

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту та маркетингу



МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

для аудиторної роботи з ситуаційного аналізу
для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент», 074 «Публічне
управління та адміністрування», 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування», 071 «Облік і оподаткування»,
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ

2017

УДК 005

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету

Укладач:

Л. М. Карашук – доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету

Рецензенти:

Т. І. Ткаліч – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та
управління персоналом, Миколаївський національний університет ім.
В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2017

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Особливості навчання менеджменту	5
2. Конкретні ситуації у вивченні менеджменту	9
3. Підготовка студента до аналізу та обговорення конкретних ситуацій	11
3.1 Розвиток системи аналізу та обговорення КС	11
3.2 Як читати КС	12
3.3 Аналіз КС студентом	14
3.4 Представлення аналізу КС в аудиторії	16
3.5 Підготовка до обговорення КС в аудиторії	16
3.6 Обговорення КС в аудиторії	17
3.7 Форми взаємодії в процесі обговорення КС	17
3.8 Ролі студента під час обговорення КС	19
3.9 Як наступати в дискусії	20
4. Конкретні ситуації для роботи в аудиторії	21
4.1 Тема заняття: Стратегічне управління в системі управління організацією	21
4.1.1 Ситуація «Стратегічне планування на фірмі «Сірс»	21
4.1.2 Питання для аналізу	22
4.2 Тема заняття: Реалізація та оцінка стратегії	25
4.2.1 Ситуація «Послідовна реалізація стратегії на фірмі «Тойз'Р'Ас»	25
4.2.2 Питання для аналізу	27
4.3 Тема заняття: Організація взаємодії та повноважень	28
4.3.1 Ситуація «Грейл інжиніринг»	28
4.3.2 Питання для аналізу	37
4.4 Тема заняття: Мотивація працівників	39
4.4.1 Ситуація: «З пригод Тома Сойєра»	39
4.4.2 Питання для аналізу	42
4.4.3 Ситуація «Мотивування працівників м'ясокомбінату»	43
4.4.4 Питання для аналізу	45
4.5 Тема заняття: Влада та лідерство: стиль, ситуація, ефективність	46
4.5.1 Ситуація «Нукор»	46
4.5.2 Ситуація «Джонсон & Джонсон»	50
Список рекомендованої літератури	55
Методичне забезпечення дисципліни	55

ВСТУП

Сьогодні нагальною вимогою часу стало переведення менеджменту, як дисципліни, що має конкретний характер, з лекційної іпостасі у практичну. Неможна й надалі витратити дорогоцінний час на переказування того, що студент спроможний прочитати сам. Доцільно його використовувати на пояснення за допомогою теорій та концепцій того, що відбувається у практиці управління.

Менеджмент – це практична дисципліна. У менеджменті, на відміну від «класичних» природничих наук, немає довічних законів. У менеджменті є теорії та концепції, які є нічим іншим, як відображенням суспільного досвіду управління. І якщо настає час, коли теорія не підтверджується практикою, то йде теорія, як така, що не відповідає реаліям. Тому, у навчанні менеджменту дуже важливий, з позицій практики, доказовий бік пізнання проблем, що існують, та шляхів їх вирішення. **Методичні рекомендації**, які пропонуються студентам саме і є тим природнім продовженням теорій та концепцій, які розглядаються у курсі лекцій з дисципліни, які, як сподівається автор, допоможуть здобувачам вищої освіти, що вивчають цю дисципліну, поєднати теорію з практикою й вийти на якісно інший рівень засвоєння матеріалу.

Навчання менеджменту за допомогою методу конкретних ситуацій займає основне місце у методиці викладання менеджменту у зразкових західних вищих навчальних закладах.

1. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

На сучасному етапі розвитку суспільної та наукової думки, перед викликами зовнішнього середовища, яке дедалі швидше змінюється, відбувається суттєва зміна в усвідомленні того, що собою являє менеджмент, які завдання він вирішує і як здійснюється. Можна висловити припущення, що управлінська парадигма й надалі буде стрімко трансформуватися.

На нашу думку, існує чотири найбільш важливих фактори впливу на управління, які так чи інакше можуть прояснити, яким чином ми можемо уявити собі управління у майбутньому.

Перший фактор пов'язаний з тим, як ми розуміємо та описуємо управління, як ми вимірюємо управління (слід нагадати, що наука завжди пов'язана з вимірюваннями). Перші спроби виміряти та описати управління – це спроби, так званого наукового управління. Машинне виробництво вимагало вимірювання продуктивності праці. Вперше в управлінні з'явилася реальна система вимірювань, яка була пов'язана з оцінкою трудовитрат. Управління, з метою раціоналізації, перейшло на нормативну основу. Проте, склалася така ситуація, коли вміння вирішувати питання вимірювання та нормування праці окремої людини з метою раціонального управління працівниками привернуло увагу до більш складного завдання – мотивування працівників та встановлення відносин між ними. Школа людських відносин та різноманітні мотиваційні теорії саме й намагались вирішити ці проблеми.

Потім було зроблено наступний крок: з'явилися системний підхід та системний аналіз. З'явився інструмент, який дозволив вимірювати і відповідно розмірювати вхід та вихід організації або її підрозділів, а не тільки діяльність однієї людини. Втім виникли нові проблеми, пов'язані з ситуаційністю, непередбачуваністю поведінки середовища і відповідно входу й виходу. У цей час розвиток отримали ситуаційна теорія, яка приділяла увагу опису окремих ситуацій, а також теоретичні основи стратегічного управління, які пропонували інструмент виміру положення організації у середовищі. За цим послідував розвиток іншого

підходу – вимірювання змін, але це, у свою чергу, привело до наступної проблеми – проблеми порівняння, тобто визначення того, що краще чи хто краще.

На наш погляд, незабаром для управлінської методології найбільш актуальною буде ідея диференціації. Управлінські концепції будуть пов'язані з тим, як розробити методологію управління, використовуючи яку, організації змогли б знайти спосіб відрізнятись від інших.

Другий фактор, який має принципове значення, – це те, як поєднується людина і засоби виробництва. Прослідкуємо вплив цього фактора з часів цехового виробництва. В основі цеху була людина – майстер, учень, підмайстер. Відповідно управління будувалося виходячи з того, як встановлювались відносини між людьми. Важливим було те, яку позицію в цеху люди займали відносно інших працівників.

Наступний крок – виникнення мануфактур – був перехідним. Мануфактура знизила індивідуальність людини, на перше місце вийшли операції, таким чином, вона підготувала базу для наступної стадії розвитку – фабрик. На фабриці людина була вже повністю підлеглою машині. На фабриці управління вже будувалося у відповідності до логіки, яку задавала машина.

У 60-70^{ти} й частково у 80^{ти} роки людина виходить з підлеглості машин. Відбувається роботизація. Виникають проблеми творчості у праці, використання людського потенціалу, розширюється використання групової форми організації праці. У 80-90^{ти} роки виникають і отримують розвиток інформаційні системи. Це значно змінює систему взаємовідносин між людьми у колективі. Крім того виникає два нових завдання 1) як зробити так, щоб не пропадала необхідна інформація; 2) як зробити так, щоб не з'явилася непотрібна інформація.

Крім того, змінюються комунікації між людьми за рахунок значного ослаблення емоційного фону. Ще одна важлива зміна, яку слід очікувати – це зміна балансу інтересів стейкхолдерів (stakeholders) – людей, так або інакше зацікавлених у роботі організації та її результатах. Раніше основним стейкхолдером був власник і усі засоби виробництва та вся інформація була у нього. Потім з'явилися акціонери та менеджери. Далі посилився вплив такого стейкхолдера, як

працівники організації та громадські організації. Баланс між стейкхолдерами й надалі буде змінюватися.

Третій важливий фактор – це *продукт*. Першими продуктами були відчужені елементи природи. Людина брала щось з природи та переробляла це. Але поступово, під впливом зміцнення виробництва та збагачення суспільства виникла нова концепція продукту. Клієнт, споживач став головним. Як результат, на цій стадії виокремилась та вийшла на перший план функція маркетингу. У 90^{ті} роки одним з основних продуктів стає інформація та засоби, які забезпечують її просування.

У найближчому майбутньому, на нашу думку, свого подальшого розвитку буде набувати продукт спрямований на збереження здоров'я людини, подовження його життя, усунення хвороб. Зменшення фізичних навантажень, через більшу інтелектуалізацію діяльності та способів відпочинку, відхід від повністю натуральних продуктів харчування, через збільшення населення планети та необхідності забезпечення його продуктами харчування, неминуче поставить на перше місце вирішення проблем підтримання здоров'я та якості життя.

Четвертий фактор – це *культура*. Концепція організаційної культури, як фактора, що має значний вплив на результативність діяльності організації виникла у другій половині ХХ сторіччя. І чим більше результати діяльності підприємств будуть залежати від інтелектуального, емоційного та адаптивного потенціалу працівників, тим більше уваги керівникам підприємств доведеться приділяти вивченню особливостей організаційних культур своїх підприємств, програмам управління ними та впровадження культурних змін.

Нові умови ведення бізнесу вимагають проведення суттєвих перетворень у системі підготовки кадрів для роботи у ділових організаціях. Парадигма навчання, яка склалася до теперішнього часу (назвемо її старою парадигмою) в основному пов'язувалася зі змінами знань та уявлень людини про реальний світ. Стара парадигма виходила з того, що навчання – це знайомство з новими явищами та процесами, а також отримання нових знань про ті явища і процеси реального світу, з якими людина вже була знайома. Нарешті, стара парадигма виходила з того, що

навчання – це виявлення та з'ясування людиною нових зв'язків між окремими процесами та явищами.

Нова парадигма навчання виходить з того, що навчання як зміна сприйнятої реальності являє собою зміну місця людини, що навчається у реальному світі, встановлення нових зв'язків та контактів.

Якщо спробувати більш концентровано зафіксувати різницю, яка існує між старою та новою парадигмами навчання, то вона буде полягати у наступному: при старій парадигмі навчання наголос робиться на розвиток потенціалу, при новій парадигмі – на зміну позиції у реальному світі.

Таким чином, основними відмінностями між традиційною освітою та бізнес-освітою є наступне:

- ❖ Традиційне навчання орієнтоване на вивчення чогось, а бізнес-освіта спрямована на навчання чомусь.

- ❖ У традиційному навчанні наголос робиться на аналіз причино-наслідкових зв'язків, розвиваються здібності до виявлення причин та навички виведення наслідків, які випливають з цих причин. У випадку бізнес-освіти наголос робиться на творення, розвиваються здібності уяви; здібності створення результату. Тому і погляд у традиційній освіті в основному звернений у минуле, а у бізнес-освіті – орієнтований у майбутнє.

- ❖ У випадку традиційної освіти у навчальному процесі наголос робиться на зміст. При бізнес-освіті не менш, а може й більш важливим ніж зміст навчання, вважають процес передачі змісту.

- ❖ У традиційній освіті відбувається навчання «правильним» знанням та діям. Найважливішим посиленням є апріорне уявлення про те, що теорії несуть у собі правильні знання і викладачі знають правильні відповіді на питання. При бізнес-освіті студенти вчаться виявляти та усувати проблеми, які завжди ситуативні, конкретні, і, звичайно, вимагають наявності у людини певних знань. Але, у більшій мірі, вони вимагають проникливості, здатності до діагностики проблем, вміння ідентифікувати проблему і, що дуже важливо, вміння зрозуміти її специфіку, особливості, відмінність від інших проблем. Тому однією з найважливіших

методичних відмінностей бізнес-освіти є те, що в ній важливо не виявити помилку та покарати за це студента, як при традиційній освіті, а надати студентові можливість самому зрозуміти, що він зробив помилку, надати йому можливість її виправлення і заохотити його за це.

❖ Навчання у випадку традиційної освіти має жорсткий графік та розклад, для бізнес-освіти притаманний гнучкий підхід до проведення програм.

❖ У межах традиційної освіти викладач виконує роль «затока» та вчителя. Студенти ж, в основному, пасивно включені у процес навчання, виконуючи вказівки та завдання викладача. У бізнес-освіті викладач скоріше організатор та помічник, ніж наставник. Завдання викладача – організувати навчальний процес так, щоб студенти, активно приймаючи участь у проведенні занять, виступали під його загальним керівництвом й за його допомогою були основними творцями процесу навчання.

Виходячи з вище сказаного, одним з ефективних методів бізнес-освіти є метод конкретних ситуацій, особливості якого ми розглянемо у наступному розділі.

2. КОНКРЕТНІ СИТУАЦІЇ У ВИВЧЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Концепція методу конкретної ситуації полягає в тому, що навчання управлінню, у силу специфіки останнього як переважно практичної діяльності, суттєво відрізняється від існуючих процесів передачі знань у традиційних галузях природничих та гуманітарних наук. Ця відмінність стосується головного – цілей навчання. Основоположна ідея методу стосовно навчання управлінню будується на вірі у те, що управління – це більше поведінка, навички та вміння, ніж просто знання. Найкращий метод розвитку цих якостей досягається тренуванням через моделювання дій. При досягненні управлінської майстерності роль вказаних факторів різко зростає, що визвало у свій час створення та розвиток іншої концептуальної основи стосовно методів навчання управлінню.

Нині визнається, що такою концептуальною основою стало **практикуюче навчання** (experiential learning), що виходить із припущення, що навички, вміння та

адекватна поведінка в цілому найефективніше формуються у ході набуття досвіду з наступним його осмисленням, теоретизацією та перевіркою на практиці. Більш ніж зрозумілим є те, що навчання управлінню у межах «спіралі» практикуючого навчання краще за все проводити, безпосередньо залучаючи тих, хто навчається у практичну діяльність на робочому місці на посаді менеджера. Проте, важко собі уявити, що в дійсності знайдуться об'єкти ділової активності, фірми або компанії, які візьмуть на себе роль навчально-тренувальних лабораторій або «розплідників» виховання дипломованих управлінців.

Особливості життя та бізнесу не сприяли створенню таких навчальних центрів, але самі завдання залишились. Попит на людей, які володіють здатністю до управління не знижується. Традиційним місцем підготовки таких людей залишаються вищі навчальні заклади та школи бізнесу. Задовольнити попит на якісних менеджерів дозволяє лише введення та розвиток методу конкретних ситуацій (case-method, МКС) – методу навчання, який дозволяє багато в чому реалізувати концепцію практикуючого навчання в умовах занять в аудиторіях.

Неможна говорити про метод конкретних ситуацій (далі МКС), не говорячи про саму конкретну ситуацію (далі КС). У самому загальному вигляді КС представляє собою опис подій, які дійсно мали місце у процесі ведення бізнесу у словах, цифрах та образах. Це наче «зріз» цього процесу, фіксація його динаміки у певних часових межах, яка ставить студента перед вибором шляхів вирішення проблем та курсу наступних дій. При цьому очікується, що після вивчення ситуації студент прийде до свого індивідуального висновку, а після обговорення КС у групі та в аудиторії внесе у них необхідні зміни. За своєю природою КС тим краще, чим у більш реальну ситуацію потрапляє студент. Основною відмінністю метода від традиційних методів навчання є те, що мінімальна особиста залученість студента замінюється на повну фізичну та психологічну залученість з прийняттям на себе відповідальності за хід та результати заняття.

3. ПІДГОТОВКА СТУДЕНТА ДО АНАЛІЗУ ТА ОБГОВОРЕННЯ КОНКРЕТНИХ СИТУАЦІЙ

Участь студентів є ключовим компонентом реалізації методу конкретної ситуації. Якість аналізу конкретної ситуації та рівень залученості студента в її обговорення в аудиторії відіграють ключову роль в успішному застосуванні цього методу. Очевидно, що яким би не був майстерним викладач, він вимушений ділити свій успіх з аудиторією. Тому важливо, щоб студенти були адекватно підготовлені до проведення занять з використанням КС. Наведений нижче матеріал покликаний допомогти здобувачам вищої освіти краще аналізувати КС та готуватися до її обговорення в аудиторії.

У межах методу конкретної ситуації робота студента з КС включає:

- індивідуальний аналіз КС;
- розгляд КС у малій групі (3-5 чоловік);
- обговорення КС в аудиторії з викладачем.

Розглянемо кожну з цих складових методу конкретної ситуації.

3.1 Розвиток системи аналізу та обговорення КС

На практиці не існує єдиної правильної системи аналізу та обговорення КС, тому необхідно мати особисту систему. У кожного студента є свій погляд на метод конкретних ситуацій. У кожного свої турботи, пріоритети та цінності. Тому вважати, що студент, який пройшов через велику кількість КС, отримує більше навичок та вмінь, було б не зовсім правильно. Тут немає автоматизму, багато різноманітних факторів впливають на успішне набуття у студентів необхідних навичок та вмінь. В тому числі наявність у студента особистої системи роботи з КС. Головне, що студенту в житті ця система стане в пригоді більше, ніж висока оцінка у заліковій книжці. Студент-невдаха – це той, у кого немає такої системи. Вважають, що для вироблення системи роботи з КС необхідно пройти хоча б через 50 КС.

Основою подібної системи є два моменти. Перший – студент повинен завжди приходити на заняття *добре підготовленим*. Другий – студент повинен завжди *слухати* та *реагувати* на те, що сказано викладачем та іншими студентами під час розгляду КС як у малих групах, так і в аудиторії. Зусилля у цих напрямках суттєво

підвищують загальну ефективність заняття. При цьому необхідно пам'ятати, що вміння добре говорити ще не робить студента автоматично ефективним учасником дискусії. Нерідко студенти не слухають, оскільки зайняті обмірковування того, що хочуть сказати. Внесок студента в успіх заняття включає відповідальність за донесення своїх ідей до інших та сприйняття критики своїх ідей іншими. Добре працює наступне правило: краще бути занадто активним, ніж зовсім не приймати участь в обговоренні КС. Значення останнього пов'язане з тим, що професія управлінця вимагає наявності здібності захопити інших цінністю своїх ідей, що ґрунтуються на аналізі ситуації. Ті студенти, які з цим не погоджуються, просто відкидають метод конкретної ситуації. Вони, таким чином, не використовують переваги можливості самовдосконалення через отримання досвіду та знань від інших, яку вони мали.

3.2 Як читати КС

Читання ситуації доцільно проводити у декілька етапів. *Перший раз* треба прочитати всю КС як найшвидше. При цьому швидкість читання повинна визначатися можливістю переказати прочитане своїми словами.

Під час першого читання студент повинен визначити, з якою КС він має справу (рис. 1), та зрозуміти загальну тему та зміст КС. Важливо розібратися у структурі та логіці КС, що згодом допомагає повертатися до тексту за поясненням та посиланнями. Якщо студенту вдається зрозуміти, навіщо було задано саме цю КС, то йому легше виявити питання, які можуть бути поставлені викладачем в аудиторії. Перше читання повинно підготувати студента до роботи у малій групі, де він може поділитися з іншими своїм розумінням фактів та подій.

**Добре
структуровані КС**

- Залучити відому концепцію
- Обрати методи аналізу
- Підібрати необхідні данні для рішення

- Залучити відому концепцію
- Визначити шляхи застосування її на практиці
- Співставити висновки з наявними фактами

**Неструктуровані
КС**

- Залучити відому практику
- Сформулювати загальні положення
- Перевірити висновки за допомогою фактів

- Бути спроможним вийти за межі традиційного
- Знайти нові методи аналізу
- Залучити інтуїцію

КС про відоме

КС про невідоме

Рисунок 1. Напрями читання КС

Друге читання КС повинно бути більш уважним, а його швидкість визначається можливістю здійснити рефлексію¹ відносно прочитаного. Для великих КС це може складати від двох до чотирьох годин. Аналіз КС починається саме на цьому етапі читання. Для цього студент повинен розібратися в усіх важливих фактах та відділити їх від оцінки. Аналіз включає виявлення фактів та визначення частин проблеми, а також того, як вони співвідносяться між собою (зв'язки та відносини між ними). У процесі ефективного аналізу може виявитися дещо нове, тобто те, що не було помічене до цього. Аналіз фактів та подій повинен допомогти студенту знайти підтвердження своїх рішень. Це вимагає від студента оригінальності та творчості. Оцінка фактів та подій, до якої, замість аналізу, найчастіше вдаються студенти, складається з формулювання та вибору критеріїв та виходу на цій основі на низку висновків, тобто реальна оцінка може бути зроблена тільки після ретельного аналізу.

¹ **Рефлексія** (від [підньолог.](#) *reflexio* — звернення назад) — це звернення уваги суб'єкта на самого себе і на свою свідомість, зокрема, на продукти власної активності, а також будь-яке їх переосмислення. Зокрема, – в традиційному сенсі, – на зміст і функції власної свідомості, до складу яких входять особистісні структури (цінності, інтереси, мотиви), мислення, механізми сприйняття, прийняття рішень, емоційного реагування, поведінкові шаблони і т. д.

Передбачається, що студент в ході другого читання повинен «докопатися» до проблеми. Це нелегке завдання. Студент повинен знати, що проблема полягає у невідповідності між намірами та результатом. Проблеми не можуть мати чисто матеріальну основу (підприємство, машини, гроші, ціни та ін.). вони завжди пов'язані з людиною, її поведінкою. Це найчастіше стосується керівника організації, якщо він є «героєм» КС. Друге читання допомагає студенту забезпечити обґрунтованість ймовірного рішення, тобто того, що буде оцінюватися викладачем. Для цього йому необхідно побудувати ланцюг доказів з фактів та послідовності подій. Він також повинен уважно продивитися схеми та таблиці, щоб побачити те, що не пояснює текст.

Заключним є третє читання КС. Робити це краще ввечері, перед заняттям наступного дня.

3.3 Аналіз КС студентом

Цей етап роботи з КС полягає у проведенні вдумливого смислового аналізу КС та знаходженні ефективної форми представлення цього аналізу в аудиторії. Крім цього аналіз передбачає:

- вибір методів аналізу;
- визначення основних напрямків аналізу;
- визначення рівня та типу аналізу, який виноситься на обговорення в аудиторії.

Ефективний аналіз КС – це забезпечення студентом своєї позиції відповідними фактами. При цьому творче використання простих методів кількісного аналізу для забезпечення якості своєї позиції є найбільш цінною навичкою, яку студент може набути завдяки методу конкретної ситуації. Під час визначення напрямків аналізу важливо не хапатися за кожен цифру, кожен незначний факт, а виявляти факти навколо проблем, рішень та рекомендацій. Якщо бракує інформації краще робити це творчо, ніж на основі гіпотетичних припущень. Успішніше це роблять люди з досвідом роботи.

В залежності від того, на що звертає увагу студент з точки зору змісту (організація або техніка справи) та методів (логіка або інтуїція) аналізу, можна

виділити чотири підходи до аналізу КС: з позиції рішення, системний, поведінковий та ситуаційний (рис 2)

<p>організацію справи</p>	<p>Поведінковий підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • фокус на поведінці людей в організації • виявлення процесів та зв'язків між ними • рішення – навколо типу взаємодії у певному 	<p>Ситуаційний підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • поведінка організації залежно від середовища • виявлення методів аналізу альтернатив • рішення – навколо кількості
<p>Акцент у змісті аналізу на...</p>	<p>Підхід з позиції «рішення»</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація як нормативна модель з цифрами та числами • виявлення методів аналізу альтернатив • рішення – навколо кількості 	<p>Системний підхід</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація як відкрита система • виявлення елементів системи та характеру їх взаємодій • рішення – навколо типу системи та характеристик її елементів
<p>техніку справи</p>	<p>формальний апарат</p>	<p>Акцент у методах аналізу на... інтуїцію</p>

Рисунок 2. Підходи до аналізу КС

Існує також п'ять типів аналізу КС. *Всебічний* аналіз передбачає глибоке вивчення ключових проблем, підкріплене кількісними та якісними даними. Такий аналіз дозволяє студенту відчувати себе впевнено в ході обговорення КС. *Спеціалізований* аналіз робиться з упором на якесь окреме питання з наступним «заглибленням» з розрахунком, що ніхто інший цього не зробить. Зазвичай студент обирає для цього питання, яке він добре знає з теорії чи практики. *Ініціативний* аналіз – це аналіз навколо того, що студент бачить як початок дискусії; він є різновидом спеціалізованого аналізу. Проте цей сигнал спрямований не на «глибоке копання», а на вироблення альтернатив. Аналіз «*на виживання*» носить поверхневий або дуже загальний характер і здійснюється за вказаними в КС питаннями або по зрозумілим проблемам. Він не робить студента «героєм» обговорення КС, проте дає

можливість не отримати погану оцінку. *Інтегрований* аналіз має багато форм. В основному він складається з включення в аналіз додаткових даних (галузевих звітів, технологічної документації, звітів компаній, особистого досвіду та інше). Ціль такого аналізу – використання сторонньої інформації для збагачення аналізу КС у цілому.

3.4 Представлення аналізу КС в аудиторії

Часто студенти мають багато ідей в голові, але не здатні представити їх формально в ході дискусії. Це має місце навіть в малій групі. Немає нічого поганого у тому, що студенти будуть запозичувати методи, які використовують досвідчені викладачі. Перш за все треба подумати, як використовувати *дошку*. Це може, наприклад, бути варіант «плану дошки» викладача (тобто чітко структуроване викладення матеріалу). Можна підготувати слайди або презентацію. Вміння наочно зобразити рішення проблеми зазвичай свідчить про її глибоке та чітке розуміння. Студенти можуть також використовувати *«речові докази»*, тобто приносити в аудиторію продукти компанії або її конкурентів, статті про компанію або її продукти та ін.

3.5 Підготовка до обговорення КС в аудиторії

Студент повинен пам'ятати, що обговорювати в аудиторії треба буде не саму КС, а те, про що в ній говориться. Не треба чіплятися за написане. Для студента також важливо зрозуміти сам процес обговорення КС, в чому він полягає, в чому його відмінність від семінару, іспиту, суперечки та ін. Потім треба визначитися зі своєю роллю в аудиторії або, принаймні, усвідомити, що такі ролі реально існують і уникнути цього не можна. Все це буде в пригоді для того, хто хоче бути в ході обговорення по-хорошому агресивним, точніше, активно прагнути до участі на наступу під час дискусії.

3.6 Обговорення КС в аудиторії

Для гарної підготовки до обговорення в аудиторії необхідно вирішити наступні проблеми:

- як включитися в процес обговорення;
- які форми взаємодії використовувати;
- яку роль (або ролі) обрати;
- як бути ініціативним.

Треба пам'ятати, що у більшості випадків обговорення КС в аудиторії «обертається» навколо *проблеми, альтернативи та рекомендації*. Пам'ятати про це корисно для того, щоб вирватися з капкана переказу студентом тексту КС. Саме обговорення КС може змінювати спрямованість та починатися з будь яког з трьох позицій. Щоб не «заблукати», студенту не варто плутати проблему з симптомами її прояву. В принципі це не страшно і завжди трапляється, але краще швидше вийти з цього стану. Під час висунення альтернатив необхідно пам'ятати про те, що вони мають бути вимірюваними. Це усуває фантазії та гіпотетику. Якщо ми не можемо вимірювати, то не можемо й управляти. Рекомендації, які висувуються, бажано довести до плану дій, тобто відповісти на питання «де?», «коли?» та «на скільки детально?». Це зробити нелегко, особливо якщо відсутній практичний досвід.

3.7 Форми взаємодії в процесі обговорення КС

Форма взаємодії учасників процесу обговорення КС в аудиторії є в кінцевому рахунку результатом вибору студентом своєї стратегії поведінки в тій ролі (ролях), до якої (яких) він підготувався в ході аналізу КС. Характер взаємодії учасників дискусії визначає ситуаційну ефективність самого заняття. Виділяють наступні форми такої взаємодії.

Взаємодія «викладач↔студент» частіше пов'язано з проведенням викладачем наскрізної перевірки готовності студентів до обговорення КС. Проводиться вона зазвичай дуже жорстко, і студенту в цьому випадку краще давати викладачеві точні відповіді та бути гранично формальним. Можлива й інша стратегія з боку викладача: він може «нападати» на студента, говорячи, можливо, навіть абсурдні

речі. Студенти при цьому змушені вести «диявольський захист»². Їм в такій ситуації допоможуть швидше за все теорія, досвід та здоровий глузд, а не аналіз фактів. І наостанок, викладач в межах такої взаємодії може задавати гіпотетичні питання, які вимагають від студентів заяви своєї позиції або своїх рекомендацій. Тут їм більше допоможе логіка.

Інша форма взаємодії, «студент↔студент», вимагає від викладача найвищого мистецтва в управлінні процесом обговорення КС. Важливо, щоб така взаємодія не перетворилася в суперечку. Тому повинно діяти правило: «питання-відповідь» і більше нічого. Така форма взаємодії сама по собі дуже цінна, тому що розвиває груповий аналіз й виробляє необхідні зразки поведінки. Це частково забезпечується тим, що в ході дискусії студенти вимушені «стикатися» один з одним, боротися за лідерство, вступати в коаліцію або шукати союзників і т.п. Тип взаємодії, який розглядається, може також будуватися на *програванні* студентами *ролей*. Краще, якщо ці ролі задає викладач. Від студента головним чином вимагається вміння задавати питання своїм колегам. Відомо, що задавати питання складніше, ніж відповідати на них. Чим молодше аудиторія, тим краще вона приймає цей метод.

Форма взаємодії «викладач↔вся аудиторія» зазвичай асоціюється з ситуацією, коли у дискусії виникає пауза. Викладач задає питання, звернене до всіх, і чекає відповіді. Частіше за все це пов'язано з його бажанням підказати, підправити дискусію, а може бути, й самому відповісти на питання. Застосовується ця форма також для перевірки готовності аудиторії до дискусії.

3.8 Ролі студента під час обговорення КС

Обрана студентом в ході підготовки до дискусії стратегія багато в чому проявляється на ділі у ролі (ролях), яку (які) він виконує на занятті. Той, хто, зробив всебічний або спеціалізований аналіз КС, більше буде підготовлений до виконання ролі «експерта», ведучи кожен раз дискусію в глибину питання. Роль «провидця»

² "Адвокат диявола" - метод вивчення питання з протилежних точок зору. Такий підхід допомагає застерегти групу від передчасного консенсусу при визначенні проблеми. Як показує практика, найбільш ефективним профілактичним засобом боротьби з груповим мисленням може стати впровадження в групу адвоката диявола, в обов'язки якого входила б конструктивна критика пропонованих ідей.

також вимагає проведення серйозного аналізу КС, який дозволяє студенту очікувати до тих пір, поки дискусія не зайде у глухий кут, і тоді вивести її зі скрутного становища.

«Знавці» під час аналізу КС зазвичай концентруються на поведінці певного героя або його позиції в ситуації. Ці студенти з різних причин можуть добре знати або бути знайомі з обраними ними типом організації чи типом особистості. Такий підхід дуже зручний не тільки для входу у дискусію, але і для включення до неї кожен раз, коли студент вважає це необхідним.

Якщо студент здійснив поверхневий аналіз КС з розрахунком на «виживання», то йому доведеться грати роль «фактолога» та захищатися під час своїх відповідей фактами. Ця роль дає можливість студенту входити у дискусію у будь який час, проте ненадовго. Його зазвичай доводиться «витягати» іншим студентам.

Роль «галузевика» підходить, як правило, тим, хто добре знає галузь або виробничий процес, який має відношення до змісту КС. Роль «бувалога» більше властива тим, хто має досвід роботи в описаній в КС організації.

«Цікаві» – це ті студенти, які прагнуть більше задавати питання, ніж відповідати на них. Вони зазвичай задають ключові питання (що саме по собі вже досить важко), які спрямовують інших студентів під час їх аналізу КС. Дана роль може бути корисною, якщо питання допомагають студентам розширити і покращити аналіз.

Ті студенти, які прагнуть підвести підсумок дискусії, виконують роль, яку можна назвати «пакувальник». Вони наче інтегрують у своїх виступах різні позиції, які були висловлені раніше і поєднують їх навкруги важливіших проблем КС. Це зовсім не повторення того, що вже було сказано. Такі студенти зазвичай пильно слідкують за ходом дискусії. Вони таким чином готуються до відповіді на питання, яке викладач задає в кінці обговорення.

Корисно пам'ятати, що студент не вважається невдахою, якщо він чесно помиляється. Студент стає невдахою, коли він нічого не робить.

3.9 Як наступати в дискусії

Все, що може відбутися зі студентом в ході обговорення КС, залежить тільки від нього. Скільки він докладе зусиль – такий результат і отримає. Наприклад від студента залежить кількість та якість *досвіду (навички та вміння)*, який він набуває в ході обговорення. Запорукою успіху може слугувати підготовка студентом конспекту свого аналізу КС. Відомо, що існує позитивна кореляція між ефективною участю в дискусії та хорошим письмовим аналізом. Це перевірено на практиці роботи в аудиторії.

Організації «наступу» у дискусії допомагає така поведінка студента, коли він долає страх та нервозність. Найгіршою для студента ситуацією є ситуація, коли він відмовчується від заняття до заняття й з острахом чекає, коли викладач задасть йому питання. Це завжди дуже незручне становище.

Успіху «наступу» сприяє використання будь-якої можливості та вміння ризикувати. Безконфліктне та не ризиковане входження в дискусію є не найкращою ситуацією. Але надмірна активність не означає, що студент завжди правий. Навчання багато в чому виходить з помилок. Це нормально, якщо студент робить помилки. Якщо викладач виявив помилку у відповіді студента, то останньому не личить «битися до смерті» для її захисту. З боку це виглядає безглуздо, оскільки студент вимушений залучати безпідставні факти, дані і т.п. Погано, якщо у студента це стане звичкою і він перенесе це в управлінську діяльність.

4. КОНКРЕТНІ СИТУАЦІЇ ДЛЯ РОБОТИ В АУДИТОРІЇ

4.1 Тема заняття: *Стратегічне управління в системі управління організацією*

Ситуація : «Стратегічне планування на фірмі «Сірс»³

В кінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд Компані» втратила свою конкурентоспроможність та зіштовхнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілої галуззю, і конкуренція була запеклою. Покупці витрачали частину свого доходу, яка зменшувалась, на товари тривалого користування, такі як побутові прилади та меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Тим часом, «Сірс» повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткочасного користування. Спроби підштовхнути продажі шляхом зниження цін призвели до значного зростання обсягу продажів, але дали зниження прибутку. Згідно президенту фірми «Сірс» Джерому Роусу: «Якщо «Сірс» хотіла вижити, не кажучи вже про розширення, то ми повинні були ворухитися швидше. Прийшов час оживити нашу торгову базу, поліпшити прибутковість та перевести «Сірс» в нові галузі, які розвиваються, де можна було скористатися її традиційно сильними сторонами».

Поряд з деякими іншими змінами, керівництво «Сірс» вирішило диверсифікувати діяльність фірми та проникнути в нові галузі підприємництва. Одним з перших заходів, вжитих для підтримки нових зусиль у напрямку диверсифікації, було створення корпоративного комітету зі стратегічного планування, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування та нерухомого майна.

На початку обговорень були значні розбіжності щодо напрямку майбутнього розвитку компанії. У той час як одні керівники вважали, що компанія повинна залишитися у своїй традиційній галузі – роздрібній торгівлі, – інші хотіли

³ Джерело М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента

розширення діяльності в перспективні галузі, які швидко розвиваються, наприклад, телезв'язок та домашні розважальні програми. Для вироблення стратегії диверсифікації, яку б більшість членів комітету могли підтримати, комітет розробив систематичний процес вивчення та оцінки.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей їх росту та прибутку й включав аналіз того, як «Сірс» може внести в нову справу свої специфічні сильні елементи – репутацію, маркетинг та фінансову міць. Комітет визначав орієнтири, що відносяться до величини галузі, потенційного обсягу продажів та прибутку, відрізка часу, необхідного, щоб «Сірс» стала основним фактором. Крім того, новий бізнес повинен був орієнтуватися на споживача та бути таким, в якому ім'я та репутація «Сірс» стала б конкурентною відмінною ознакою. І нарешті, цей бізнес має бути чимось, що може здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень магазинів роздрібної торгівлі, розташованих по всій країні.

Саме ці систематичні зусилля привели до вирішення фірми «Сірс» зосередитися на фінансових послугах для споживачів – те, що зараз називається «Сірс Файненшл Нетуорк» (Фінансова мережа «Сірс»). «Сірс» володіла багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунком за кредитними картками та фірмі «Оллстейт Іншуранс Компані»⁴, яка входила до її складу. Зусилля комітету привели до придбання «Дін Уіттер енд Колдуелл Бенкер» та до впровадження добре прийнятої клієнтами картки «Дискавері» – при цьому використовувалися канали збуту по магазинах.

Питання для аналізу

1. Що таке «криза іміджу марки фірми»?
2. Яким підходом до прийняття рішень скористалася «Сірс»?
3. Чи мав місце діагноз проблеми?
4. Які були критерії прийнятого рішення?

⁴ ALLSTATE INSURANCE CO. — "Оллстейт іншуранс" Одна з найбільших в США страхових компаній. Заснована в 1931 торговою компанією "Сірс, Роубак"

5. Які були обмеження під час прийняття рішення?
6. Які альтернативи розглядалися?
7. Судячи з тексту, яку стратегічну альтернативу вибрала «Сірс»?
8. Якими були кроки по реалізації стратегії?
9. Чи всі етапи процесу раціонального прийняття рішення мали місце?
10. Як ви оцінюєте середовище в якому фірма «Сірс» приймала рішення?
11. Як ви вважаєте, чи змінила «Сірс» свою місію?
12. Які цінності членів комітету стратегічного планування були домінуючими при прийнятті рішення та як вони вплинули на остаточне рішення?
13. Що керівництвом сприймається як основні сильні сторони «Сірс»?
14. Виходячи з класифікації стратегій залежно від рівня або об'єкта управління, про який тип стратегії йдеться в ситуації? Обґрунтуйте свою думку.
15. Виходячи з класифікації стратегій залежно від віку ринку і товару, про який тип стратегії йдеться в ситуації? Обґрунтуйте свою думку.
16. Виходячи з класифікації стратегій залежно від характеру розвитку, про який тип стратегії йдеться в ситуації? Обґрунтуйте свою думку.
17. Виходячи з класифікації стратегій залежно від вибору напрямку діяльності, про який тип стратегії йдеться в ситуації? Обґрунтуйте свою думку.
18. Чи всі етапи процесу розробки та реалізації стратегії мали місце?
19. Чи мав місце конфлікт інтересів суб'єктів виробничої діяльності при визначенні цілей диверсифікації?
20. Які цілі переслідувала організація у сфері прибутковості при визначенні напрямку диверсифікації?
21. Які цілі переслідувала організація у сфері роботи з клієнтами при визначенні напрямку диверсифікації?
22. Які цілі переслідувала організація у сфері потреб і добробуту співробітників при визначенні напрямку диверсифікації?
23. Які цілі переслідувала організація у сфері соціальної відповідальності при визначенні напрямку диверсифікації?

24. Проведіть аналіз фактора зовнішнього середовища прямого впливу «споживачі» з точки зору обраної стратегії.
25. Проведіть аналіз фактора зовнішнього середовища прямого впливу «конкуренти» з точки зору обраної стратегії.
26. Оцініть обрану стратегічну альтернативу відповідно до критеріїв оцінки стратегії.

4.2 Тема заняття: Реалізація та оцінка стратегії

Ситуація : «Послідовна реалізація стратегії на фірмі «Тойз'Р'Ас»⁵

Фірма «Тойз'Р'Ас»⁶ є найбільшою роздрібною компанією з продажу іграшок в США, обсяг продажів – понад 2,3 млрд. доларів в 1996г., 295 магазинів в США, Канаді, Великобританії, Сінгапурі та Гонконгу. Цю фірму часто хвалять за революцію в галузі іграшок в США і тепер вона розширює свою міжнародну діяльність, що спричинить за собою будівництво, щонайменше, 200 магазинів⁷ за кордоном протягом наступних 10 років.



«Тойз'Р'Ас» має базову формулу дій, якої вона додержується в США та використовує при розширенні своєї міжнародної діяльності. Фірма нарощує потужності на рівні 10% на рік. Вона завойовує ринки в нових географічних районах щороку та в кожному районі буде

склад з кількома магазинами, згрупованими навколо цього складу. Регіональний склад дозволяє «Тойз'Р'Ас» поповнювати запаси магазинів за ніч та зберігати великі обсяги товарів, які закупаються у виробників за низькими цінами в «мертвий сезон»

Компанія завжди розміщує свої магазини на основній транспортній магістралі близько великого торгового центру. Ця політика дає можливість залучати покупців торгового центру, проте дозволяє уникнути високої орендної плати за розміщення на його території. Кожен магазин являє собою величезну, окремо розташовану

⁵ Джерело М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=NsOK3XD1SF0> – відео про магазин у США

⁷ На даний момент фірма має 871 магазин в США, понад 730 міжнародних магазинів і більше 230 ліцензованих магазинів в 36 країнах і юрисдикціях.

будівлю зі стелажми типу складських, на яких від підлоги до стелі зберігаються більше 18 тис. виробів, та візками для відбору товарів щоб полегшити процес покупки.



«Тойз'Р'Ас» ніколи не проводить дешевих розпродажів, але пропонує «повсякденно низькі ціни», що стимулює покупки в «мертві сезони». Компанія дотримується помірної рекламної політики. Вона використовує телевізійну рекламу, коли вперше потрапляє на новий ринок, але дуже обмежену друковану рекламу

після організації магазинів. Маючи в своєму розпорядженні по 18 тис. виробів в кожному магазині та створивши зручну для покупців процедуру повернення товару, «Тойз'Р'Ас» претендує на те, щоб стати єдиним місцем з продажу іграшок та супутніх товарів.

У компанії практикується процедура централізованого прийняття рішень. Всі магазини побудовані відповідно з точними інструкціями головного правління фірми. Магазини мають ідентичне планування, товари розміщені на стелажках за кресленнями, отриманим з головного правління. За допомогою складної системи автоматизованого прогнозування та обліку матеріальних запасів простежується обсяг продажів кожного товару та в кожному магазині. Дані про обсяг продажів використовуються в головному правлінні для прогнозування майбутніх продажів та для прийняття рішень щодо повторних замовлень ходових товарів та зниження цін на неходовий товар. Так, ретельно стежачи за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закуповувати достатню кількість модних товарів, щоб уникнути відсутності таких товарів на складі та позбутися тих товарів, які втрачають популярність, й звільнити полиці для ходових виробів.

Питання для аналізу

1. Яка політика компанії в галузі розміщення та планування підприємств, маркетингу, закупівель та адміністративного контролю?
2. Як ця політика допомагає «Тойз'Р'Ас» в формулюванні цілей?
3. Як, на вашу думку, чи буде ця політика такою ж ефективною в Україні, як в США? Так чи ні, чому?

4.3 Тема заняття: Організація взаємодії та повноважень

Ситуація «Грейл інжиніринг»

Грейл Інжиніринг була заснована в 1936 році. Зараз це товариство з обмеженою відповідальністю, в якому сім'я Грейл володіє контрольним пакетом акцій. Компанія повністю покладалася на контракти міністерства оборони. До 2000 року ці контракти розміщувалися на основі доданої вартості, але з введенням політики консерваторів щодо скорочення витрат метод розміщення контрактів був змінений на фіксовану ціну. Одночасно був знижений розмір контрактів. Замість великих контрактів, які включали в себе більше сотні працівників та тривали до 5 років, компанія зараз працювала з контрактами, які рідко включали більш, ніж 15 працівників та тривалістю не більше 2 років. Між 1994 та 2005 рр. кількість персоналу знизилася з 1500 до 900 осіб. Персонал у відділенні радіоелектроніки скоротився з 45 до 26 осіб за той же період. У період між 2001 та 2004 рр. компанія втратила понад 300 працівників.

Норман Грем, менеджер з відділу радіоелектроніки, прийшов на роботу в компанію в 1997 році як старший інженер. Перші 5 років він працював над великим проектом. Йому не подобалися великі проекти, та в 2002 році на його задоволення його перевели на менші проекти. Після виконання 12 проектів він був призначений на посаду менеджера малих проектів в січні 2005 року.

За 8 років роботи в Грейл Інжиніринг його часто направляли на курси для керівників, але він пройшов тільки 2 з них: один – вдома, а інший в навчальному закладі. Перед тим, як прийти в Грейл Інжиніринг він 20 років працював у промисловості, спочатку учнем, потім 6 років у великій комп'ютерній компанії та 9 років в Науково-технічній Раді. Він мав вчений ступінь з електроніки та механіки.

Комерційний підхід

Піднімаючись сходами до свого офісу одного ранку в середу в січні 2006 року, він згадав той день, коли його призначили менеджером малих проектів. Він тоді висунув ідею щодо розширення відділу електроніки шляхом комерційної діяльності та пошуку контрактів поза міністерством оборони, те, чого Грейл ніколи не робила. І хоча він отримав схвалення керівництва, Норман добре уявляв собі проблеми, які виникнуть з введенням малих комерційних проектів в такій компанії, як Грейл, де всі операції визначалися процедурами міністерства оборони.

Загальні фіксовані витрати компанії були високі. Вони були викликані системою контролю якості (КЯ), наявність якої вимагало міністерство оборони (МО). МО вимагало, щоб була можливість простежити шлях всіх компонентів аж до сировини за серійними номерами. Кожне відхилення від процедур повинно було записуватися та узгоджуватися з директором конструкторського бюро. Інспектори стежили за тим, щоб вимоги виконувалися. Гнучкість при цьому була відсутня: була або правильна, або неправильна процедура. Норман пам'ятав, що однією з основних проблем для комерційних контрактів буде зайва жорсткість, тому він вирішив ввести більш гнучкі процедури для комерційних проектів.

У Грейла не було досвіду роботи з комерційними проектами. Контракти МО вимагали документації від багатьох відділів (системний аналіз, надійність і т. д.). Комерційним проектам цього не вимагали. Тому Норману необхідно було зробити так, щоб ці відділи не повстали, проти нововведень, оскільки їх завантаженість у важких економічних умовах була й без цього мінімальною. Нормана також хвилювали кадрові питання. Участь відділу електроніки в малих проектах могла тривати від 3 місяців до 2 років. Але додатковий персонал можна було прийняти лише в тому випадку, якщо доводилася його необхідність через 12 місяців. Незважаючи на 4 роки досліджень, відділ електроніки був недоукомплектований на 25% через складнощі у плануванні робочого навантаження наперед. Кадрова політика не змінилася. Норман порахував, що йому потрібно буде ще 6 інженерів. Моральний клімат в колективі падав, в компанії працювали недавні випускники і

вони потребували додаткового навчання. Більш дорослі інженери навчали випускників.

Однак була гостра нестача інженерів вікової групи 25 – 40 років. Брак інженерів дозволяв їм отримувати хороші добавки до зарплати поза Грейл. Випускники бачили 20-річний віковий зазор між собою та старшими інженерами й відчували, що їх просування по службі було неможливе. Вони полишали компанію, як тільки виникала можливість.

Збут також хвилював Нормана Грема. Відділ збуту складався з колишніх офіцерів, які відповідали основним вимогам до персоналу з боку МО. Вони продавали тільки те, що компанія вже виробила, а МО схвалило. Вони не досліджували ринок, щоб оцінити майбутні потреби, вони також не вивчали ситуацію всередині компанії. Комітет з бізнесу розглядав бізнес-пропозиції, які потім передавали у відділ маркетингу для оцінки. Відділ маркетингу отримував інформацію від агентів компанії в інших країнах, які передавали «потреби» в Грейл.

Ще одна проблема виникла у виробничому відділі. Тривалість великих проектів означала, що персонал, який наймався в кінці одного фінансового року, продовжував працювати й на початку наступного, тому бухгалтерія зазвичай затримувала визначення кількості працівників на 6 тижнів у фінансовому році. Менші проекти мали бути санкціоновані заново після початку нового фінансового року, це займало кілька тижнів після презентації проекту комітетові з бізнесу. Виробництво не могло здійснюватися без точної кількості персоналу.

Конструкторський відділ мав проводити розробки відповідно до стандартів МО. Постійно проводилися контрольні перевірки. Звичайні допущення та альтернативні варіанти, які, як правило, можливі у комерційній діяльності, у військових контрактах були неможливі та лягали важким тягарем на працівників. Головний конструктор наполягав, щоб конструктори працювали відповідно до письмових інструкцій інженерів. Він вважав, що конструктори не повинні відвідувати виробничі цехи. Норман розумів, що його основним завданням буде зламати цю практику ізоляціонізму.

Відділ кадрів працював дуже повільно. Між інтерв'ю та прийняттям на роботу могли проходити тижні. Здавалося, що їм немає діла до того, що інженерів не вистачає та що випускники обов'язково звільняються через 2 роки. Незважаючи на це, зарплати інженерів були прив'язані до решти зарплат, щоб не створювати прецеденту. Колектив Нормана складався з 4 чоловік, 3 були випускниками, а один – інженер з п'ятирічним стажем.

Коли Норман дійшов до дверей свого офісу він згадав, що з семи тендерів нових малих проектів з тих пір, як він став менеджером не один контракт не був укладений. П'ять з них були контракти МО за фіксованою ціною, але з двох чисто комерційних контрактів один пішов у німецьку компанію (робота для Південної Америки), один (для Близького Сходу) все ще був не визначений. Єдиною комерційною роботою в даний час був проект для Африки.

Норман був налаштований отримати більше роботи у відділ. Він сьогодні хотів почати дії в цьому напрямку. По-перше він планував направити пропозицію старшому керівництву через директора відділу розширити його повноваження як менеджера з тим, щоб інші відділи також підпорядковувалися йому. Він хотів змінити структуру управління проектами, щоб малі комерційні проекти були організовані за іншою схемою. Суть полягала в тому, що менеджер малих проектів отримував ввідні данні від інших відділів через директора відділу, й після санкціонування таких ввідних він вже не мав контролю над ними. Замість цього він пропонував систему управління, яка вже існувала у великих проектах, коли менеджер проекту отримував персонал з інших відділів на час виконання проекту та повністю керував ними протягом всього проекту. Це давало йому більше контролю над фінансовими та маркетинговими операціями.

Він також хотів вказати на необхідність додаткового персоналу та вважав, що для виконання безпосередніх завдань з комерційних проектів йому зараз потрібні 2 досвідчених інженера. Але у директора була погана слава – відкладати на завтра вирішення всіх важливих питань. Вхідні документи пропадали у нього як у Бермудському трикутнику. Тому Норман вирішив обійти звичайну процедуру та надіслати копію пропозиції головному інженеру.

День починається

Задзвонив телефон. Відділ комплектації повідомив йому, що термін придатності фарби, яка призначалася для ящиків для одному з проектів МО, був прострочений на два тижні. Контроль якості повернув її назад на склад, щоб не дати її використовувати. Він повинен був написати записку про те, що він проінформований. Це призводить до місячного очікуванню нової фарби та до штрафу за прострочення в 100 £. Йому довелося швидко вирішувати що робити й він сказав їм використовувати прострочену фарбу.

Стукіт у двері сповістив про прихід офіцера з техніки безпеки. Він пояснив, що не може підписати документи з експлуатаційної інструкції одного з військових проектів, оскільки в ній не утримувався стандартний параграф щодо Закону про техніку безпеки на роботі. Він попросив Нормана включити цей пункт або підтвердити його відмову підписувати документ. Норман пообіцяв йому перевірити це й повідомити йому після обіду. Він подумав, чи не доручити цю роботу одному зі своїх випускників, але з міркувань швидкості вирішив зробити це сам.

Знову задзвонив телефон. Відділ закупівель повідомив йому, що підрядник постраждав від пожежі й це затримає постачання деяких частин за проектом МО на 12 тижнів. Вони запитували чи було це прийнятно або їм потрібно звернутися в іншу фірму, яка не була затверджена МО, але могла поставити деталі через шість тижнів, але за вищою ціною. Норман сказав їм, що йому потрібна якомога більш рання поставка, але йому також потрібно підтвердження відділу контролю якості з приводу цієї продукції. Він обіцяв передзвонити у відділ закупівель після обіду.

Поглянувши через вікно свого офісу, він побачив, що його персонал здавалося був поглинений роботою. «Добре, – подумав він, – краще я не буду їх відволікати». Він підвівся зі стільця й пішов у відділ контролю якості.

Було вже майже 10.30 ранку. Він піднявся, щоб випити кави, але як тільки дійшов до дверей, телефон задзвонив знову. Цього разу це була бухгалтерія. Їх цікавило замовлення на персонал з відділу маркетингу, чи збігався він з його

думкою. Він відповів, що якщо виникнуть питання, то він згоден. Він швидко поклав трубку та пішов за кавою.

Коли він повернувся з чашкою кави телефон задзвонив знову. Цього разу це був відділ публікацій, який повідомив йому, що рекламні матеріали були готові, якби не зламалася копіювальна машина для слайдів. Вони запитували про можливість використовувати плівковий, а не слайдовий проектор. Матеріал був готовий, та вони хотіли дізнатися, хто прийде забрати його. Він сказав, що зараз сам зайде й забере матеріал.

У відділі публікацій він взяв участь в обговоренні їх технічних проблем. Він отримав найглибші вибачення за неможливість підготувати матеріал в тому вигляді, як він замовляв. Йому подобався цей відділ й він витрачав в ньому більше часу, ніж міг собі дозволити, особливо в цей ранок, коли його роботу весь час переривали.

Коли він повернувся в офіс та поклав рекламні матеріали на стіл, він помітив, що на столі лежить проект з доданою запискою. У ній містилося прохання перевірити його на присутність помилок. Він перевірів його, знайшов одну помилку у вимірах, дістав свою ручку й виправив її. Після цього він відніс проект головному кресляреві, поінформував його про виправлення та подумав про те, скільки часу заощадить його модифікація. Зазвичай в креслярському відділі на модифікацію йшов тиждень.

Після повернення в свій офіс, він глянув на папку вхідних документів. Він помітив лист від підрядника, який вимагав його термінової уваги. Він зітхнув, згадавши, що написання листів через машинописне бюро займає щонайменше два дні. Він дістав бланк та сам написав листа.

Було вже майже 11.30, а він ще не зустрічався з інженерами, які працюють над поточним комерційним проектом. Він знав, що у них були проблеми. Про це вчора ввечері йому повідомив один з його підлеглих. «Краще я піду й перевірю їх зараз,» – пробурмотів він та пішов в механічний відділ, який розташовувався на відстані 150 метрів від його офісу. «Це я звичайно можу доручити своїм досвідченим підлеглим,

але чи варто їм делегувати цю владу?» – подумав він. «Хороший менеджер повинен постійно тримати свої пальці на пульсі та немає кращого способу зробити це, ніж той, коли ти сам це робиш. Крім того мені подобається спілкуватися з іншими відділами. Це допомагає встановлювати хороші особисті стосунки».

На зворотному шляху в свій офіс він зупинився біля одного зі своїх підлеглих молодих інженерів, який сказав йому, що він щойно став батьком вперше. Він тепло привітав його та поговорив з ним кілька хвилин про радощі та труднощі батьківства. Він нарешті дійшов до свого столу, відкопав місцевий телефонний довідник, зателефонував до Інтерфлора та попросив їх відправити букет квітів щасливій матері. Його завжди цікавило життя молодих підлеглих і він вважав, що менеджер повинен піклуватися про них. Крім того, це давало йому відчуття власної важливості. Він сподівався, що це також допоможе якось вирішити проблему з плінністю в компанії.

Як тільки він поклав трубку, телефон знову задзвонив. На цей раз це був черговий з прохідної, який повідомив, що прийшов пан Коулман з компанії КАБ лтд. Він вибачався за те, що не попередив про свій візит, але він знайшов постачальника, у якого були матеріали, які, як він знав з їх попередньої розмови з Норманом, компанія хотіла купити. Норман сказав, що зустрине його в фойє. Коли він спускався на два поверхи в фойє почуття його були двоякими. Йому вже набридло те, що його весь день відволікали, але в той же час, він був дуже вдячний Коулману за його допомогу. Після розмови з Коулманом Норман глянув на годинник. Було 12 годин. «Так, ранок пропав,» – подумав він про себе. Він запросив Коулмана піти з ним на ланч в зал для запрошених. Ланч там займав дуже багато часу, оскільки офіціантки не поспішали. Але він не міг так просто розпрощатися з Коулманом та піти. Це було неввічливо.

Після ланча

Було вже 13.30 коли Норман повернувся в свій офіс. Він знову переглянув вхідні документи. Норман тільки закінчив читати одну сторінку документа з

технічними даними, як знову задзвонив телефон. Це був секретар комітету з бізнесу, який повідомив про те, що нарада з середи переноситься на наступний понеділок, оскільки керуючого директора не буде в середу. Він підтвердив свою участь в понеділок, але він не отримав доповіді з планового відділу та бухгалтерії, які були йому потрібні для узагальнення інформації перед нарадою. Він подзвонив в кожен відділ та запитав, чи готові у них доповіді. Плановий відділ сказав, що доповідь готова, а бухгалтерія відповіла, що їх доповідь буде готова тільки у вівторок. Це засмутило його, оскільки він планував об'єднати ці доповіді в понеділок. Тепер йому доведеться забрати готову доповідь та почати з роботу нею зараз, якщо він хоче встигнути до понеділка. Крім того, доведеться йти на нараду без доповіді з бухгалтерії. Його матеріал буде неповним, його доповідь на нараді буде урізаною. Він чортихнувся в бік керуючого директора за те, що той довів до такої ситуації.

Відклавши документи в сторону, він пішов у відділ планування. Коли він дійшов до дверей, знову задзвонив телефон. Дзвонив один з чотирьох, підпорядкованих йому інженерів. Він дзвонив з секції інспекції. Там проводилася збірка електричних елементів, але не вистачало довгих проводів, які все ще не надійшли. На жаль, замовлення збірки не збігалося з плановими документами, хоча цех та інспекція погодилися, що в таких обставинах це було зрозуміло. Підлеглий Нормана відчував себе не в своїй тарілці, коли головний інспектор, майстер цеху та плановик голосно сперечалися. Він попросив, щоб Норман прийшов швидше та розрядив ситуацію. Повертаючись з секції, він зайшов у плановий відділ забрати доповідь. Він затримався у відділі та поговорив з ними про іншу роботу. Він вважав, що гарні відносини з цим відділом були дуже важливі для його роботи. Він вирішив зайти в бухгалтерію, щоб подивитися, чи не можна якось прискорити процес підготовки доповіді. Йому пообіцяли, що спробують зробити це до кінця дня в п'ятницю. «Добре, – подумав він, – я можу прочитати його замість недільної газети».

Повернувшись в свій офіс, він зміг дочитати технічні дані та зробити записи для роботи на наступний ранок. Поглянувши на годинник, він зрозумів, що ще не подзвонив у службу з техніки безпеки. Він зателефонував туди, щоб сказати, що

розпорядився про документи, але йому сказали, що інженер з техніки безпеки щойно пішов. Норман глянув на годинник, було вже 17.30.

Наприкінці дня

Норман замкнув сейф, взяв плащ, відкрив портфель та поклав у нього непрочитані вхідні документи, щоб прочитати їх вдома. У портфелі він побачив два документи, які він читав минулого вечора. Він дістав їх та сказав собі, що розправиться з усіма паперами вранці.

В 17.36 Норман вийшов з офісу. Він поспішав, щоб не запізнитися додому. Сьогодні була 25-та річниця його весілля і він запланував вечерю-сюрприз для дружини та трьох членів сім'ї в місцевому ресторані. Він сів у машину й зрозумів, що не зміг зробити того, що планував на цей день вранці.

По дорозі додому під проливним дощем у нього був час продумати ситуацію та засумніватися в своїй компетенції. «А чи ефективний я менеджер?» – Запитав він у себе вголос. Він згадав, що був дуже корисний при створенні нового цеху. Він також ввів нововведення в процес інспектування. Хіба не він ввів документацію з повної зборки для того, щоб подолати відхилення в процедурі інспектування? Хіба не він розробив процедуру, яка заощадила 30% робочого часу кресляра?

Враховуючи його знання існуючої системи, а також його послужний список «З принесенням у жертву священних корів», керівництво вважало його найбільш вірогідним кандидатом зі створенню нової процедури з розвитку комерційних проектів. Але, в той же час, він добре знав про критику старшого керівництва його методів роботи з підлеглими. Вважалося, що він занадто м'який. Старше керівництво вважало, що менеджери повинні дотримуватися дистанції. Норман не погоджувався. Його стиль завжди допомагав йому виконувати завдання. Його дружнє ставлення викликало у людей бажання зробити послугу, навіть коли це йшло проти установок компанії.

Ввечері, повернувшись додому з ресторану, він подумав про свій довгий щасливий шлюб. Однак він згадав й про те, що йому вже 50 років. Він дивився вечірні новини, щоб знати, що відбувається у світі. Він почув, на свій подив, що

Майк Хезелтайн подав у відставку. Він піднявся, щоб вимкнути телевізор, посміхнувся, думаючи, що, хто б не став новим міністром оборони, на ситуації в Грейл це не позначиться. Ніяких змін до контрактів МО не буде. Обсяг роботи може змінюватися, але система залишиться тією ж. Наливши собі подвійний віскі, він потягнувся за своїм портфелем.

Питання для аналізу

1. У чому полягають основні проблеми ТОВ Грейл Інжиніринг?
2. Яка організаційна структура використовується в Грейл Інжиніринг, в чому її недоліки та як Норман Грема планує їх виправити?
3. Охарактеризуйте досвід роботи Нормана Грема до того моменту, як він зайняв посаду менеджера малих проектів.
4. Чи є у Нормана Грема особистий потенціал для введення інновацій в компанію?
5. Проаналізуйте робочий день Нормана Грема. Чи відповідають його справи функціональними обов'язками? Надайте пропозиції для покращення його роботи.
6. Наведіть приклади проблем, пов'язаних з неефективним делегуванням повноважень.
7. На підставі яких фактів Норман зробив висновок про те, що він ефективний менеджер? Чи згодні Ви з його висновком?
8. Яку стратегію обрав Норман для свого підрозділу?
9. Що, на думку Нормана, заважає реалізації цієї стратегії?
10. Чи конкурентоспроможна компанія?
11. Спрогнозуйте майбутнє фірми.

4.4 Тема заняття: Мотивація працівників

Ситуація : «З пригод Тома Соєра»

Том заходився діяльно мазати паркан, а тітонька залишала поле битви з туплюю в руці та торжеством у погляді. Але енергії вистачило у Тома ненадовго. Він згадав, як весело збирався провести цей день, і на серці в нього стало ще важче. Він дістав з кишень свої скарби та став розглядати їх: уламки іграшок, кульки й тому подібний мотлох. Ніхто з хлопчаків не стане працювати за таку мізерну плату. І раптом в цю чорну хвилину розпачу на Тома зійшло натхнення! Саме натхнення, не менше – блискуча геніальна думка. Він узяв пензель та спокійно взявся за роботу. Ось вдалині показався Бен Роджерс, той самий хлопчисько, насмішок якого він боявся найбільше.

Бен вдавав пароплав. Пароплав повільно зійшов з середини дороги та став наближатися до тротуару.

Том продовжував працювати, не звертаючи на пароплав ніякої уваги. Бен глянув на нього та через хвилину сказав:

– Ага! Попався!

Відповіді не було. Том очима художника споглядав свій останній мазок, потім обережно провів пензлем знову й знову відкинувся назад – помилуватися. Бен підійшов та став поруч. У Тома слинки потекли від яблука, але він, як ні в чому не бувало, уперто продовжував свою роботу. Бен сказав:

– Що, брате, змушують працювати?

Том круто повернувся до нього:

– А, це ти. Бен! Я й не помітив.

– Слухай-но, я йду купатися ... так, купатися! Мабуть, і тобі хочеться, га? Але тобі, звичайно, неможна, доведеться працювати. Ну звичайно, ще б пак!

Том подивився на нього та сказав:

– Що ти називаєш роботою?

– А хіба це не робота?

Том знову взявся білити паркан та відповів недбало:

– Може, робота, а може, й ні. Я знаю тільки одне: Тому Сойєру вона до душі.

– Та що ти? Чи не хочеш ти сказати, що для тебе це заняття – приємне?

Пензель продовжував гуляти по забору.

– Приємне? А що ж у ньому такого неприємного? Хіба хлопчикам кожен день дістається білити паркани?

Справа представилася в новому світлі. Бен перестав гризти яблуко. Том із захватом митця водив пензлем туди сюди, відступав на кілька кроків, щоб помилуватися ефектом, там і сям додавав штришок та знову критично оглядав зроблене, а Бен стежив за кожним його рухом, захоплюючись все більше й більше. Нарешті сказав:

– Слухай, Томе, дай і мені трохи побілити!

Том задумався, і, здавалося, був готовий погодитися, але в останню хвилину передумав:

– Ні, ні, Бен ... Все одно нічого не вийде. Бачиш, тітка Поллі страшенно вибаглива щодо цього паркану: адже він виходить на вулицю. Якщо б це була та сторона, що виходить у двір, інша справа, але тут вона страшно сувора – треба білити дуже й дуже старанно. З тисячі ... навіть, мабуть, з двох тисяч хлопчиків знайдеться тільки один, хто зумів би так вибілити його як слід.

– Та що ти? От ніколи б не подумав. Дай мені тільки спробувати ... ну хоч трішечки. Якби я був на твоєму місці, я б тобі дав. Га, Том?

– Бен, я б з радістю, чесне слово, але тітка Поллі ... Ось Джим теж хотів, та вона не дозволила. Просився й Сід – не пустила. Тепер ти розумієш, як мені важко довірити цю роботу тобі? Якщо ти почнеш білити, та раптом щось не так ...

– Дурниця! Я буду старатися не гірше за тебе. Мені б тільки спробувати! Слухай: я дам тобі серединку ось цього яблука.

– Гарзд! Втім, ні, Бен, краще не треба ... боюсь я ...

– Я дам тобі все яблуко – все, що залишилося. Том вручив йому пензель з видимою неохотою, але з таємним захопленням в душі. І поки колишній пароплав «Велика Міссурі» працював та потів на пригріві, відставний мистець сидів поруч у холодку на якійсь діжці, махав ногами, гриз яблуко та розставляв тенета для інших

простаків. У простаках недоліку не було: хлопці раз у раз підходили до паркану – підходили зубоскалити, а залишалися білити. До того часу, як Бен вибився з сил, Том вже продав другу чергу Біллі Фішеру за зовсім нового паперового змія. А коли й Фішер втомився, його змінив Джонні Міллер, внісши у вигляді плати дохлого пацюка на довгій мотузці, щоб зручніше було цього щура вертіти, – і так далі, і так далі, година за годиною. До полудня Том з жалюгідного бідняка, яким він був вранці, перетворився на багатія, буквально потопаючого в розкоші. Крім речей, про які ми зараз говорили, у нього з'явилися дванадцять алебастрових кульок, зубний уламок; «гуділка», осколок синьої пляшки, щоб дивитися крізь нього, гармата, зроблена з катушки для ниток, ключ, який нічого не хотів відмикати, шматок крейди, скляна пробка від графіна, олов'яний солдатик, пара пуголовків, шість хлопавок, одноокий кошенья, мідна дверна ручка, собачий нашийник – без собаки, – рукоятка ножа, чотири апельсинові кірки та стара, зламана віконна рама.

Том приємно та весело провів час у великій компанії, нічого не роблячи, а на паркані виявилось цілих три шари вапна! Якби вапно не скінчилося, він розорив би всіх хлопчаків цього міста.

Том сказав собі, що, по суті, життя не таке вже й порожнє та нікчемне. Сам того не відаючи, він відкрив великий закон, який керує вчинками людей, а саме: для того щоб людина пристрасно захотіла володіти будь-якою річчю, ця річ має дістанеться йому як найважче.

Якби він був таким же великим мудрецем, як і автор цієї книги, він зрозумів би, що робота це те, що ми зобов'язані робити, а гра – це те, що ми не зобов'язані робити. І це допомогло б йому зрозуміти, чому виготовляти паперові квіти або, наприклад, крутити млин – робота, а збивати кеглі та сходити на Монблан – задоволення. В Англії є багатії джентльмени, які в літні дні управляють четвіркою, що везе омнібус за двадцять – тридцять миль, тільки тому, що це благородне заняття коштує їм значних грошей; але, якби їм запропонували платню за ту ж нелегку працю, розвага стала б роботою, і вони зараз же відмовилися від неї.

Питання для аналізу

1. Проаналізуйте, які потреби міг реалізувати Том Сойєр, якби фарбував паркан самостійно? Використовуйте для цього моделі мотивації: А. Маслоу, Д.МакКлелланда, Ф Герцберга, В.Врума, С.Адамса.
2. Проаналізуйте, які потреби реалізовував Том Сойєр, коли, фактично, став менеджером над хлопцями? Використовуйте для цього моделі мотивації: А. Маслоу, Д.МакКлелланда, Ф Герцберга, В.Врума, С.Адамса.
3. Проаналізуйте, які потреби реалізовували хлопці, фарбуючи паркан замість Тома Сойєра? Використовуйте для цього моделі мотивації: А. Маслоу, Д.МакКлелланда, Ф Герцберга, В.Врума, Адамса.

Ситуація: «Мотивування працівників м'ясокомбінату»

Коли три роки тому Микола Романов став директором та головним співвласником приватного підприємства “Південний м'ясокомбінат”, воно перебувало в хорошому фінансовому стані. Комбінат продавав свою продукцію в усі сусідні області, а обсяг продаж зростав на 20% щорічно. Люди купували продукцію комбінату, бо вона була якісною. Але Романов невдовзі помітив, що робітники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили суттєві помилки: плутали, наприклад, упаковку та етикетки для різних зразків продукції; додавали у первинну продукцію не ті добавки; погано змішували склад ковбас та сосисок. Були випадки, коли робітники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Взагалі, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було наказано, а потім йшли додому.

Для того щоб підвищити мотивацію та відповідальність робітників комбінату, Романов та інші керівники підприємства вирішили включити в управління систему участі робітників у прийнятті рішень. Спочатку вони довірили робітникам перевірку якості продукції. Як результат не вище керівництво визначало “смак” продукції, а самі робітники робили це на своїх дільницях. Таке становище справ незабаром спонукало робітників до виробництва більш якісної продукції. Працівників почало цікавити, скільки їх продукція коштує підприємству та що думають покупці про м'ясні та ковбасні вироби різних сортів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй дільниці спеціальної пластикової вакуумної упаковки для продукції яка швидко псується. Для цього члени бригади повинні були зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, встановити робочі контакти з постачальниками та іншими робітниками на м'ясокомбінаті, а також здійснити обстеження універсамів та м'ясних кіосків, щоб з'ясувати як зробити упаковку краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за покращення в виробничому процесі. Все це привело до того, що серед робітників стали з'являтися скарги на тих чий рівень виконання роботи був низьким та чия байдужість заважала покращенню роботи. Пізніше скарги почали поширюватись і на керівний склад та

супроводжувалися вимогами їх перепідготовки чи звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку на підприємстві за участю усіх зацікавлених сторін.

Романов, інші вищі керівники підприємства та представники робітників розробили нову систему оплати, яку було названо “поділена участь в результатах роботи м’ясокомбінату”. В межах цієї системи фіксований відсоток “дооподаткованого” прибутку ділиться кожні шість місяців між усіма робітниками підприємства. Індивідуальна участь в поділеному прибутку ґрунтувалась на результатах оцінки рівня виконання робіт кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена та впроваджувалась групою робітників м’ясокомбінату, які були представниками різних підрозділів. Так робітники підприємства оцінювались: відповідно до внеску в групову роботу; відповідно того, як вони спілкуються з членами групи; відповідно до їх відношення до групової роботи; відповідно дисципліні відвідування роботи та відповідно дотримання техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за відбір, підготовку та оцінку своїх робітників, а якщо це було необхідно, то і за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення, що стосувалися графіку роботи, потрібного бюджету, вимірювання якості та оновлення обладнання. Багато з того, що раніше було роботою керівника групи на такому підприємстві, зараз стало частиною роботи кожного члена групи.

Микола Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значущими. і якщо це не реалізується, причина – в керівництві.

2. Люди виконують роботу на тому рівні, який відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, що саме від них очікується, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й таким чином мотивувати їх.

3. Очікування робітників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, та системою винагород.

4. Будь-які дії керівництва та менеджерів підприємства в значній мірі впливають на формування у робітників очікувань.

5. Будь-який робітник здатен навчитися виконанню багатьох нових різноманітних завдань в межах своєї роботи.

6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий та що являє собою моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його особистим інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання для аналізу

1. Яким чином та в якій мірі мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу?
2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікувань.
3. На гігієнічних чи на мотиваційних факторах Герцберга концентрував увагу Романов в своїй програмі мотивації?
4. Розгляньте ситуацію з позиції мотиваційної моделі Портера-Лоулера.
5. Дайте характеристику системі винагород, що існує на м'ясокомбінаті.

4.5 Тема заняття: *Влада та лідерство: стиль, ситуація, ефективність*

Ситуація: «Нукор»

(Американська металургійна компанія Nucor⁸)



Ваше завдання: Ви стали віце-президентом компанії «Нукор» по роботі з персоналом. Ви повинні запропонувати рішення проблеми, яка виникла та дати рекомендації щодо зміни політики компанії, щоб уникнути конфліктів, які часом виникають в результаті швидкого зростання.

Проаналізуйте позитивні та негативні наслідки кожної альтернативи та оберіть ту, яка, на вашу думку, буде найефективнішою з врахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

1. Хоча робітники компанії «Нукор» в основному задоволені системою заохочень, вони не мають можливості змінити її таким чином, щоб вона підходила для конкретних ситуацій, що виникають на окремих заводах. Вас

⁸ Nucor домоглася успіху, зв'язавши воедино корпоративну культуру та технологію виробництва сталі. Центральною ланкою в концепції Nucor була ідея зв'язати інтереси робочого з інтересами керівництва та акціонерів через егалітарного меритократію (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального походження та фінансового достатку), в якій би були відсутні класові відмінності.

Додаткові виплати та інші блага, що надавалися керівництву, не були вище, ніж у простих робітників. Насправді, у керівництва було менше благ. Так, кожен робочий (але не керівник) міг отримувати \$ 2000 на рік протягом чотирьох років для оплати вищої освіти на кожну дитину. Був такий випадок, коли до Марвина Полманна прийшов робітник і сказав: «У мене дев'ятеро дітей. Ви що ж, готові платити за освіту в коледжі, інституті торгівлі або там ще десь за кожного з моїх дітей?» Полман підтвердив, так, саме так і є. «Робочий просто сів у кабінеті й заплакав, – розповідав Полман. – Я ніколи цього не забуду. Один цей момент прекрасно описує багато чого з того, чого ми намагалися досягти.»

Коли у Nucor був прибутковий рік, у кожного в компанії був прибутковий рік. Коли у Nucor траплялися важкі часи, страждали всі зверху до низу. Але люди нагорі страждали більше. Під час економічного спаду 1982 року, наприклад, зарплата робітникам була знижена на 25%, зарплата директорам на 60%, а зарплата глави компанії на 75%.

Керівництво компанії використовує «концепцію їжака»: інтереси робітників повинні збігатися з інтересами менеджерів. І, що ще важливіше, вони готові були зробити все можливе, щоб все, щоб не робилося на підприємстві, узгоджувалося з цією концепцією. Ви можете сказати, що вони були справжніми фанатиками, але щоб домогтися видатних результатів, необхідно мало не фанатично слідувати своїй «концепції їжака».

**просять дати рекомендації по розширенню повноважень робітників у цій сфері.
Що ви запропонуєте?**

а) Дати зрозуміти робітникам, що вони й так мають більше повноважень, ніж їх колеги в інших компаніях, довести до їх свідомості, що той, хто мутить воду з цього приводу, буде негайно звільнений.

б) Переконати менеджерів розширити повноваження працівників, сформувавши гуртки якості з їх участю, ці гуртки будуть регулярно збиратися, та висувати пропозиції для вищого керівництва про зміну системи винагород.

в) Дати можливість робочим в індивідуальному порядку представляти вищому керівництву свої пропозиції у письмовій формі, щоб кожен відчував, що він бере участь у діяльності компанії і має на це право.

г) Коли менеджери проходять по заводу та розмовляють з робітниками, вони можуть збирати у них пропозиції, потім відбирати найкращі та передавати їх вищому керівництву.

2. Під час одного з опитувань в компанії «Нукор» службовці скаржилися на те, що робота стає все більш й більш нудною. Вам здається, що це пов'язано з вузькістю та повторюваністю поставлених завдань. Крім того, ви побоюєтесь, що зниження показників продуктивності, про що ви нещодавно дізналися, пояснюється монотонністю роботи. Що повинна зробити фірма «Нукор»?

а) Звернути увагу менеджерів на цю проблему та переконати їх різко урізати винагороди тим робітникам, які знижують темпи своєї роботи.

б) Переконати менеджерів негайно перебудувати виробничі завдання та розробити програми розширення сфери діяльності робітників для вирішення цієї проблеми.

в) Збільшити винагороди тим, хто стабільно дає високі показники продуктивності, щоб створити стимули для решти працівників до більш результативної роботи.

г) Сформувати команду, що складається з менеджерів та робітників, щоб визначити, чи дійсно суть проблеми в тому, що робітники отримують дуже вузькі та

повторювані завдання. Якщо це підтвердиться, то команда повинна знайти способи для розширення та перебудови завдань, щоб подолати відчуття нудьги.

3. Один з працівників постійно спізнюється на роботу на півгодини-годину. Він ніколи не скаржиться на те, що втрачає половину або всю місячну премію. Коли він приходять на роботу, то стає одним з найбільш добросовісних, цілеспрямованих та продуктивних працівників фірми. Ви вирішуєте з'ясувати причини його постійних запізнь та виявляєте, що він вдівець з трьома маленькими дітьми. Поки він вранці одягне їх та нагодує, одного відвезе в школу, іншого в дитячий садок, а самого маленького до денної няні, він витрачає стільки часу, що не може встигнути на восьму годину на роботу. Що треба зробити?

а) Залишити все як є. Діти – це проблеми службовців, а не фірми. І оскільки цей працівник підкоряється правилам й не скаржиться на втрату додаткової винагороди значить, все в порядку.

б) Сказати цьому працівникові, що, враховуючи його стан він може приходити на годину пізніше, на 9 годину, не втрачаючи додаткової винагороди.

в) Повідомити про цю проблему його безпосередньому начальнику та запропонувати йому провести нараду про можливість введення гнучкого графіка роботи у вже сформованих командах.

г) Створити спеціальну команду, яка має з'ясувати скільки працівників потребують такого графіку. Якщо набереться багато таких співробітників необхідно вирішити, як можна використати гнучкий графік у вже сформованих робочих командах.

4. Кілька працівників брали участь у жвавій розмові з профспілковими діячами, які стали з'являтися біля воріт одного з заводів. За повідомленнями робітників, ці кілька людей обурені тим, що керівники «Нукор» не пояснили їм необхідність останніх інвестицій у розвиток технологічних процесів, які здійснюють негативний вплив на доходи компанії, а отже, на програму участі у прибутках. Виникло невдоволення, хоча керівники компанії роз'яснили, що,

якщо така інформація стане загальнодоступною, нею зможуть скористатися конкуренти. Решта робочих бояться, що втручання профспілки зруйнує систему грошових заохочень, якій вони звикли довіряти, і вони вже двічі вступали в конфлікти з тими робітниками, які вели переговори з профспілковими лідерами. Як має реагувати на цю ситуацію керівництво фірми?

а) Провести відкриті збори для обговорення питання про технічні секрети компанії. Дати можливість висловитися всім робітникам та менеджерам. Поставити на голосування питання про те, чи слід оприлюднювати подробиці про інвестиції в технологію.

б) Розіслати листи всім співробітникам, підписані президентом компанії, в якому детально описати, як добре компанія дбає про інтереси робітників.

в) Пояснити, що демократичне керівництво не підходить для компанії та що деякі рішення повинні прийматися виключно на вищому рівні управління.

г) Дати премії тим робітникам, які виступають проти профспілок. Це має змусити незадоволених заспокоїтися та подивитися на ситуацію очима керівництва компанії.

Ситуація: «Джонсон & Джонсон»⁹



Програма «Жити заради життя» була настільки успішною, що «Джонсон & Джонсон» організувала нову компанію для її продажу – «Джонсон & Джонсон Хелс Менеджмент». Крім розробки самої програми для інших підприємств ця нова фірма надає допомогу в обладнанні центрів здоров'я та управління ними, проводить заходи щодо зміцнення здоров'я (відмова від куріння, дотримання режиму харчування та подолання стресів). Програма «Жити заради життя» впроваджена в 60 провідних корпораціях та медичних центрах, де працюють понад 850 тисяч чоловік.

Ваше завдання: Новий голова та виконавчий директор компанії «Джонсон & Джонсон» Ральф С. Ларсен вирішив скоротити витрати і в той же час поліпшити якість продукції. Він продав компанію, яка займалася продажем іграшок по каталогу, тому що обсяг її операцій був не дуже великий, та об'єднав фірми «Бембі», «Хелс кеарі» та «Дентал кеарі» в одну структурну одиницю, скоротивши при цьому 300 робочих місць.

Вам, як віце-президенту компанії з трудових ресурсів, належить розробити програми, які відображали б погляди Ларсена, який прагне створити більш компактну, організовану відповідно до сучасних вимог компанію, зберігши при цьому лояльність службовців, їх благополуччя та продуктивність. Як ви поступите в наступних ситуаціях?

Проаналізуйте позитивні та негативні наслідки кожної альтернативи та оберіть ту, яка, на вашу думку, буде найефективнішою з врахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

⁹ **Johnson & Johnson** — американська компанія, великий виробник косметичних та санітарно-гігієнічних товарів, а також медичного обладнання (за останнім - найбільший у світі).

1. Найголовніше завдання Ларсена – це відтворення місця компанії на ринку споживчих товарів в Сполучених Штатах. Щоб збільшити обсяг продажів «Джонсон & Джонсон» розробила ряд нових виробів та розширила асортимент товарів, включивши в нього нові іграшки, жувальну гумку, крем для немовлят та ін. Оскільки в кінцевому рахунку саме команда фахівців зі збуту споживчих товарів заповнює ними полиці супермаркетів, Ларсен попросив вас використовувати нові методи роботи з цим персоналом, які дозволили б підвищити ефективність його діяльності. Ви розробляєте систему, що складається з чотирьох етапів. З якого з них ви почнете?

а) В даний час компанія «Джонсон & Джонсон» пропонує подвійні комісійні тим працівникам, які перевиконують плани продажів. Примусьте їх працювати ще більш енергійно, запропонувавши потрібні комісійні найефективнішим співробітникам.

б) Проаналізуйте роботу відділу збуту та з'ясуйте, чи є всі необхідні компоненти для добре скоординованої, ефективної діяльності.

в) Розробіть програму інтенсивного навчання, розраховану на один тиждень, та переконайте всіх членів команди в ній взяти участь. Ця програма ще раз познайомить їх з продукцією компанії «Джонсон & Джонсон» та допоможе їм працювати більш енергійно.

г) Переглянете систему оцінки продуктивності праці членів цієї команди та, в разі необхідності, розробіть нову. Позбавтеся від поганих працівників та просувайте тих, хто продемонстрував свої здібності в області збуту.

2. Через два роки після того як компанія «Джонсон & Джонсон» випустила контактні лінзи «Акув'ю/Асув'ю»¹⁰, вони зайняли провідне місце на

¹⁰ Сьогодні ACUVUE — торгова марка компанії Johnson & Johnson Vision Care є брендом номер один у світі м'яких контактних лінз. Лнійка контактних лінз компанії Johnson & Johnson Vision Care охоплює та задовольняє різноманітні потреби споживачів в області корекції вад зору. Це лінзи які можна носити два тижні в денному режимі або не знімаючи протягом тижня, що зручно для тих, хто часто перебуває в роз'їздах. Перебуваючи в поїзді чи літаку можна не турбуватися про розчини та контейнери для лінз. У цих лінзах можна спати та не боятися гіпоксії рогівки. Компанія Джонсон & Джонсон також пропонує різноманітний вибір безпечних кольорових контактних лінз. При цьому колір очей змінюється таким чином, що виглядає дуже природно й натурально.

американському ринку, отримавши перевагу перед іншими м'якими лінзами як серед нових споживачів, так і серед тих, хто перейшов на ці лінзи, відмовившись від колишніх. Лінзи користуються таким успіхом, що компанія «Джонсон & Джонсон Віжн Продактс» збирається в 2 рази збільшити свої потужності.



Президент компанії «Джонсон & Джонсон Віжн Продактс» В.У.Уолш просить вас дати рекомендації з приводу методів оцінки претендентів на нові посади. Уолш шукає працівників, які мають «золоті руки», а також досвід роботи на конвеєрі. Він пропонує вам перелік із чотирьох методів отримання інформації про кандидатів, які він збирається використовувати, але не

впевнений який з них віддати перевагу. Уолш просить вас порадити йому, яким методом слід віддати пріоритет при прийнятті рішення про найм.

- а) Анкета-заява про прийом на роботу.
- б) Співбесіда.
- в) Рекомендації.
- г) Тест на продуктивність.

3. Лінзи «Акув'ю» сходять з конвеєра в розм'якшеному мокрому вигляді. При їх виготовленні необхідно підтримувати стерильну обстановку, щоб захистити споживача від інфекцій. Повідомлення про те, що деякі службовці, які працюють на конвеєрі, зловживають наркотиками та алкоголем, викликає побоювання, що вони можуть мимоволі забруднити виробниче приміщення, піддаючи тим самим на небезпеку здоров'я споживачів та підриваючи репутацію торгової марки «Акув'ю». Уолш збирається провести наркологічну

експертизу та просить вас порадити йому, як це краще зробити. Що ви йому порекомендуєте?

а) Перевірити тільки тих працівників, які підозрюються у вживанні наркотиків.

б) Ви співчуваєте людям, які заперечують проти такого тестування. Порадьте перевірити тільки тих працівників, чия недбалість може завдати шкоди споживачеві.

в) Єдиний справедливий спосіб перевірки – це провести тестування всіх службовців компанії «Джонсон & Джонсон Віжн Продактс». Запропонуйте Уолшу подати приклад та добровільно пройти тестування.

г) Незважаючи на ризик, Ви вважаєте таку перевірку образливою для людини. Запропонуйте Уолшу від неї відмовитися.

4. Ларсен вважає своїм головним завданням зниження витрат. Він просить вас переглянути програму «Жити заради життя» та програми за погодженням інтересів сім'ї і компанії та визначити ті сфери, де можна урізати витрати. Ви складаєте попередній список пропозицій. Переглянувши цей список, ви посилаєте Ларсену одне з них. Яке саме ви виберете?

а) Статистика показує, що добровільна програма «Жити заради життя» дає компанії 178 дол. чистої економії в розрахунку на одну людину. Зробіть участь у цій програмі обов'язковою для всіх та заощадите ще більше.

б) Підвищьте ціну на утримання дітей у дитячих установах до 25% від доходу працівника після виплати податків.

в) При наймі на роботу жінок з'ясовуйте у них, чи збираються вони мати дітей. Віддавайте перевагу тим, хто поки не збирається народжувати, рівень їх медичних витрат та неявок на роботу буде нижче, ніж у майбутніх матерів.

г) Запропонуйте службовцям, які перебувають у відпустці по догляду за одним з членів сім'ї, працювати хоча б 15 годин на тиждень. Встановіть телефонний та комп'ютерний зв'язок, щоб вони могли працювати вдома за гнучким графіком.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Інтелект-Захід, 2012.
2. Мазаракі А. А. Менеджмент : теорія і практика: [навчальний посібник] / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Поканевич, Н. В. Семенчук. — К. : Атіка, 2007. — 564 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент організацій / І. А. Маркіна, З. І. Біловол, В. А. Власенко. — К. : ЦУБ, 2013. — 248 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 2012. — 704 с.
5. Михайлов С. І. Менеджмент / С. І. Михайлов. — Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. — 416 с.
6. Пилипенко А. А. Менеджмент : підруч. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. — Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2005. — 456 с.
7. Соболев С. М. Менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2005. — 225 с.
8. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2005. — 490 с.
9. Осовська Г. В. Основы менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2006. — 664 с.
10. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. — Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. — 444 с.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Каращук Л. М. Опорний конспект з основ менеджменту / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 62 с.
2. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Суть, роль та методологічні основи менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 29 с.
3. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

вивчення теми «Історія розвитку менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 41 с.

4. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Поняття організації як соціально-економічної системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 26 с.

5. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Внутрішнє та зовнішнє середовище організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 36 с.

6. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Спілкування та управлінська діяльність» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 24 с.

7. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Комунікативна культура, вміння і навички в управлінській діяльності» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 43 с.

8. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Прийняття рішень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : видавництво МДАУ, 2011. — 32 с.

9. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

вивчення теми «Методи прийняття рішень та прогнозування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.

10. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Стратегічне планування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 31 с.

11. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Планування реалізації стратегії» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.

12. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Організація взаємодії та повноважень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.

13. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Побудова організацій» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.

14. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Мотивація працівників організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.

15. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Контроль та інформаційно-управляючі системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної

діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.

16. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Формальні та неформальні групи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання/ Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2015. — 31 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 3,7

Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

