) виробнича логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 11 Забезпечення якісного своєчасного виробництва продукції відповідно до господарських угод, скорочення виробничого циклу і оптимізація витрат на виробництво – це:

- а) закупівельна логістика;
 - б) розподільча логістика;
 - в) виробнича логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 12 Оптимізація операцій, безпосередньо пов'язаних з переробкою та оформленням вантажів і координацією зі службами закупок і продажів, розрахунок оптимальної кількості складів і місця їх розміщення – це:
- а) складська логістика;
 - б) розподільча логістика;
 - в) виробнича логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 13 Оптимізація транспортних систем, вибір виду і типу транспортних засобів, визначення маршрутів доставки – це:
- а) складська логістика;
 - б) розподільча логістика;
 - в) виробнича логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 14 Оптимізація операцій, пов'язаних з управлінням інформаційними потоками, – це:
- а) сервісна логістика;
 - б) інформаційна логістика;
 - в) маркетингова логістика;
 - г) транспортна логістика.
- 15 Оптимізація операцій, пов'язаних з управлінням фінансовими потоками, – це:
- а) сервісна логістика;
 - б) інформаційна логістика;
 - в) маркетингова логістика;
 - г) фінансова логістика.
- 16 Оптимізація операцій, пов'язаних з управлінням сервісними потоками, – це:
- а) сервісна логістика;
 - б) інформаційна логістика;

- в) маркетингова логістика;
 - г) фінансова логістика.
- 17 До основних завдань транспортної логістики не належать:
- а) вибір виду транспортування ресурсів;
 - б) вибір транспортного засобу;
 - в) визначення переліку послуг, що надаються споживачам;
 - г) визначення раціональних маршрутів доставки ресурсів.
- 18 Першим автором наукових праць з логістики був:
- а) Г.В. Лейбніц;
 - б) А. Джоміні;
 - в) А. Моргенстерн;
 - г) Ф. Котлер.
- 19 Розуміння під логістикою математичної логіки запропонував:
- а) Г.В. Лейбніц;
 - б) А. Джоміні;
 - в) А. Моргенстерн;
 - г) Ф. Котлер.
- 20 Вперше на можливість застосування логістичних принципів в економіці вказав:
- а) Г.В. Лейбніц;
 - б) А. Джоміні;
 - в) А. Моргенстерн;
 - г) Ф. Котлер.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1. Підприємство «Омега» спеціалізується на виготовленні овочевих консервів та напівфабрикатів. Визначте елементи, що складають логістичну систему підприємства. Які суперечності можуть виникати між підприємством та його партнерами? Яким чином їх можна розв'язати?

Ситуація 2. Підприємству «Гамма», що займається виготовленням різних видів меблів, потрібно забезпечити своєчасне постачання сировини та матеріалів від вітчизняних партнерів та комплектуючих виробів із-за кордону. Побудуйте

цю логістичну систему. За яких умов до логістичної системи доцільно залучати посередників? Визначте найвагоміші логістичні витрати, які потрібно обов'язково враховувати при організації логістичної системи.

Ситуація 3. Вкажіть вид транспорту, який найдоцільніше обрати у таких випадках:

а) перевезення на значні відстані у великих кількостях сипучих матеріалів (вугілля, пісок, корисні копалини), сільськогосподарської та лісової продукції;

б) транспортування нафти, природного газу, хімічних речовин;

в) перевезення ювелірних виробів та антикваріату;

г) перевезення продуктів харчування, що швидко псуються, квітів.

Відповідь обґрунтуйте.

Назвіть переваги і недоліки видів транспорту. Результати оформіть у вигляді наступної таблиці 3.

Таблиця 3

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Залізничний		
Автомобільний		
Водний		
Повітряний		
Трубопровідний		

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 640 с.
- 2 Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
- 3 Богоявленський О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг». – Харків: УкрДАЗТ, 2006. – Ч. 1. – 40 с.
- 4 Богоявленський О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг». – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Ч. 2. – 97 с.
- 5 Верлока В.С., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 69 с.
- 6 Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2005. – 432 с.
- 7 Галабурда В.Г. Транспортный маркетинг. – М.: Маршрут, 2006. – 456 с.
- 8 Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
- 9 Гірняк О.М., Лазановський Н.П. Менеджмент: Підручник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 351 с.
- 10 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2000. – 464 с.
- 11 Дафт Р.Л. Менеджмент. – 2-е изд. – С.Пб.: Питер, 2007. – 864 с.
- 12 Дідковська Л.Г., Гордієнко Л.П. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
- 13 Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 284 с.
- 14 Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Практикум: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 360 с.
- 15 Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб / За заг. ред. В.В. Липчука. – 3-тє вид., випр. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 288 с.
- 16 Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян. – К.: Навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.

17 Маркетинг у прикладах і завданнях: Навч. посіб. / За заг. ред. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 400 с.

18 Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб. / Г.В. Афенченко, О.В. Богоявленський, В.С. Верлока, М.Д. Жердєв, О.Е. Наумова. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Ч.1. – 332 с.

19 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

20 Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник. – 3-тє вид. – Львів: Інтеллект-Захід, 2005. – 276 с.

21 Наумова О.Е. Основы менеджменту, маркетингу та логістики: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – Ч.1. – 102 с.

22 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. В.С. Верлоки. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 352 с.

23 Осовська Г.В., Копитова І.В. Основы менеджменту. Практикум: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.

24 Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

25 Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основы логістичного менеджменту: Навч. посіб. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 240 с.

26 Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. – 2-ге вид, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.

27 Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. – К.: Знання, 2006. – 327 с.

28 Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 2005. – 357 с.

29 Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учеб.-практ. пособие. – Харьков: Консум, 2000. – 672 с.

30 Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навч. посіб. – Львів: «Тріада плюс», «Алерта», 2008. – 444 с.

ТЕСТИ І СИТУАЦІЇ З ДИСЦИПЛІНИ
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ»

для студентів усіх спеціальностей факультету АТЗ

денної та заочної форм навчання

Відповідальний за випуск

В.С.Верлока

Підписано до друку
Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. Обл.-вид. арк..
Замовлення № . Наклад 150. Ціна

Друкарня УкрДАЗТ,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7