

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

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні вказівки і завдання
для практичних занять та самостійної роботи
здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший
бакалавр»
спеціальності 121 «Комп'ютерні науки»
денної форми навчання**



Миколаїв

2021

УДК 005

О-75

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від _____.2021 р., протокол № ____

Укладач:

А. І. Бурковська - асистент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське РУ АТ КБ «ПриватБанк»

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний університет 2021

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП..... | 4 |
| СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ..... | 5 |
| ТЕСТИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ..... | 27 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 42 |

ВСТУП

Оволодіння знаннями основ менеджменту допомагає вирішенню конкретних ситуацій, що виникають при організації управління виробництвом на підприємстві.

Виконання практичних робіт сприяє закріпленню теоретичних знань, оволодінням навичок самостійної роботи студентів.

Мета проведення практичних занять – поглибити і закріпити здобуті знання з основ менеджменту сучасних організацій.

Завдання практичних занять – навчити студентів:

- застосовувати теорію основ менеджменту на практиці;
- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;
- узагальнювати практику застосування інструментів основ менеджменту і робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- правильно застосовувати методики основ менеджменту;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп;
- набути досвід самостійної роботи з опанування теоретичних концепцій, виконуючи тестові завдання.

Практичні заняття є засобом перевірки теоретичних знань здобувачів вищої освіти, навичок самостійного опрацювання літератури, вміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці менеджменту. На цих заняттях студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

На практичні заняття виносять теми, що потребують детального опрацювання й аналізу для більш глибокого і систематизованого вивчення навчального матеріалу.

СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема заняття: Менеджер в організаційному оточенні

Підприємець чи менеджер?

Наталія Тищенко працює віце-президентом ТОВ «Ешель», одного з найбільших виробничих підприємств України. Вона почала свою кар'єру в компанії «Ешель» як консультант з конфліктів у відділі кадрів. Кадровий відділ товариства з обмеженою відповідальністю був не типовим для виробничих підприємств. Його співробітниками були не звичні для цих служб в Україні відставні офіцери, вчителі-пенсіонери, родичі керівників вищого рівня, що не мають ніякої освіти взагалі, а справжні фахівці. Це були менеджери з персоналу, психологи, соціологи. Така служба по роботі з персоналом була цілком виправданою, хоча і досить дорогою. Це було викликано застосуванням на фірмі комп'ютерів та комп'ютерних мереж в управлінні, використанням новинок техніки та технологій промислового виробництва, підвищеною увагою до продуктивності та якості продукції, прагненням перебудувати процеси виробництва та управління і саму технологію ведення бізнесу взагалі, на більш раціональній основі. А всі ці нововведення вимагали постійного вдосконалення та розвитку персоналу, що й було основним завданням відділу кадрів. Тимчасова робота стала для Наталії роботою постійною, а потім, через деякий час, вона стала керівником відділу кадрів. У 2010 році президент підприємства Віктор Петровський сказав Тищенко, що їй доведеться скоротити штат свого відділу. Замість цього Тищенко спитала Віктора, чи можна їй

залишити групу в повному складі та використовувати послуги її відділу, щоб заробляти додаткові кошти для компанії. Він погодився.

У 2011 році Наталія перетворила відділ кадрів в консалтингове кадрове агентство, яке називалося «Супер персонал». Агентство продовжувало виконувати необхідний мінімум функцій по роботі з персоналом ТОВ «Ешель», але паралельно з цим зайнялося консалтинговою діяльністю. Оскільки робота з підбору, навчання та розвитку персоналу була звичною для її групи справою, вони спочатку зайнялися обслуговуванням підприємств свого профілю. Основною їх послугою, яка користувалася успіхом, були різноманітні тренінги. Більше за інші, користувалися попитом тренінги з комунікацій в організаціях, управління конфліктами, мотивації, лідерства, інноваційного мислення. Зрештою нова консалтингова фірма почала пропонувати свої послуги з навчання в абсолютно нових галузях: підготовка страхових агентів, підготовка людей, що планують зробити кар'єру в сітьовому маркетингу, соціальна реабілітація проблемних підлітків та перепідготовка безробітних. Все більше керівників організацій-клієнтів стало приділяти увагу концепції організації, що навчається, коли об'єктом навчання стає не окрема людина і навіть не група людей, а організація в цілому. Наталія та її однодумці не просто намагалися перетворити організацію, а виробити в ній внутрішню здатність до перетворень на основі сприйняття зовнішніх та внутрішніх проблем та навчання тому, як ці проблеми вирішувати в реальних умовах.

Деяка інертність керівників підприємств їх профілю в питаннях роботи з персоналом, відсутність вільних фінансових коштів, неможливість виділити хоча б два дні поспіль для проведення тренінгу призвела до того, що Наталія звернула увагу на банки, підприємства торгівлі, страхові компанії і т.п. Керівники цих підприємств охочіше замовляли послуги з навчання та щедріше оплачували ці послуги.

Проте ведення «бізнесу всередині бізнесу» може стати причиною нетипових проблем. Як тільки кадровий відділ організував консалтингову фірму, інші відділи підприємства «Ешель» повинні були платити йому за його послуги з навчання та консультування. Саме тоді відповідні відділи почали шукати більш вигідні умови

щодо вартості та виду послуг за межами компанії, а деякі і взагалі вирішили відмовитися від подібних послуг. Багатьох людей в комерційному центрі доводилося переконувати, що відділи ТОВ «Ешель» – це такі ж важливі клієнти, як і зовнішні. Щоб усунути хвилювання та зберегти орієнтацію на внутрішнє обслуговування, «Супер персонал» повинен був активізувати зусилля по роботі з персоналом всередині ТОВ та одночасно продовжувати рекламну компанію своїх послуг іншим компаніям.

Наразі «нове підприємство» Наталії Тищенко має неабиякий успіх. Обсяг послуг, наданих клієнтам всередині самої фірми «Ешель» та зовнішнім клієнтам, перевищив в 2014 році 1,2 млн. грн. «Супер персонал» продовжує шукати нові шляхи та способи заробляти гроші.

Питання для аналізу:

1. Хто, на вашу думку, Наталія Тищенко – підприємець чи менеджер?
2. Як ви вважаєте, чи є типовою згода Віктора Петровського, як керівника вищої ланки, прийняти пропозицію Наталії Тищенко? Чому?
3. Крім проблем, зазначених у даній ситуації, з якими іншими труднощами могла зіткнутися Наталія Тищенко на шляху перетворення свого відділу в самостійний бізнес?

Тема заняття: Еволюція управлінської думки

Знайомтеся – це Форд!

Генрі Форд (1863 – 1947) був великим керівником. Він розробив теорію, що отримала назву «фордизм», та знайшла відображення в його книгах «Мое життя, мої досягнення» та «Сьогодні і завтра». Основні його положення такі:

- ❖ Високо оплачувати працю кожного робітника та стежити за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше;
- ❖ Забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчати людей поважати оточуючих та себе.

Г. Форд являв собою архетип авторитарного підприємця минулого. Він був хильний до самотності, у вищій мірі свавільний, завжди наполягав на своєму шляху, нехтував теоріями та «безглуздим» читанням книг. Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» наслідювався суперечити Форду або самостійно приймати важливе рішення, він зазвичай втрачав роботу. На фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, який побажає, поки автомобіль залишається чорним».

В західну економіку ім'я Г.Форда увійшло, насамперед, у зв'язку з впровадженням потокового (конвеєрного) методу збирання автомобілів. Зробивши його основою виробничого процесу, компанія «Форд Мотор» зробила грандіозний прорив у майбутнє, в цьому і полягає головна історична заслуга Г.Форда. Сам по собі конвеєр не гарантував успіху на ринку. Оцінюючи Г.Форда, як керівника компанії, який одноосібно виробляв її стратегію, розподіляв ресурси та приймав всі найважливіші рішення, і його сучасники, і теперішні американські фахівці

одноставно підкреслюють ті риси його стилю, які йшли врозрід з найбільш ефективними для того часу прийомами управління. Ринковою стратегією Г.Форда стало рішення перетворити автомобіль на об'єкт масового маркетингу та діяти за допомогою «цін проникнення».

Ідея Г.Форда про загальний попит на автомобілі походить з його дитячих років. Г.Форд народився в сім'ї мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. Дві найважливіші події дитинства справили на нього серйозне враження. У 12 років він вперше побачив локомотив, який рухався по дорозі, і в цьому ж році йому



подарували годинник. З дитинства він був «природженим техніком». Побачений

локомотив визначив його подальшу долю. У 15 років Г.Форд залишив заняття в школі й став учнем в механічній майстерні в м Детройт. В молоді роки він мав понад 300 годинників. У свій час він хотів навіть виготовляти годинники, проте, дійшов думки, що не всі

люди їх будуть купувати. Йому ж хотілося налагодити виробництво продукції для масового споживача. І він звернувся до засобів пересування.

Секрет комерційного зльоту Г.Форда був досить простим та визначався не стільки «генієм», скільки вдалим рішеннями, які він приймав (але виникли вони у його менеджерів) в той момент, коли автомобільний ринок тільки формувався, коли простий, дешевий, витривалий, хоча й однотипний автомобіль (модель «Ті» зразка 1908) став найпопулярнішим в США засобом пересування. Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, досягнувши, як побудувати автомобіль, який можна продавати всього за 290 доларів, і при цьому платити своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу - 5 доларів на тиждень при 8-годинному робочому дні. Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її могла купити практично

будь яка працююча людина. В результаті, в 1921 році «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів та заодно майже весь світовий ринок.

Форд, як уже зазначалося, був непохитно жорсткою, свавільною та інтуїтивною людиною. «Людина не повинна шлятися туди-сюди», – говорив Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки та було надано свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а решта виконують, фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві широкий асортимент стильових та колірних оформлень та доступний кредит. Частка «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 році фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, щоб переоснастити його під випуск досить запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши «Форду» менше 10%.

Для Форда це стало не тимчасової невдачею, а крахом концепції бізнесу, споконвічно орієнтованої на здешевлення продукту за рахунок нарощування обсягу випуску та жорсткої економії на всьому, крім витрат на раціоналізацію та інтеграцію виробництва. Г. Форд не допускав витрат часу, перевитрати енергії та матеріалів, звів до мінімуму ручну працю, але до кінця 20-х рр., поки його не змусила до цього конкуренція «Дженерал Моторс», вважав зайвим витрати на модифікацію та диверсифікацію продукту. Нові конструкторські розробки, випробувальний полігон з вивчення попиту й вдосконалення апарату управління, все більше відставали від розвитку та ускладнення організаційної структури компанії. Іншими словами, це була поразка підприємницького керівництва під напором менеджеризму, який набирав силу.

Якщо Ф.У.Тейлор робив наголос на такі фактори раціонального управління, як видача індивідуальних виробничих завдань, облік та контроль, встановлення виробничих нормативів, координація роботи окремих ділянок та ланок і т.п., що вимагало значного управлінського персоналу та ієрархії менеджерів, то Г. Форд

доводив їх непотрібність. На його думку, налагоджений виробничий цикл сам задає напрям, ритм та нормативи робіт, автоматично розставляючи все на свої місця. Завдяки цьому менеджери не перетворюються на контролерів, учнів та «виробників» непотрібних паперів. Слід було враховувати лише загальний виробіток, а вищому керівництву – стежити за тим, щоб всі відділи працювали узгоджено, в одному напрямку.

В той же час, на підприємствах Форда було створено одне з перших ремісничих училищ в Америці, відкриті незвичайні школи зі стипендіями, які призначалися старанним й талановитим учням, організовано соціологічну лабораторію для вивчення умов праці, побуту й дозвілля працівників.

Підмінивши вищу ланку менеджменту своїм інтуїтивно-вольовим керівництвом, Г.Форд повірив в те, що розширення поточного виробництва незмінного продукту автоматично вирішує всі поточні завдання управління. Він надзвичайно пишався відсутністю будь-яких організаційних схем, чіткого розподілу обов'язків, виробничих нарад (крім тих, які сам вважав за потрібне проводити), мінімальними горизонтальними зв'язками між відділами, роботою без «зайвої документації» та «зайвих людей», вважаючи, що його волі та інтуїції цілком достатньо, щоб налагоджений велетенський механізм працював сам собою. На всіх підприємствах Форда важкі роботи виконували машини; жорсткою вимогою організації виробництва було оперативне впровадження кращих науково-технічних нововведень; обов'язковими параметрами виробничого середовища були: чистота, гігієнічність, затишок, суворий облік психофізіологічних характеристик при розподілі різних виробничих операцій – як монотонних так і таких, які вимагають творчого підходу.

Фордівські технологічні прийоми не були принципово новими: економіка масового виробництва та «наукове» управління розвивалися протягом другої половини ХІХ століття. Пристрої типу конвеєра, що дозволяли зробити процес безперервним, використовувалися й раніше, наприклад, на м'ясокомбінатах, а стрічкові транспортери застосовувалися на зернових елеваторах, в лінійних цехах та

інших виробництвах. Спосіб економії коштів, завдяки перевезенню автомобілів в розібраному вигляді (щоб краще використовувати площу залізничних платформ), підказав Г.Форду будівельник автозаводу в Хайлендпарку, американський архітектор А. Кан. Інтеграцію виробництва та видобутку сировини, задовго до Г.Форда, застосовували Дж. Рокфеллер, Е.Карнегі та ряд інших видатних промисловців. Збут продукції через дилерську мережу практикувався ще в 80-і рр. XIX століття компанією С. Маккорміка, що випускала сільськогосподарські машини.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по-старому. У наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості та майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало тільки використання резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд зібрав у вдалі часи.

Історичне значення діяльності Форда стає особливо зрозумілим при порівнянні його поглядів з ідеями Тейлора. Тейлор розробив певну організаційну механіку. Форд, з незвичайною технічної революційністю, вирішив питання тейлоризму так, що він замість людей поставив чисту техніку. Чорноробів-транспортників, всякого роду нерегульовану нижчу працю Форд замінив машиною. Завод Форда являє собою вищий тип адміністративного автомата.

Питання для аналізу:

1. Ринкова стратегія Г.Форда – це геніальна думка чи елементарна помилка?
2. Які риси характеру Г.Форда ви хотіли б виявити у себе, а які ні?
3. Які помилки Г.Форда ви вважаєте найбільш значними?
4. Яка роль особистості в сучасному бізнесі?
5. До якої школи менеджменту Ви віднесли б Г.Форда? Чому?
6. Чому Г.Форда називають великим керівником? Кого ще з великих керівників Ви знаєте?
7. Яких управлінських принципів та концепцій дотримувався Г.Форд? Яких принципів та концепцій дотримуються сучасні керівники українських компаній?

Тема заняття: Спілкування та управлінська діяльність

Управління комунікаціями в корпорації «МакКессон»

У 1984 р корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл», яка виробляла конторське обладнання та мала у своєму розпорядженні 17 збутових центрів, «що функціонували практично без втручання головної контори». Це невтручання означало, що «сімнадцять відділень фірми йшли сімнадцятьма різними напрямками», результатом чого, значною мірою, стала репутація фірми «Чемпіон Інтернешнл» – «вічного аутсайдера в своїй галузі».

До 1986 р. відділення «Офіс продактс Дівіжн» (яке займалося конторським обладнанням) корпорації «МакКессон» збільшило свою виручку на 40%, а кращі торгові агенти побили всі попередні рекордні показники обсягу продажів. Що ж сприяло такому швидкому перетворенню? Значною мірою успіх був обумовлений зміною підходу до обміну інформацією.

Незабаром, після придбання фірми «Чемпіон», Лінда Бос була призначена віце-президентом зі збуту корпорації «МакКессон». Бос швидко зрозуміла, що між торговими агентами немає ефективного обміну інформацією – іноді вона відсутня повністю – тому неможлива спільна робота над визначенням поточних та перспективних цілей. Поганий обмін інформацією став головною перешкодою для підвищення ефективності роботи організації. Вдосконалення потребували комунікації, як між окремими людьми, так і в організації в цілому.

Бос встановила, що відсутній механізм систематичного обміну ідеями між торговими агентами. Головна перешкода полягала в тому, що вони ніколи не

зустрічалися. Пам'ятні записки курсували туди-сюди, але в силу безперервних роз'їздів агентів ці записки часто лежали без діла тижнями.

Бос встановила також, що «важко пробудити насагу та ентузіазм за допомогою шматочка паперу». Вона вирішила створити механізм оповіщення торгових агентів про роботу колег, придатний також для обміну ідеями та пропозиціями та отримання необхідної інформації. Вона вважала за необхідне, щоб кожен агент одночасно отримував одну й ту ж інформацію стосовно нових виробів, заходів щодо просування продукції на ринок та різноманітних програмам.

Бос заснувала щомісячні, тривалістю в робочий день, наради зі збуту продукції фірми. Цілями таких нарад було: налагодити двосторонній обмін інформацією між головною конторою та збутовими центрами, сприяти обміну інформацією між торговими агентами, генерувати нову інформацію та забезпечувати, в певній мірі, навчання персоналу.

Наради проводилися раз на місяць у кожному з 17 збутових центрів, зазвичай в останню п'ятницю місяця, присутність на них була обов'язковою. Базова форма таких нарад була стандартизована, проте, кожен керуючий зі збуту міг коригувати порядок денний з урахуванням власних (даного збутового центру) потреб. Ядро порядку денного та ключові теми визначала Бос та її співробітники, а регіональні керуючі зі збуту модифікували їх залежно від конкретних потреб та «неповторності» їх збутових центрів та торгових агентів.

Зворотний зв'язок з місцями – одне з головних достоїнств подібних нарад. Зворотний зв'язок був вбудований в систему за допомогою формуляра, який через тиждень після кожної чергової наради регіональні керуючі направляли Бос. У цих формулярах містилася інформація про те, «як пройшла нарада, що йде добре, а що погано, у чому потрібна додаткова підтримка».

Бос намагалася швидко відповідати на питання та реагувати на пропозиції, що надходили з місць, щоб встигнути до наступної наради. «Дуже просто заявити – дайте нам потрібну інформацію, але забезпечити її надходження – це зовсім інша справа, тому ми завжди відповідаємо своїм співробітникам», – говорила вона.

Регіональні керуючі збутом спочатку чинили незначний опір ідеям Бос, але з часом, стали направляти в головну контору все більше й більше пропозицій. Торгові агенти все активніше залучалися до щомісячних нарад, оскільки там обговорювалися вдалі варіанти стратегії дій та відбувався обмін корисною інформацією. За повідомленнями, вони почали обслуговувати споживачів й постачальників з великим ентузіазмом та професіоналізмом. Нова комунікаційна атмосфера сприяла «зміщенню акцентів туди, куди потрібно було компанії». Фахівці та керуючі зі збуту вітали розширення інформаційного обміну. Вони вважали, що сімнадцять відділень тепер були зібрані в єдине ціле й склали частину компанії, що рухалась в чіткому напрямку.

Питання для аналізу²:

4. Якими були деякі з перепон на шляху інформаційного обміну, коли корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл»?

5. Яким чином щомісячні наради зі збуту сприяли інформаційному обміну, між окремими людьми та всередині організації?

6. Яким чином стандартизована форма проведення нарад сприяла вдосконаленню обміну інформацією? Що зроблено для подолання недоліків такої стандартизованої форми?

7. Обговоріть різні механізми, за допомогою яких зворотний зв'язок підвищив ефективність інформаційного обміну.

8. Які переваги нової системи комунікацій?

² Корисно знати:

Безпосередня комунікація - припускає спілкування персоналу організації обличчям до обличчя, «тут і тепер», тобто в режимі актуального часу та взаємодії;

Опосередкована комунікація - характеризується спілкуванням персоналу організації через посередника, «вчора і там», наприклад, через наказ або розпорядження; факс, телефон, комп'ютерну мережу; лист або відеокасету.

Механізм – система, будова, яка визначає порядок певного виду діяльності або процесу

Тема заняття: Прийняття рішень

Одяг від Люшенка

Жанна Люшенко тільки-но отримала університетський ступінь бакалавра за напрямом підготовки «Менеджмент» й одразу ж включилась в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Люшенко був власником та президентом компанії «Одяг від Люшенка». Компанія володіла мережею з 12 магазинів сучасного жіночого одягу в 9 містах України. Компанію наприкінці епохи так званої «перебудови» заснував дідусь Жанни. Зв'язки та досвід дідуся, який досить довго працював в галузі торгівлі, ще за радянських часів, та останні 10 років діяльності її батька в галузі жіночого одягу, їх вміння купувати та продавати цей одяг перетворили компанію з одного невеличкого магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Люшенко, по суті, був продовженням стилю його батька. Обоє отримали освіту при старій системі, один – торговельну, а другий – політехнічну. Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатен «тримати руку на пульсі» всіх деталей закупки, реклами, логістики та управління магазинами. Кожен з менеджерів його магазинів, як і члени правління зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів та роботу з менеджерами на місцях.

Проте головною його турботою було те, як люди комунікують та як вони вмотивовані до роботи. Він відмічав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери та спеціалісти слухають його дуже уважно. Але від висновків, які вони робили після засідань, його почала турбувати думка: чи чують вони його, чи тільки вдають, що уважно слухають? Як результат, інколи його вказівки виконувались неточно, а то й зовсім не виконувались. Він часто сам виправляв документацію та рекламні проспекти. В деяких магазинах працівники говорили про вступ до

профспілок. Нерідко доводилось чути те, що йому зовсім не подобалось. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, разом з менеджерами, знаючи, що намагається робити компанія, були впевнені, що могли б робити свою справу краще, якщо б мали шанс спілкуватися безпосередньо з Богданом та його найближчим оточенням. Сам Богдан відчував, що значна частина менеджерів, як і працівників магазинів, робили свою справу без будь-яких творчих зусиль, без винахідництва та ентузіазму. Крім того, його цікавило, чому деякі з його найкращих працівників звільнялись та влаштовувались на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього, щоб посісти посаду його спеціального помічника, Богдан сказав: «Жанна, мене турбує те, що відбувається в компанії. Очевидно, це проблема комунікацій та мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми комунікаційних бар'єрів та техніку комунікацій. Ти називала імена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда та інших вчених, що працювали в галузі мотивації. Звісно я маю сумніви, що ці «психологи» знають достатньо про бізнес. Разом з тим, я знаю про мотивацію людей те, що головне – гроші, хороший керівник та хороші умови роботи. Може ти знаєш дещо, що допоможе мені? Я сподіваюсь на це. За твоє навчання в університеті я заплатив немалі кошти. Мені це вийшло не дешево. То що ж ти мені можеш запропонувати?»

Питання для аналізу:

1. Як той бізнес, в якому діяла компанія, визначав політику в галузі комунікацій?
2. Який управлінський стиль переважає у дідуся та батька Жанни і як він впливає на рішення проблем міжособистісних та організаційних комунікацій?
3. Які форми комунікацій з підлеглими використовував Люшенко-батько?
4. Де у Люшенко-батька відбувалися порушення у комунікаційному процесі?
5. Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи Ви запропонували б для їх усунення?
6. Який комунікаційний стиль переважно використовував Люшенко-батько в спілкуванні з підлеглими?
7. Як би Ви, на місці Жанни відповіли батькові на його монолог?

Петро Ткаченко

«Оріон» – це велика міжнаціональна компанія з виробництва товарів побутової хімії. Вона здійснює операції в десяти країнах. В Україні вона виробляє деякі види своєї продукції на одному з заводів, який розташований в невеличкому провінційному містечку.

Великомасштабні складські операції дуже важливі для підтримки ефективної роботи цього заводу. Тільки-но продукція сходить з виробничої та пакувальної ліній в північній частині заводу, вона перевозиться на конвеєр через головну дорогу в південну частину, де розташовані складські приміщення. Ці операції здійснюються у дві зміни без зупинки. Якщо тут відбувається зрив, то вся система зупиняється, а вироблена продукція не може зійти з виробничої лінії.

Петро Ткаченко працює в південній частині заводу на складі вже сім років. Йому 28 і він не жонатий. В його обов'язки входить навантажування готової продукції на конвеєр та складання продукції за допомогою ручного візку чи автотранспорту.

Петро живе з батьками, проте додому приходиться лише спати. Всім відомо, що він любить добре проводити час. На спілкування з людьми він витрачає багато часу та зусиль. Він часто скаржиться, що після цього він буває «розбитим». Петро витрачає багато грошей на свої розваги. Це можливо завдяки тому, що батькам гроші він майже не дає. Його батько вже пенсіонер, але працює і отримує непогану заробітну плату. Сам Петро примудряється дещо підробити на стороні, виступаючи час від часу в якості судді на змаганнях місцевих чоловічих та жіночих команд з волейболу. Він активно займається спортом для свого задоволення: взимку – це популярний в цьому місті хокей, а влітку – волейбол. Йому дуже подобається бути серед людей, він отримує задоволення від спілкування. Задоволення це, для нього, не менше за задоволення від занять спортом.

На роботі Петро вже не перший рік «славиться» своїми непередбачуваними прогулами, які часто перетворюються на загули. За останні три роки це мало такий вигляд:

| | |
|-----------------|---------------------------|
| позаминулий рік | 12 днів (п'ять випадків); |
| минулий рік | 9 днів (сім випадків); |
| поточний рік | 10 днів (вісім випадків). |

Крім того, Петро часто запізнюється на роботу, пояснюючи це різними причинами. Іноді, в наслідок цих запізнь, припиняються робочі операції на складі заводу.

Його новий керівник Галина Миколаївна не вважає, що активне життя Петра поза роботою є причиною його прогулів та запізнь. Хоч вона й не зовсім у цьому впевнена. Вона не може зрозуміти, чому він на це скаржиться щоразу, коли з'являється на роботі наступного дня.

Одного разу, коли Петро прогуляв декілька разів після гри в хокей, він намагався пояснити це тим, що кожного разу гра спричиняла сильний біль у спині. З його особистої справи Галина Миколаївна з'ясувала, що два роки тому Петро звертався до заводського лікаря з приводу болі у спині. Це трапилось саме після занять спортом. Але записи лікаря свідчили про те, що Петру не заборонялося працювати.

Галина Миколаївна була у Петра вже четвертим керівником дільниці за останні два з половиною роки його роботи на заводі. Усі попередні керівники дільниці зробили в особистій справі Петра записи про порушення трудової дисципліни. Вони проводили з ним відповідні бесіди. Кожен раз Петро погоджувався з тим, що йому треба виправитися, посилаючись в той же час на погане самопочуття та хворобу як причину своєї поведінки. Було помічено, що після кожної такої виховної бесіди його поведінка на роботі значно покращувалась.

Взагалі Петро був хорошим працівником. Переглядаючи його особисту справу Галина Миколаївна згадувала трьох його попередніх керівників. Двоє з них вирізнялися тим, що давали повну свободу працівникам і майже не контролювали їх. А третій був досить “жорстким” керівником: тримав усе та всіх під постійним контролем; наставляв своїх робітників; сварив їх, коли вони робили помилки. Але більшості людей на заводі він подобався. Галина Миколаївна виявила з особистої

справи цікавий факт. Прогули Петра частіше були у “жорсткого” керівника, менше у двох “лібералів”, які давали людям можливість самим вирішувати де, як і коли працювати.

О восьмій годині ранку в понеділок Петро Ткаченко знову не з’явився на роботу, і складська бригада повинна була почати робочий день у скороченому складі. Аналізуючи записи в особистій справі Петра, Галина Миколаївна зробила висновок, що в нього почався новий період загулів. До того ж, нещодавно, він вже прогуляв три дні. Вона замислилась про те, що їй робити, спробувати вплинути на працівника чи просто звільнити його з роботи. Це було важке рішення, оскільки, Галина Миколаївна добре знала батьків Петра і не хотіла їх засмучувати, крім того, хлопець подобався їй своєю вдачею.

Питання для аналізу:

1. Який тип впливу на Петра використовували керівники? Обґрунтуйте свою точку зору використовуючи наведені в ситуації факти.

2. Як Петро Ткаченко сприймав організаційне та позаорганізаційне оточення? Які особисті відмінності Петра визначали його поведінку на робочому місці та поза роботою?

3. В чому Петро бачив причини своєї поведінки і чому він так вважав? В чому Галина Миколаївна бачила причини поведінки Петра і що її привело до такого сприйняття подій?

4. Які види ситуаційного посилення поведінки Петра використовували його попередні керівники? Чи ефективними були їх дії? Поясніть свою точку зору.

5. Яке рішення треба прийняти, на вашу думку?

Три суперечливих рішення

1. Миколаївська фірма «Переробка» почала будівництво самого автоматизованого в Миколаївській області консервного заводу. Завод спроектовано під єдиний безперервний процес. Якщо завод почне працювати у відповідності з проектом, виробничі витрати зменшаться на половину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться у три рази, продуктивність на одного працівника удвічі перевищить середню у галузі. Позитивний потенціал рішення – великий виграш від підвищення конкурентоспроможності.

Але будівництво заводу пов'язане зі значним фінансовим ризиком. Для того, щоб завод почав працювати у намічені строки, підприємство з капіталом 645 тис. дол. довело відношення заборгованості до власного капіталу до 73%, на 10% скоротило витрати на заробітну плату та продовжило операції з залучення додаткових кредитів. Для підприємства, що ризикує половиною своїх прибутків та сумою, яка перевищує її нетто-капітал – це величезний ризик навіть у хороший період. Прийняте фірмою рішення в галузі, що перебуває у стані глибокого спаду можна назвати просто азартним.

Проаналізуйте рішення, яке прийняла фірма «Переробка».

2. Фірма «Богатир» прийняла схоже суперечливе рішення. Ця фірма має найкращий потенціал серед фірм, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції.

Багато років вона намагалась відтворити конкурентоспроможність, вносила додаткові засоби у виробництво та вирішувала внутрішні проблеми. Два роки тому фірма повинна була прийняти рішення – допустити страйк працівників, або прийняти їх вимоги про підвищення заробітної плати, що призвело б до збільшення витрат. Після того, як спроби пояснити працівникам «факти, цифри та реальність конкуренції» провалились, фірма почала створювати запаси сировини та готової продукції. Коли працівники вирішили страйкувати, за пульт управління новими

автоматизованими лініями став весь управлінський персонал. Страйк продовжувався два місяці, збитки склали 100 тис. дол. за місяць.

Чи правильне рішення прийняла фірма «Богатир»?

3. 23 лютого 2015 мобільний оператор life :) виклав на аукціоні 3355 млрд. гривень за лот з першою частотою для розгортання мереж 3G по Україні, збільшивши в ході торгів початкову ціну на 600 млн. гривень. Сильних сторін у запуску 3G в Україні набагато більше, ніж багато хто думає. По-перше, швидкісний Інтернет дозволить відкрити нові можливості смартфонів, планшетів та додатків. По-друге, це дасть стимул для розвитку всієї галузі: мобільні покупки, інтернет-сервіси, комунікація. Фірма поставила перед собою завдання - забезпечити якісне надання нової послуги на швидкості, що перевищує 2 Мбіт/с.

Швидкість розгортання мережі по Україні - від 6 до 18 місяців у містах-мільйонниках та обласних центрах. На покриття 3G-мережею всій території країни буде потрібно близько 6 років. Але є ряд факторів, які стримують швидкий запуск мережі, як для life :), так і для фірм, які придбали другий та третій частотні лоти, за значно меншою ціною. Фірми з нетерпінням очікують подробиць щодо конверсії, які вирішують деякі розбіжності між ліцензійними вимогами та нинішніми спецкористувачами частотного ресурсу, а також дадуть можливість зменшити бізнес-ризик при впровадженні нової технології.

Чи правильне рішення прийняла фірма life :)?

Питання до ситуації

1. Які альтернативи були у кожного з трьох рішень?
2. У відповідності до термінології, рішення у фірмах приймалося в умовах ризику чи невизначеності?
3. Розгляньте можливий вплив фактору часу та змінного середовища на всі три рішення.



Імперія STARBUCKS COFFEE

Почавши з 1987 р. з відкриття 9 висококласних кафе в Сіетлі, виконавчий директор *Starbucks Coffee* Говард Шульц³ незабаром «захопив» всю територію США. У кафе завжди швидко обслужать клієнта, а ціна чашки кави (дуже висока) доводить одного з конкурентів, *Dunkin' Donuts*, до непритомного стану. Але щотижня мільйони американців заходять в кафе Starbucks Coffee, щоб насолодитися однією-двома філіжанками ароматного напою.

Незважаючи на те, що темпи зростання обсягу продажів компанії поступово скорочувалися, Starbucks продовжувала експансію. Перше поглинання компанія здійснила в 1992 р Її жертвою стала The Coffee Connection – одна з провідних бостонських фірм, яка керувала 23 кафе. Всього у Starbucks Coffee вже було понад 400 відділень, і ще 200 Г. Шульц планував відкрити протягом року⁴. Крім того, він планував розпочати співпрацю із зарубіжними компаніями, що дозволило б «накинути тенета» на Азію та Європу. В добавок Starbucks створив спільне підприємство з PepsiCo і мав намір розробити новий кавовий напій. Стратегії Г. Шульца досить ризиковані, але багато аналітиків схильні вважати, що у Starbucks достатньо досвіду та гнучкості, щоб домогтися поставлених цілей.

³ В 1987 перші власники продали свою компанію Говарду Шульцу, власнику мережі кав'ярень Il Giornale (у минулому співробітникові Starbucks). Він змінив бренд своїх кавових точок Il Giornale на Starbucks, перейменував компанію в «Starbucks Corporation» та став швидко розширювати свою мережу. В цей же рік компанія відкрила свої перші точки за межами Сіетла: біля станції Уотерфронт (Ванкувер, Канада) та в Чікаго (США). До 1989 на північному заході та середньому заході. Щорічно компанія обсмажувала понад 2 млн. фунтів (907.185 кг) кави.

⁴ Станом на лютий 2014 Starbucks була присутня в 65 країнах та територіях. Загальна чисельність персоналу мережі — 140 тис. осіб, понад 20 тисяч кав'ярень. Виручка компанії за 2010 рік склала \$10,7. «Старбакс» є головним конкурентом «Макдоналдса», сильно випереджаючи його за темпами зростання.

Багато менеджерів компанії колись працювали в таких фірмах, як Burger King, Taco Bell, Wendy's (кафе швидкого харчування) та Blockbuster (прокат відеокасет). Г.Шульц вважає, що директор повинен «наймати людей розумніше, ніж він сам, і не заважати їм працювати». Не менш важливі для успіху Starbucks Coffee й ті, хто стоїть біля стійки та готує напої. Компанія набирає своїх співробітників прямо з коледжів. Кожен з них проходить 24-годинний курс підготовки, тренується варити каву та отримує необхідні знання. У цьому й криється ключ до прекрасного іміджу та висококласного обслуговування.

Щоб забезпечити якість, компанія сама займається обсмажуванням кавових зерен. Вона навіть відмовилася від таких вигідних альтернатив, як франчайзинг⁵ та торгівля у супермаркетах.

Імперію Starbucks об'єднує єдина комп'ютерна мережа. Для розробки системи реєстрації продажів Г.Шульц найняв висококласного фахівця з McDonald's. Щоночі комп'ютери з тисяч кав'ярень відправляють інформацію про угоди в штаб-квартиру в Сіетлі, в якій аналізуються регіональні тенденції.

Для Г.Шульца, людини, яка вже змінила звички американців, ризик, який бере на себе Starbucks, – чергова пригода.

Питання для аналізу:

1. Як виникла компанія і в чому її успіх?
2. Як було обрано назву фірми?
3. Які з конкурентних стратегій М.Портера використовує *Starbucks Coffee*?
4. Як ви оцінюєте використання Г.Шульцом таких структур, лідерства, інформаційних та контролюючих систем, людських ресурсів?
5. Оцініть діяльність *Starbucks Coffee* в Україні.

Тема заняття: Побудова організації

Ніпонт

Після другої світової війни до 1995 року компанія Ніпонт виросла до самого великого виробника синтетичних тканин в Японії. У неї було 12 заводів в самому центрі Японії. З часом компанія почала випуск інших супутніх матеріалів, таких як фібра, пластик та хімічні речовини. Незважаючи на розширення діяльності Ніпонт зберігав початкову функціональну організаційну структуру.

Однак в 1995 році стало ясно, що якщо зростання буде продовжуватися, то компанії доведеться вживати ініціативи на всіх напрямках своєї діяльності, щоб встигнути за ринком. З цієї причини було введено поділ за товарами, що дозволило керівникам зайнятися безпосередньо вирішенням проблем що стосувалися їх товарів при зростанні випуску відповідних. Через це було також необхідно децентралізувати систему прийняття рішень та передати її в кожен підрозділ.

У 2008-2010 роках Японія, як і всі країни, пережила світову фінансово-економічну кризу. Піднялася ціна на нафту, змінився курс ієни, прогресувала інфляція та спостерігався спад виробництва. Ніпонт теж переживала підйом витрат на матеріали та робочу силу й падіння попиту. Це знайшло відображення в більш високій ціновій конкуренції та скороченні попиту, які призвели до ускладнень у фінансовій сфері.

Для того, щоб відновити прибутковість та протистояти невизначеному майбутньому, компанія повернулася до більш централізованої функціональної структури, яка підсилювала контроль керівництва та допомагала компанії пробитися через важкий період. Відповідні відділи трьох підрозділів були об'єднані і це

дозволило більш ефективно контролювати витрати та бути більш конкурентними в ціні.

Таким чином Ніпонт використовувала ту структуру, яка найкраще підходила до конкретних обставин. Розділкова структура дозволила компанії розширитися відразу за декількома напрямками.

А в більш ворожому оточенні, за умови зниження попиту, потрібна була функціональна централізована структура.

Питання для аналізу:

1. Який тип структури в даній ситуації називають розділковою?
2. Які фактори зовнішнього середовища зазнавали змін при першій та другій зміні організаційної структури?
3. Охарактеризуйте переваги та недоліки структур, використаних Ніпонт.
4. Які переваги централізації та децентралізації змушували Ніпонт переглядати своє ставлення до використовуваних структур?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

- 1) процес планування, організації, мотивування та контролювання, які необхідні для досягнення певної цілі
- 2) процес планування, організації, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві
- 3) процес контролювання та організації роботи трудового колективу
- 4) процес планування, організації, контролювання, координування та регулювання діяльності управлінців

2. Що розуміють під об'єктом управління?

- 1) людина чи група людей, на яких спрямований управлінський вплив
- 2) працівники апарату управління організації
- 3) люди, які безпосередньо зайняті в процесі управління виробництвом
- 4) найбільш кваліфіковані працівники, які виконують певні завдання в організації

3. Що визначає поділ всієї роботи в організації на складові компоненти?

- 1) горизонтальний поділ праці
- 2) вертикальний поділ праці
- 3) технологічний процес
- 4) процес виготовлення продукту

4. Що визначає відокремлення роботи з координації дій від самих дій?

- 1) вертикальний поділ праці
- 2) горизонтальний поділ праці
- 3) процес управління
- 4) координація та організація роботи персоналу в організації

5. Які наукові підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

- 1) процесуальний, системний та ситуаційний
- 2) системний, функціональний та процесуальний
- 3) процесуальний та функціональний
- 4) системний та ситуаційний підходи

6. Який з наукових підходів розглядає організацію як відкриту систему?

- 1) системний
- 2) ситуаційний
- 3) процесуальний

4) кількісний

7. Хто є основоположником наукового управління?

- 1) Ф.Тейлор
- 2) Р.Оуен
- 3) А.Маслоу
- 4) А.Файоль

8. В основу якої наукової школи менеджменту покладено створення універсальних принципів?

- 1) класичної школи управління
- 2) емпіричної школи
- 3) кількісної школи
- 4) школи “людських стосунків”

9. Хто був основоположником бюрократичної організації в менеджменті?

- 1) М.Вебер
- 2) Ф.Тейлор
- 3) А.Файоль
- 4) П.Друкер

10. В межах якої наукової школи менеджменту відокремився біхевіористський напрям?

- 1) людських стосунків
- 2) наукового управління
- 3) класичної
- 4) нової (кількісного підходу)

11. На чому базуються принципи менеджменту?

- 1) на законах розвитку суспільства і закономірностях управління
- 2) на законах, які діють в Україні
- 3) на положеннях про підрозділи організацій
- 4) на підзаконних актах

12. Хто розробив 14 універсальних управлінських принципів?

- 1) А.Файоль
- 2) Ф.Тейлор
- 3) М.Вебер
- 4) П.Друкер

13. На які дві основні підсистеми поділяються всі соціально-економічні системи?

- 1) керуюча та керована
- 2) керуюча та підлегла
- 3) управлінська та виконавча
- 4) організаційна та технологічна

14. Які основні загальні риси притаманні організації як соціально-економічній системі?

- 1) наявність всіх видів ресурсів, поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища
- 2) вертикальний та горизонтальний поділ праці, наявність людських ресурсів, організаційна структура управління
- 3) наявність фінансових ресурсів, здійснення певних видів діяльності та система стратегічних цілей
- 4) вертикальний поділ праці, наявність матеріальних ресурсів, взаємозамінність працівників

15. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

- 1) вертикальному поділу управлінської праці
- 2) горизонтальному поділу управлінської праці
- 3) вертикальному та горизонтальному поділу управлінської праці
- 4) необхідності контролювати діяльність персоналу

16. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

- 1) взаємодією із зовнішнім середовищем
- 2) взаємодією із внутрішнім середовищем
- 3) взаємодією із структурними підрозділами всієї системи
- 4) взаємодією із виробниками товарів

17. Які складові належать до внутрішнього середовища підприємства?

- 1) цілі, персонал, задачі, структура, технологія, організаційна культура
- 2) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти
- 3) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище
- 4) конкуренти, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль

18. Які елементи не належать до внутрішнього середовища організації?

- 1) споживачі, закони, трудові ресурси
- 2) цілі, завдання, функції
- 3) персонал, управлінські технології, структура
- 4) організаційна структура управління, задачі

19. Яку роль виконує зовнішнє середовище відносно до організації?

- 1) є постачальниками всіх видів ресурсів і споживачем її продукції

- 2) здійснює вплив на всі процеси, що протікають в організації
- 3) контролює її діяльність в часі і в просторі
- 4) визначає її цілі та забезпечує інформацією

20. Які складові містить зовнішнє середовище організації опосередкованого (непрямого) впливу?

- 1) стан економіки, зміни у політиці, соціальну культуру, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище
- 2) постачальники, трудові ресурси, закони і установи державного регулювання, споживачі, конкуренти
- 3) цілі, кадри, задачі, структура, технологію
- 4) плани, прогнози, організаційну структуру, мотивація, контроль

21. З яких елементів складаються повноваження особи?

- 1) права, обов'язки та відповідальність
- 2) права та відповідальність
- 3) обов'язки, відповідальність та влада
- 4) функції, обов'язки та відповідальність

22. Що собою представляє процес делегування повноважень в менеджменті?

- 1) процес передавання повноважень працівнику певної посади, але не особі
- 2) процес захоплення влади керівниками
- 3) процес передавання повноважень певній особі, але не управлінській посаді
- 4) процес покладання відповідальності за визначені дії на працівників нижчого щабля управління

23. Які основні типи контролю описані в теорії сучасного менеджменту?

- 1) попередній, поточний, заключний
- 2) загальний, вибірковий, індивідуальний
- 3) лінійний, функціональний, штабний
- 4) на базі норм, стандартів, нормативів

24. Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення цілей – це:

- 1) мотивування
- 2) стимулювання
- 3) управлінські відносини
- 4) регулювання

25. Що розуміють під поняттям “потреба” в менеджменті?

- 1) фізіологічну або психологічну нестачу чого-небудь
- 2) спонукальну причина дій людини

- 3) анатомічну особливість організму людини
- 4) психологічну якість будь-якої особи

26. Які дві основні групи концепцій мотивації розглядає теорія мотивування в менеджменті?

- 1) змістовні та процесуальні
- 2) процесуальні і матеріально-грошові
- 3) змістовні та організаційні
- 4) змістовні та грошові

27. Які теорії мотивації відносяться до процесуальних?

- 1) теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості, комплексна теорія мотивації Л.Портера і Е.Лоурела
- 2) теорія очікувань В.Врума, “піраміда” потреб А.Маслоу, теорія потреб М.Туган-Барановського
- 3) теорія М.Туган-Барановського, теорія надбаних потреб Д.Мак-Клелланда, теорія справедливості
- 4) “піраміда” потреб А.Маслоу, теорія 2-х факторів організації Ф.Герцберга, теорія Херсі-Бланшара

28. Які теорії мотивації відносяться до змістовних?

- 1) “піраміда” потреб А.Маслоу, теорія надбаних потреб Д.Мак-Клелланда, теорія факторів організації Ф.Герцберга
- 2) теорія Ф.Герцберга, “піраміда” потреб А.Маслоу та теорія справедливості
- 3) теорія потреб М.Туган-Барановського, “піраміда” потреб А.Маслоу та комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера
- 4) теорія потреб Д.Мак-Клелланда, “піраміда” потреб А.Маслоу та теорія ЖВЗ К.Альдерфера

29. За мотиваційною теорією якого з науковців всі потреби поділяються на потреби у владі, в успіхові та причетності ?

- 1) Д.Мак- Клелланда
- 2) А.Маслоу
- 3) Д.Мак-Грегора
- 4) В.Врума

30. На які дві групи згідно з мотиваційною теорією Ф.Герцберга поділяються всі фактори організації?

- 1) гігієнічні та мотиваційні
- 2) соціальні та економічні
- 3) економічні та психологічні
- 4) адміністративні та психологічні

31. Що розуміють під економічними методами менеджменту?

- 1) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів
- 2) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності
- 3) засоби впливу на колектив і окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними
- 4) засоби владного впливу на колектив та окрему особу

32. Що розуміють під соціально-психологічними методами менеджменту?

- 1) засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними
- 2) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності
- 3) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів
- 4) засоби владного впливу на колектив та окрему особу

33. Який існує взаємозв'язок між принципами та методами управління?

- 1) за допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління
- 2) ніякого взаємозв'язку не існує
- 3) цей зв'язок визначає, як повинні працювати управлінці
- 4) цей зв'язок визначає, як повинні працювати керівники організації

34. Метод «Дельфі» («кібернетичного арбітражу»), «мозкового штурму», «морфологічного аналізу» та «кінгсьо» – це:

- 1) методи колективного пошуку рішень;
- 2) система економічних методів менеджменту;
- 3) організаційно-розпорядчі методи менеджменту;
- 4) соціально-психологічні методи менеджменту.

35. Хто такий підприємець?

- 1) людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або розробленням нової ідеї, продукції або послуги;
- 2) керівник трудового колективу, призначений власником підприємства;
- 3) власник організації, який її створює та здійснює стратегічне управління нею;
- 4) працедавець, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

36. З яких елементів складається комунікаційний процес

- 1) відправник, повідомлення, канал передавання інформації, одержувач;
- 2) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування;
- 3) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо;

4) жодна з відповідей не вірна.

37. Що належить до переліку невербальних комунікацій в менеджменті?

- 1) жести, рухи, міміка, інтонація, мовчання, вираз очей.
- 2) бесіда, письмове повідомлення, слухання, читання.
- 3) мова, рухи тіла, фізичне середовище, співбесіда.
- 4) жести, міміка, позування, вимова, листування.

38. Що розуміють під «шумом» в комунікаційному процесі?

- 1) те, що спотворює зміст та створює перешкоди на шляху обміну інформації;
- 2) усе те, що вносить помилки в економічну та правову інформацію;
- 3) усе те, що вносить зміни та корективи в найбільш актуальну інформацію;
- 4) усе те, що заважає якісно обробляти масив інформації.

39. Які види об'єднань працівників створюються за волею керівництва для організації виробничого процесу?

- 1) формальні групи;
- 2) згуртовані команди;
- 3) неформальні групи;
- 4) первинні трудові колективи.

40. Які причини найчастіше призводять до виникнення неформальної групи?

- 1) всі перераховані тут.
- 2) почуття причетності, потреба у допомозі;
- 3) спільні інтереси;
- 4) потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії;

41. Що представляє собою влада, що базується на засадах примушування?

- 1) вплив на працівників через страх бути покараними;
- 2) вплив на персонал через винагороду;
- 3) вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання;
- 4) вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

42. На які дві групи поділяються наслідки розв'язання конфліктів в організації?

- 1) конструктивні та деструктивні;
- 2) функціональні та лінійні;
- 3) гармонійні та дисгармонійні;
- 4) позитивні та негативні.

43. Що є основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності підприємства?

- 1) прибуток;
- 2) товарооборот (обсяг виробництва);
- 3) собівартість виробництва продукції;
- 4) операційні витрати.

44. За яким основним показником можна оцінити ефективність діяльності рекламної компанії?

- 1) співвідношення збільшення доходів від продажу продукції з витратами на рекламу;
- 2) процент зростання ціни на продукцію, запропонованої до продажу;
- 3) процент зростання кількості проданої продукції;
- 4) зростання частки ринку підприємства.

45. Хто використовує методи управління організацією?

- 1) Лінійні та функціональні керівники.
- 2) Економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти.
- 3) Лінійні керівники.
- 4) Лінійні керівники та спеціалісти.

46. Що слід розуміти під місією організації?

- 1) Чітко виражену причину існування організації.
- 2) Основні завдання організації.
- 3) Основні функції організації.
- 4) Основні види робіт організації.

47. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

- 1) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
- 2) Встановлення цілей організації.
- 3) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
- 4) Визначення способів досягнення цілей організації.

48. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

- 1) Досяжність, конкретність, орієнтація у часі, вимірюваність, співвідносність
- 2) Досяжність і орієнтація у часі.
- 3) Орієнтація у часі і конкретність.
- 4) Досяжність.

49. Стратегія організації – це:

- 1) Довгостроковий комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- 2) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- 3) План реалізації цілей.
- 4) Поточні плани для досягнення цілей.

50. Тактика організації – це:

- 1) Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
- 2) Завдання, які треба виконувати.
- 3) Види робіт по досягненню цілей.
- 4) Плани робіт, які слід виконувати.

51. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

- 1) В управлінні малими організаціями.
- 2) В управлінні великими організаціями.
- 3) В управлінні об'єднаннями організацій.
- 4) В управлінні кооперативними організаціями.

52. Де переважно застосовується функціональна структура управління?

- 1) В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
- 2) В управлінні великими організаціями.
- 3) В управлінні об'єднанням організацій.
- 4) В управлінні середніми і малими організаціями.

53. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління ?

- 1) В управлінні великими сучасними організаціями.
- 2) В управлінні середніми за розміром організаціями.
- 3) В управлінні малими організаціями.
- 4) В управлінні великими і малими організаціями.

54. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

- 1) В управлінні багатопрофільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.
- 2) В управлінні спільними організаціями.
- 3) В управлінні середніми за розміром організаціями.

4) В управлінні великими організаціями.

55. Можна делегувати:

- 1) підготовчу роботу
- 2) контроль результатів
- 3) завдання високого ступеню ризику
- 4) розробку головних цілей діяльності підприємства

56. Не підлягає делегуванню:

- 1) постановка цілей
- 2) рутинна робота
- 3) вузькоспеціалізовані питання
- 4) підготовча робота

57. Масштаб керованості може бути:

- 1) Вузький
- 2) Середній
- 3) Мінімальний
- 4) оперативний

58. Масштаб керованості може бути:

- 1) Широкий
- 2) Складний
- 3) Мінімальний
- 4) суспільний

59. Широкий масштаб керованості характеризується:

- 1) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії
- 2) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії
- 3) мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії
- 4) мінімальною можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії

60. Департаментизація це:

- 1) процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації
- 2) організаційне обособлення виконавців різних робіт
- 3) постадійний розподіл робіт в організації
- 4) сукупність постійних зв'язків в організації

61. Мотивація базується на:

- 1) Потребах і винагородах.
- 2) Потребах і самовираженні.
- 3) Винагородах і задоволенні окремих людей.
- 4) Задоволенні всіх людей.

62. До первинних потреб відносяться:

1. Фізіологічні.
2. Психологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні

63. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

64. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання певних робіт.
2. У період виконання запланованих робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

65. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. Після виконання запланованих робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. До фактичного початку виконання робіт.
4. В ході проведення і після виконання всіх робіт.

66. До сильних сторін функціонування малих підприємств відноситься:

1. простота управління підприємством
2. фінансова залежність від інших фізичних та юридичних осіб
3. нестабільність заробітної плати
4. відсутність досвіду, недостатня компетентність

67. Слабкою стороною діяльності малих підприємств є:

1. труднощі з фінансуванням
2. швидкий строк окупності витрат
3. малі строки будівництва та реконструкції підприємства
4. простота управління підприємством

68. Франчайзинг це:

1. договір, угода між продавцем та покупцем, за якою продавець захищеного торговельною маркою продукту чи послуги надає ексклюзивне право на розповсюдження та продаж даного продукту чи послуги в обмін на отримання від нього грошової винагороди за умови дотримання покупцем технологій виробництва та обслуговуючих технологій
2. угода, яка укладається між власником підприємства і компанією, яка спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств
3. привілейне право здійснювати додатковий бізнес
4. сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління для подальшого покращення діяльності підприємства-партнера з міжнародного співробітництва

69. Франчайзер:

1. продавець франшизи
2. покупець франшизи
3. посередник
4. клієнт

70. Франчайзі:

1. Покупець франшизи
2. Продавець франшизи
3. посередник
4. клієнт

71. Переваги франчайзингу:

1. цілеспрямована підготовка кадрів
2. відсутність незалежності франчайзі
3. труднощі щодо анулювання договору
4. обмеження територіальної експансії франчайзі закріпленою за ним у договорі територією

72. Паушальні платежі:

1. першочерговий взнос
2. твердо зафіксована в договорі сума виплати за певний період часу
3. відсоток від прибутку
4. певні грошові суми, які франчайзі зобов'язаний сплачувати франчайзеру регулярно протягом усієї франшизи, в оплату тих привілеїв, товарів чи послуг, які франчайзер надає франчайзі

73. Що таке стиль керівництва (управління)?

1. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
2. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.

4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

74. Поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними, характерна для:

1. ліберала
2. автократа
3. демократа
4. економіста

75. Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?

1. Бажання працівника впливати на іншого працівника (або групу працівників).
2. Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
3. Вплив керівника на підлеглих працівників.
4. Немає правильної відповіді

76. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
3. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

77. Поведінковий підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.

78. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Особисті якості персоналу.

79. На чому ґрунтується експертна влада?

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.
2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.
3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду

виконувати виробничі завдання.

4. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.

80. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.
2. На засадах тільки ораторських здібностей.
3. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
4. На засадах особистих здібностей.

81. Влада – це:

1. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
2. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

82. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:

1. "Теорією Х".
2. Підходом з позицій особистих якостей.
3. "Теорією У".
4. Теорією "2".

83. Ліберальне керівництво базується на:

1. Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.
2. Повній свободі у визначенні виробничих завдань.
3. Повній свободі у визначенні форм оплати праці.
4. Повній свободі у розподілі прибутків.

84. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:

1. Або на роботу, або на людину.
2. Переважно на роботу.
3. Переважно на людину.
4. Тільки на людину.

85. Еталонна влада ґрунтується:

1. На силі особистих якостей або здібностей лідера.
2. На засадах примусу.
3. На силі волі лідера.
4. На моральних якостях лідера.

86. Влада, яка базується на засадах примусу, це:

1. Вплив на персонал через страх.
2. Вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.
3. Вплив на персонал через винагороди.
4. Вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

87. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство, вплив, влада.
2. Лідерство і вплив.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

88. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

89. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.
2. На середньому і вищому рівнях управління.
3. На вищому і найвищому рівнях управління.
4. На найвищому і середньому рівнях управління.

90. Продуктом управлінської праці є:

1. управлінські рішення
2. інформація
3. обчислювальна техніка
4. майно

91. Комунікації між рівнями управління це:

1. вертикальні комунікації
2. горизонтальні комунікації
3. бокові
4. всі відповіді вірні

92. Комунікаційні бар'єри в підприємстві можуть виникати внаслідок:

1. всі відповіді вірні
2. семантичних бар'єрів
3. інформаційного перевантаження
4. поганого зворотного зв'язку

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402.
2. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608.
3. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine // *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
4. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. Дата оновлення: 01.07.2021. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.08.2021).
6. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495–VI. Дата оновлення: 01.06.2021. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 01.08.2020).
7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456–VI. Дата оновлення: 15.12.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.08.2020).
8. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2018. 416 с.
9. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
10. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
11. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Та доп. Київ: Кондор, 2016. 434 с.
12. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.
13. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.
14. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.
15. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.

16. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.
17. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
18. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
19. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки і завдання
для практичних занять та самостійної роботи
здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший
бакалавр»
спеціальності 121 «Комп'ютерні науки»
денної форми навчання

Укладач: **Бурковська Анна Іванівна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,75
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.