

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

Кафедра менеджменту та маркетингу



МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

з теми «Організація як соціально-економічна система.

Внутрішнє та зовнішнє середовище організації»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»

спеціальностей 073 «Менеджмент»; 281 «Публічне управління та адміністрування»; 051 «Економіка»; 071 «Облік і оподаткування»;

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

денної та заочної форм навчання»

УДК 005

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету
від 06.06.2019 р., протокол № 10

Укладач:

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

Рецензенти:

А.В. Колєватова – 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, 2019

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Лекція з теми: «Організація як соціально-економічна система. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації» . . .	6
1.1 Поняття і характеристика організацій	8
1.2 Загальні фактори в роботі менеджерів	10
1.3 Рівні управління	12
1.4 Управління, спрямоване на успіх	16
1.5 Внутрішнє середовище організації	17
1.6 Зовнішнє середовище організації	24
1.7 Особливості управління міжнародним бізнесом	28
2. Ситуації для аналізу	32
2.1 Ситуація: «Підприємець чи менеджер?»	32
3 Практична робота «Управлінський аналіз організації» (зразок)	35
4 Тести для контролю засвоєння теоретичного матеріалу та самоконтролю студентів	44
5 Список рекомендованої літератури	58

1. ВСТУП

Дані методичні рекомендації розроблено з метою полегшення самостійного засвоєння третьої теми дисципліни «Менеджмент». Назва теми звучить як «Організація як соціально-економічна система. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації». Управління організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку не можна виконувати успішно, керуючись тільки сухими завченими формулами. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значимість численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від одної. У даній темі розглядаються основні визначення організацій і наводяться їх характеристики. Визначається, що таке успіх організації і його компоненти. Характеризуються складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Видається очевидним і логічним зосередити турботи керівництва в першу чергу на своїй організації. Однак успіх організації вирішальним чином залежить також від сил, зовнішніх по відношенню до неї, які діють в глобальному зовнішньому оточенні. У сьогоdnішньому складному світі, для ефективного виконання управлінських функцій, керівнику необхідно розуміти дію як внутрішніх так і зовнішніх змінних. У даній темі ми також коротко розглянемо найбільш суттєві внутрішні змінні організації, частини системи всередині організації, відмінні від зовнішнього оточення. Ми також зрозуміємо концепцію взаємозалежності змінних. Аналізу будуть піддані характеристики зовнішнього середовища і описані зовнішні чинники, що мають найважливіше значення для керівництва організації.

Крім теоретичного матеріалу, тут ви знайдете ситуацію для аналізу. Ситуація допоможе в засвоєнні теоретичного матеріалу, сприяє розвитку мислення і конкретних поведінкових навичок. Вона може використовуватися як для роботи в аудиторії, так і для самостійної роботи студентів з подальшою задачею письмового звіту. Форму роботи з ситуацією пропонує викладач, він же і визначає кількість балів, які студент може заробити в разі самостійної роботи над ситуацією.

У методичних рекомендаціях також представлено зразок управлінського аналізу підприємства. За запропонованим зразком ви зможете здійснити аналіз будь-якого підприємства, незалежно від його спрямованості і розмірів, що допоможе засвоїти теоретичний матеріал і посприє розвитку мислення і конкретних поведінкових навичок. Аналіз може виконуватися як під час роботи в аудиторії, так і при самостійній роботі студентів з подальшою здачею письмового звіту. Форму роботи пропонує викладач, він же і визначає кількість балів, які студент може заробити в разі самостійної роботи.

Тести призначені для самостійного контролю засвоєння матеріалу. Аналогічні (але не ідентичні) тести будуть запропоновані вам на практичному занятті для перевірки засвоєння вивченого матеріалу.

У разі якщо студент, з будь якої причини був відсутній на заняттях, посібник дозволить йому засвоїти необхідний обсяг матеріалу і успішно відпрацювати пропущене заняття. Для цього необхідно:

- Вивчити теоретичний матеріал.
- Розібрати ситуацію для аналізу і підготувати письмовий звіт.
- Здійснити управлінський аналіз підприємства (вибір підприємства для аналізу здійснюється спільно з викладачем) і підготувати письмовий звіт.
- Самостійно пройти всі тести і переконатися в задовільних результатах.
- Визначити разом з ведучим викладачем схему відпрацювання пропущеного заняття і кількість балів, яку студент може заробити.

1. ЛЕКЦІЯ З ТЕМИ: «ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА. ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Зміст:

- 1.1 Поняття и характеристика організацій.
- 1.2 Общие факторы в работе менеджерів.
- 1.3 Уровни управління.
- 1.4 Управління, направлено на успіх.
- 1.5 Внутрішнє середовище організації
- 1.6 Зовнішнє середовище організації
- 1.7 Особливості управління міжнародним бізнесом

- Мета теми:**
1. Закласти основу для розуміння наступних тем дисципліни.
 2. Сприяти розумінню ключових концепцій, а не простого запам'ятовування формулювань студентами.
 3. Показати, що управління організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку не можна виконувати успішно, керуючись тільки сухими завченими формулами.
 4. Сформувати у студентів впевненість в тому, що керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значимість численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від одної.
 5. Розглянути найбільш суттєві внутрішні змінні організації в їх взаємозв'язку і єдності.
 6. Сприяти розумінню основних характеристик цих ключових змінних як частин цілого та їх ролі в забезпеченні ефективного функціонування організації.
 7. Сформувати вміння оцінювати дію зовнішніх змінних на організацію.
 8. Сформувати у студентів впевненість в тому, що успіх організації вирішальним чином залежить від сил, зовнішніх по відношенню до неї, що діють в глобальному зовнішньому оточенні.

Основні терміни і поняття:

- ✓ організація / organization;
- ✓ формальна організація / formal organization;
- ✓ неформальна організація / informal organization;
- ✓ горизонтальне поділ праці / horizontal division of labor;
- ✓ вертикальний розподіл праці / vertical division of labor;
- ✓ рівні управління / management levels;
- ✓ продуктивність / performance;
- ✓ успіх організації / success of the organization;
- ✓ керівники низового, середньої та вищої ланки / top, middle and top managers;
- ✓ внутрішні змінні / internal variables;
- ✓ цілі / goals;
- ✓ структура / structure;
- ✓ обсяг управління / volume of management;
- ✓ завдання / tasks;
- ✓ технологія / technology;
- ✓ зовнішнє середовище організації / the external environment of the organization;
- ✓ середовище прямого впливу / direct impact environment;
- ✓ середовище непрямого впливу / environment indirect effects;
- ✓ складність середовища / the complexity of the environment;
- ✓ рухливість середовища / mobility of the environment;
- ✓ невизначеність середовища / environmental uncertainty;
- ✓ багатонаціональна корпорація / multinational corporation.

1.1 Поняття та характеристика організацій

Деяка група повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відносяться:

- 1) наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- 2) наявність принаймні, однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи;
- 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Поєднавши в одну ці істотні характеристики, ми отримуємо важливе визначення:

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Дане визначення відноситься до формальних організацій. У всіх формальних організаціях, за винятком дуже маленьких, спонтанно виникають неформальні організації (групи). Необхідно так само відзначити, що при вивченні менеджменту ми практично завжди будемо мати справу зі складними організаціями.

Всі складні організації мають загальні для всіх організацій характеристики:

- **Використання ресурсів.** Цілі будь-якої організації включають перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовує організація, це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.
- **Залежність від зовнішнього середовища.** Організації повністю залежні від навколишнього світу – від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і по відношенню до споживачів, користувачів результатів діяльності, яких вони прагнуть досягти. Термін зовнішнє середовище включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти,

законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей в суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію і інші складові.

Не дивлячись на те, що організація повністю залежить від зовнішнього середовища, менеджер, як правило вплинути на неї не може. З кожним роком кількість факторів зовнішнього середовища постійно збільшуються.

- **Горизонтальний розподіл праці.** Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання, дозволяє організації виробляти більше продукції, ніж якби та ж сама кількість людей працювало самостійно.
- **Наявність підрозділів.** Горизонтальний розподіл праці в організації здійснюється за рахунок утворення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання і домагаються конкретних специфічних цілей. Таким чином – великі і складні організації складаються з декількох спеціально створених для конкретних цілей взаємопов'язаних підрозділів і численних неформальних груп, що виникають спонтанно.
- **Вертикальний розподіл праці.** Основною метою є координація роботи підрозділів, що і становить сутність управління.
- **Необхідність управління.** Для того щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, завдання повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці. Тому управління є важливою діяльністю для організації. Однак в малих організаціях часто немає чітко виділеної групи управляючих. Але в міру розростання організації людям складніше орієнтуватися, від кого вони повинні безпосередньо брати вказівки. На цьому рівні, для того щоб організація могла діяти успішно, робота з управління має бути чітко відокремлена від неуправлінської роботи.

1.2 Загальні фактори у роботі менеджерів

Управлінська робота, так само як і організації, має багато спільних характеристик. Аспекти управлінської діяльності, які є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, набагато менш очевидні, ніж відмінності в їх роботі.

До загальних факторів відносяться:

1. Суть управлінської діяльності. Управлінська робота, по суті своїй, дуже сильно відрізняється від неуправленческой. Робота керівника не однорідна, з короткочасними операціями, різноманітна, фрагментарна.

2. Управлінські функції. Існує процес управління, який може бути застосований до будь-якої організації і полягає в реалізації функцій, які повинен виконувати кожен керівник. Незважаючи на розбіжності з приводу цих функцій, більшість експертів в галузі управління приймають таке визначення:

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.

3. Ролі керівника. Роль є набором певних правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Мінцберг виділяє 10 ролей, які на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди і в різному ступені. Він класифікує їх в межах трьох великих категорій: міжособистісні ролі, інформаційні ролі і ролі з прийняття рішень. У Таблиці 1.1. представлено таку типізацію ролей і наводяться приклади для кожної ролі. Ролі не можуть бути незалежними одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Всі 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації.

Таблиця 3.1.

Управлінські ролі (за Генрі Мінцбергом)

№	Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособистісні ролі			
1	Головний керівник	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних обов'язків правового чи соціального характеру.	Церемоніали, дії, які вимагає становище, клопотання
2.	Лідер	Відповідальний за мотивацію, активізацію, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки.	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
3.	Пов'язуюча ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації, які надають інформацію і надають послуги.	Листування, участь в нарадах на стороні, інша робота із зовнішніми організаціями і особами
Інформаційні ролі			
4.	Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру, яку, розуміючи організацію і зовнішні умови, успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію.	Обробка всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки).
5.	Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману з зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації носить фактичний характер, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації.	Розсилка пошти по організаціях з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)

1	2	3	4
6.	Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі.	Участь в засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, включаючи передачу інформації в зовнішні організації та іншим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень			
7.	Підприємець	Вишукує можливості всередині самої організації та за її межами, розробляє і запускає «проекти щодо вдосконалення», що приносять зміни, контролює розробку певних проектів.	Участь в засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, що включають ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності.
8.	Той, хто усуває порушення	Відповідає за коректувальні дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи.
9.	Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл всіляких ресурсів організації – що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значних рішень в організації.	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані з складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих.
10	Переговорник	Відповідальний за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах.	Ведення переговорів.

1.3 Рівні управління

Великі організації зазвичай мають такий великий обсяг управлінської роботи, що вона теж повинна бути розділена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Вертикальний же поділ управлінської праці утворює рівні управління.

Зазвичай в організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник у порівнянні з іншим. Це здійснюється через назву посади. Однак назва посади не є надійним дороговказом дійсного рівня даного керівника в системі.

У теорії і на практиці менеджменту використовуються два способу розподілу управлінців на рівневій основі. Один з них, що отримав назву «загальноприйнятий» ділить керівників на вищий, середній та низовий рівень. У класифікації, розробленій відомим спеціалістом з теорії організацій, Талкотом Парсонсом, рівні мають назву: інституційний, управлінський та технічний.

Рисунок 1.1 ілюструє відповідність між загальноприйнятою класифікацією вертикального розподілу управлінської праці та класифікацією Т. Парсонса.



Рисунок 1.1. Два способи представлення рівнів управління.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії.

Соціолог Талкотт Парсонс розглядає ці категорії з точки зору функції, яку виконує керівник в організації: технологічний рівень, управлінський рівень, інституційний рівень.

Керівники *технічного рівня* в основному займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції або наданні послуг. Вони знаходяться безпосередньо над персоналом, який виробляє продукцію або надає послугу.

Керівники *управлінського рівня* в основному зайняті керуванням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації. У їх підпорядкуванні знаходяться керівники технічного рівня.

Керівники *інституційного рівня* зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому існує і функціонує дана організація.

Другий спосіб опису рівнів управління має загальноживаний характер і полягає у виділенні таких рівнів: керівники низової ланки, або операційні керівники, керівники середньої ланки, і керівники вищої ланки.

Керівники низової ланки, або операційні керівники це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками (які не є керівниками). Вони в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів.

Робота керівника низової ланки є напруженою і наповненою різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Завдання самі по собі потенційно короткі.

Керівники середньої ланки. Робота керівників низової ланки координується і контролюється керівниками середньої ланки. У великих організаціях буває так багато керівників середньої ланки, що їх доводиться теж ділити на рівні (верхній рівень середньої ланки і нижчий рівень середньої ланки). Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації. Характер їх роботи більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому. В основному вони координують і контролюють роботу керівників низової ланки, готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення зазвичай після трансформації їх в технологічно зручну форму, у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам.

Керівники вищої ланки. Основна їхня риса – нечисленність. Навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки всього кілька людей. Вони відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд компанії. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення. На підприємстві в цілому не існує такого моменту, якщо не брати до уваги повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому керівник вищої ланки не може бути впевнений, що він успішно завершив свою діяльність. Оскільки організація продовжує діяти і зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі.

Обидва способи поділу не є уможлядними конструктами. Діяльність усіх рівнів управління має реальні відмінності. На малюнку 1.2. показані відмінності і загальні моменти в діяльності менеджерів різних управлінських рівнів.

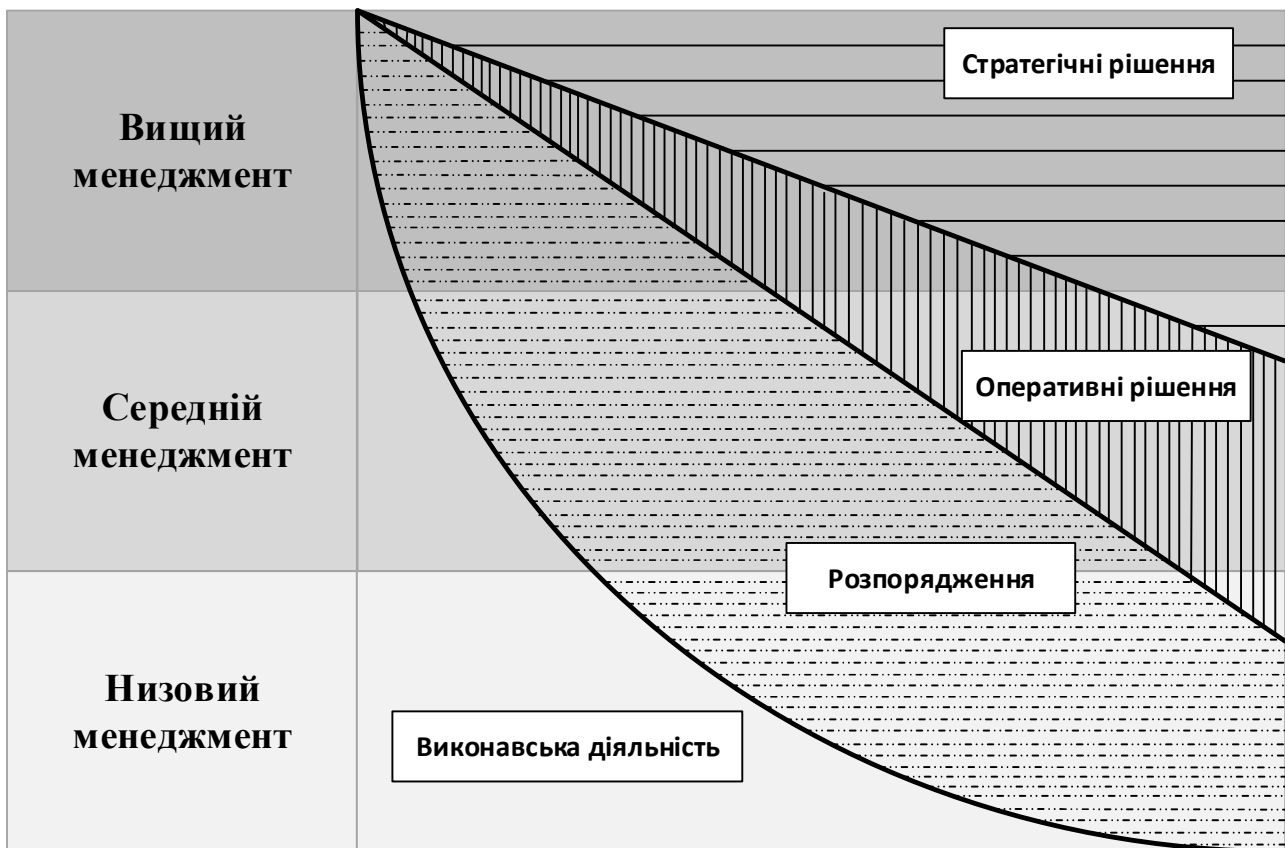


Рисунок 1.2. Розподіл видів управлінської діяльності за рівнями управління.

Завдяки рисунку стає зрозумілим, що поділ керівників на рівні, завдяки якому виникає управлінська ієрархія, не є формальним. Види діяльності, які виконують керівники на кожному з рівнів хоч і однакові, проте обсяг робіт значно варіюється в залежності від рівня управління.

1.4 Управління, спрямоване на успіх

Організація вважається такою, що домоглася успіху, якщо вона досягла своєї мети. Складовими успіху організації є: виживання, результативність і ефективність, продуктивність, практична реалізація рішень.

Виживання. Виживання, можливість існування якомога довше є найпершим завданням більшості організацій. Однак для того щоб залишатися сильним і щоб вижити, більшості організацій доводиться періодично міняти свої цілі, вибираючи їх відповідно до потреб зовнішнього світу, які постійно змінюються.

Результативність та ефективність. Щоб вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Результативність – це зовнішня характеристика організації і вона свідчить про те, що організація випускає продукти або послуги, які мають попит.

Ефективність – характеристика внутрішня. Вона говорить про найкраще використання ресурсів і оптимізацію виробничих процесів в організації.

Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Чим ефективніша організація, тим вище її продуктивність. Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і добитися успіху в умовах конкуренції. Потенційний споживач, у якого є свобода вибору, природно, віддасть перевагу продукції більш продуктивної організації тому, що вона має більш високу цінність. Великий обсяг продажів дає більш продуктивній організації більше грошей для того, щоб вкласти їх в ресурси, включаючи кращі заводи, найкраще обладнання, кращу технологію, що може і надалі сприяти підвищенню продуктивності. І якщо розрив стає великим, то менш продуктивні організації в кінцевому підсумку зазнають краху.

Практична реалізація управлінських рішень. Управлінські рішення, як би не були вони добре обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, є всього лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Успішним рішенням вважається таке, яке реалізується практично – перетворюється в дію – результативно і ефективно.

1.5 Внутрішнє середовище організації

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Хоча не можна вважати, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом.

Основні змінні в самій організації, які потребують уваги керівництва, це цілі, структура, завдання, технологія і люди. Розглянемо кожен з них докладніше.

Цілі

Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, який дозволяє людям виконати колективно те, чого вони не могли б виконати індивідуально.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

Цілі розробляються керівництвом в процесі планування. Вони є засобом координування тому вказують організації та її членам до чого вони повинні прагнути.

У організацій можуть бути різноманітні цілі. У підприємств виробничої сфери це – рентабельність (прибутковість) і продуктивність. Підприємства некомерційні прагнуть зменшити витрати і це знаходить відображення в їх цілях.

Для того щоб отримати прибуток підприємство має сформулювати цілі в таких областях:

- частка ринку;
- розробка нової продукції;
- якість послуг;
- підготовка і відбір керівників;
- соціальна відповідальність.

Цілі підрозділів у різних організаціях, які мають подібну діяльність, будуть ближче між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації, що займаються різними видами діяльності. Цілі підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями інших підрозділів і бути спрямовані на досягнення загальної мети.

Завдання.

Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни.

Завдання пропонуються не працівникові, а посади. Вони діляться на три категорії:

- робота з людьми;
- робота з предметами (машини, сировина, інструменти);
- робота з інформацією.

Завдання можна характеризувати частотою повторення і часом реалізації.

Структура.

Оскільки організація складається з декількох рівнів управління і підрозділів (функціональних областей) виникає необхідність побудови організаційної структури.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Двома основними концепціями, які мають пряме відношення до структур, є – спеціалізований поділ праці і обсяг управління.

Спеціалізоване поділ праці – це закріплення даної роботи за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконати її краще за всіх з точки зору організації як єдиного цілого. Хоча спеціалізація має давню історію, тільки після промислової революції з'явилася конкретна спеціалізація, типова для сучасного виробництва. Спеціалізація призводить до необхідності горизонтального поділу праці.

Обсяг управління. Вертикальний розподіл праці, тобто відділення роботи з координації від безпосереднього виконання завдань формує ієрархію

управлінських рівнів. Їй характерна формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні.

Сфера контролю – це число осіб, підлеглих одному керівнику. Її називають широкої при плоскій структурі управління і вузькою при багаторівневої управлінській структурі.

Римська католицька церква – організація, що налічує мільйони членів, – має лише чотири рівні між Папою Римським і парафіяльним священиком. І армійська рота (100-300 чоловік) так само має чотири рівні управління командир відділення, командир взводу, старшина роти, командир роти. А звань в армії і того більше: єфрейтор, молодший сержант, сержант, старший сержант, старшина, прапорщик, молодший лейтенант, лейтенант, старший лейтенант, капітан, майор і т.д.

Технологія

Технологія – це засіб перетворення сировини (люди, інформація, фізичні матеріали) в бажані продукти та послуги.

Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що отримується на виході.

Найбільш значними переворотами в технології були:

- промислова революція;
- стандартизація і механізація;
- конвеєрні складальні лінії.

Застосування конвеєрних складальних ліній, наприклад, на заводах Генрі Форда привело до того, що ціна автомобіля зменшилася від 2100 дол. до 290 дол.

Взаємозв'язок між вмістом завдань і технологій можна побачити в класифікації технологій.

I. Класифікація технології за Джоан Вудворд.

- Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво (одночасно виготовляється тільки один або мала серія однакових виробів).
- Масове або великосерійне виробництво (застосовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один одному або дуже схожі).
- Безперервне виробництво (використовує автоматизоване устаткування, яке працює цілодобово для безперервного виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах – переробка нафти, сталеплавильне і мідеплавильне виробництво, електростанції та ін.).

II. Класифікація технології за Джеймсом Томпсоном.

- Багатоланкові технології (характеризуються серією взаємозалежних завдань, які мають виконуватися послідовно).
- Посередницькі технології (характеризуються зустрічами груп людей, які є або хочуть бути взаємозалежними – банки, телефонні компанії, бюро працевлаштування).
- Інтенсивна технологія (характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того, щоб зробити певні зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво).

Люди.

Люди є центральним фактором будь-якої моделі управління.

Існує три основних аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління:

- Поведінка окремих людей;
- Поведінка людей в групах;
- Характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Як поводить себе людина в суспільстві і на роботі, є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особистості. Розглянемо деякі з них.

1. Здібності. Відмінності в здібностях частково пояснюються спадковістю, частково набуваються з досвідом. Організації майже завжди намагаються скористатися відмінностями в здібностях працівників. Це логічний засіб збільшення вигоди від спеціалізації. Здібності можна розширювати шляхом навчання.
2. Схильність, обдарованість – це наявний потенціал людини щодо виконання будь-якої конкретної роботи. Вони є результатом як вроджених якостей, так і набутого досвіду. Схильність в певній галузі зазвичай полегшує набуття здатності ефективно виконувати конкретну діяльність.
3. Потреби – внутрішній стан психологічного чи фізичного відчуття недостатності чого-небудь.
4. Очікування – це свідомо або підсвідомо впевненість в тому наскільки ймовірно або наскільки нереально звершення чогось значимого для людини.
5. Сприйняття – інтелектуальне усвідомлення стимулів, які отримують від відчуттів. Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймають як таке, що дійсно відбувається.
6. Відношення. Точка зору – це ставлення людей до будь-чого або їх соціальні установки. Відносини формують наше необ'єктивне сприйняття навколишнього середовища. Установки засвоюються під впливом людей, з якими ми найчастіше взаємодіємо.
7. Цінності – це загальні переконання, віра у те, що є добро і що є зло, або що байдуже в житті. Цінності набуваються через навчання.

Другий аспект людської змінної – групи. Групи можуть впливати на поведінку конкретних людей. Цей висновок зроблений Елтоном Мейо поклав початок біхевіористській (поведінковій) школі управління. Найчастіше групи формуються спонтанно. Члена групи формують її поведінкові норми. Норма – це стандарти поведінки, які визнаються в даних умовах. Чим більше людина цінує свою приналежність до групи, тим більше дотримується групових норм. Групові норми можуть сприяти або протидіяти досягненню формальних цілей організації.

Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути і ефективним лідером. Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку людей, змушуючи поводитись певним чином. В умовах організації існує кілька точок зору на лідерство. Одна з них стосується стилю лідерства. Стиль керівництва, лідерства відображає цінності і погляди менеджера, його ставлення до підлеглих, його самооцінку і особистість. Ефективність конкретного стилю залежить від ситуації, яка включає зміст виконуваної роботи і індивідуальні характеристики підлеглих. Рівень, до якого обраний керівником стиль керівництва є ефективним, в значній мірі визначає, наскільки добре зможе менеджер спрямувати зусилля працівників на досягнення цілей, вирішити конфліктну ситуацію, створити колектив для роботи і управляти стресовими ситуаціями.

В управлінській практиці внутрішні змінні не можуть розглядатися незалежно одна від одної. Значні зміни будь-якої змінної будуть певною мірою впливати на всі інші змінні. Вплив цих наступних змін може значно перевершувати те, що спочатку їх викликало.

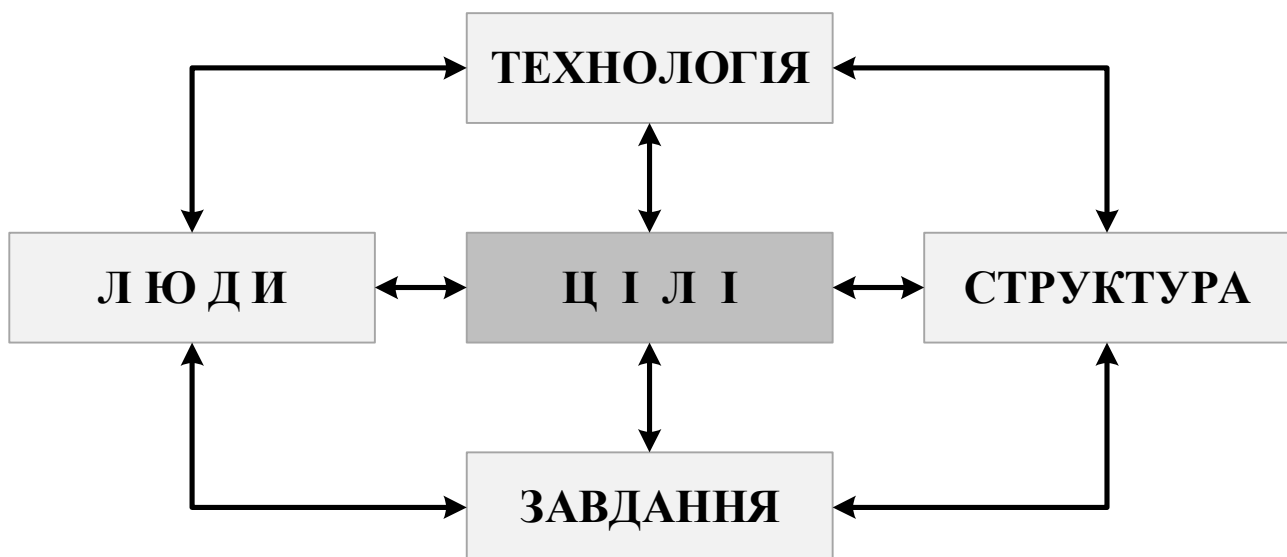


Рисунок 1.3. Взаємозв'язок внутрішніх змінних

Розвиток теорії систем допоміг створити концепцію організації як цілісності, що складається з взаємозалежних частин. На рисунку 1.3 показано

взаємозв'язок внутрішніх змінних: цілей, структури, завдань, технології та працівників.

1.6 Зовнішнє середовище організації

Врахування впливу зовнішнього середовища на організацію є внеском системного підходу (кінець 50-х років). Необхідність обліку зовнішнього середовища випливає з того, що всі організації відкриті системи.

Характеристики зовнішнього середовища

1. **Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища** – це сила, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори. Фахівці нещодавно ввели поняття «хаотичних змін» – hyper turbulence – для опису середовища, яке характеризується ще більш швидкими змінами і більш сильним взаємозв'язком.
2. **Складність зовнішнього середовища** – це число і різноманітність факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора.
3. **Рухливість середовища** – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. До організацій з особливо рухливим зовнішнім середовищем відносяться: фармацевтична, хімічна, електронна, авіаційно-космічна промисловості, виробництво комп'ютерів, біотехнології, телекомунікації, дозволя, відділи дослідження всіх організацій.
4. **Невизначеність зовнішнього середовища** – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище і впевненість у її точності. Оскільки бізнес все більше стає глобальним заняттям, потрібно більше і більше інформації, але впевненість у її точності знижується.

Один із способів визначення оточення і полегшення обліку його впливу на організацію полягає в поділі зовнішніх факторів на дві групи: середовище прямого та середовище непрямого впливу.

Зовнішнє середовище прямого впливу – це фактори, які безпосередньо впливають на організацію і відчувають на собі прямий вплив організації.

На рисунку 1.4 представлено фактори прямого впливу.



Рисунок 1.4 Зовнішнє середовище прямого впливу

Постачальники. З точки зору системного підходу організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів це матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила.

Споживачі. Саме виживання та виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Споживачі, вирішуючи, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що пов'язано з результатами її діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб покупців впливає на взаємодії організації з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів.

Конкуренти. Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на ринку. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну можна запросити.

Закони та державні органи. Стан законодавства часто характеризується не тільки складністю, але і рухливістю. Організації повинні бути постійно в курсі тих змін, які відбуваються в цій сфері.

Профспілки. Працівники, об'єднані в профспілкові організації здатні серйозно впливати на діяльність організації.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на організацію, але все ж позначаються на ній. Організація вплинути на них практично не може.

Фактори середовища непрямого впливу представлені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5. Зовнішнє середовище непрямого впливу

Фактори середовища непрямого впливу звичайно впливають на операції організацій так само помітно, як фактори середовища прямого впливу. Проте

керівництву необхідно враховувати їх. Середовище непрямого впливу складніше, ніж середовище прямого впливу. Керівництво часто вимушене спиратися на припущення про таке середовище, ґрунтуючись на неповній інформації, в спробах спрогнозувати можливі наслідки для організації. Розглянемо коротко основні фактори середовища непрямого впливу.

Стан економіки. Керівництво має також вміти оцінювати, як позначаться на операціях організації загальні зміни стану економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги. Організації, що ведуть справи в багатьох країнах, найчастіше вважають стан економіки особливо складним і важливим для себе аспектом. Коливання курсу долара відносно валют інших країн ставали причиною миттєвого набуття або втрати великими фірмами мільйонів доларів.

Політичні фактори. Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівників особливе значення. Один з них – настрої адміністрації, законодавчих органів і судів стосовно бізнесу, вони впливають на такі дії уряду, як оподаткування, встановлення податкових пільг або пільгових торговельних мит, законодавство щодо захисту споживачів, стандарти на безпеку, стандарти на чистоту навколишнього середовища, контроль цін і заробітної плати та інші. Інший елемент політичної обстановки – це групи особливих інтересів і лобісти. Велике значення для компаній, які здійснюють операції або мають ринки збуту в інших країнах, має фактор політичної стабільності. У країні-господарі для іноземного інвестора або для експорту продукції політичні зміни можуть призвести до обмеження прав власності для іноземців (навіть до націоналізації іноземної власності) або встановлення спеціальних мит на імпорт. Баланс платежів або проблеми з обслуговуванням зовнішнього боргу можуть ускладнити отримання доларів, що вивозяться в якості прибутку. З іншого боку, політика може змінитися і в сторону, сприятливу для інвесторів, коли виникає потреба в припливі капіталу з-за кордону.

Науково-технічний прогрес. Технологія є одночасно і внутрішньою змінною, і важливим зовнішнім фактором. Технологічні нововведення впливають на ефективність, з якою продукти можна виготовляти і продавати, на швидкість старіння продукту, на те, як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію, а також на те, які послуги і нові продукти очікують споживачі від організації. Організації, які мають справу безпосередньо з технологією високого рівня, наукомісткі підприємства, повинні бути в змозі швидко реагувати на нові розробки і самі пропонувати нововведення.

Соціокультурні фактори. Будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, серед яких переважають установки, життєві цінності і традиції, впливають на організацію.

Міжнародні події. У зв'язку з глобалізацією процесів, що відбуваються в сучасних умовах жодна організація не може існувати в замкнутому просторі своєї держави. Війни, політичні кризи, зміна політичних сил в планетарному масштабі, в даний час, не можуть не стосуватися життя і діяльності організацій. Цьому сприяють і розвиваються комп'ютерні технології, інтегровані лінії зв'язку, супутниковий зв'язок. Процес залучення не тільки держав, але і окремих організацій в світові процеси має тенденцію розширення і посилення.

1.7 Особливості управління міжнародним бізнесом

Середовище організацій, що діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Останнє обумовлене унікальною сукупністю факторів, що характеризують кожну країну. Економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні установи, політична стабільність, рівень технологічного розвитку відрізняються від країни до країни. При здійсненні функцій планування, організації, стимулювання і контролю керівники повинні враховувати такі відмінності.

Управління міжнародним бізнесом поширюється на сфери діяльності, які пов'язані з переміщенням ресурсів, товарів, послуг і робочої сили через національні кордони.

Причини розвитку міжнародного бізнесу:

1. Більш низькі виробничі витрати (дешева робоча сила – перевага в ціновій конкуренції).
2. Торговельні бар'єри. Обмеження на експорт можуть приймати форму податків або їх граничних рівнів з політичних причин. До засобів обмеження імпорту відносяться тарифи, квоти, стандарти і бюрократична тяганина. Функціонування на іноземному ринку дає компанії можливість подолати такі обмеження.
3. Антитрестовські закони держави.
4. Отримання вигод з можливостей за кордоном:
 - проникнення на нові ринки;
 - збільшення життєвого циклу продукту;
 - високі темпи розвитку і потреба в капіталовкладеннях ведуть до підвищення прибутку на інвестиції в країнах, що розвиваються.

Різновиди міжнародного бізнесу.

Експорт. Найпростіший шлях проникнення на міжнародні ринки – експорт продукції. Хоча організація продовжує виробляти всю продукцію у своїй країні, вона може для координації експорту створити незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка буде полегшувати укладання угод з іноземними покупцями. З розширенням експорту організація може створити експортний відділ з керуючими по експорту, що відносяться до середнього рівня в ієрархії управління.

Ліцензування. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі за допомогою угоди про ліцензійні платежі. Відповідно до цієї схеми компанія надає іноземній компанії або державі право використовувати патенти або технологію, виробничі секрети, а також надавати технологічну та адміністративну підтримку. Іноземна компанія або держава, в свою чергу, відшкодовує витрати компанії у формі ліцензійних платежів або плати за послуги.

Спільні підприємства. Організація спільного підприємства полягає в тому, що дві або більша кількість приватних компаній або держав вкладають кошти в виробничі потужності. Учасники є рівними партнерами в справі і отримують прибуток в залежності від частки акцій кожного в спільному підприємстві.

Прямі капіталовкладення. Найбільш сильна прихильність міжнародному бізнесу виникає тоді, коли керівництво вирішує випускати продукцію своєї фірми за кордоном і зберігати повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями.

Багатонаціональні корпорації володіють і управляють підприємствами в інших країнах. Сто найбільших багатонаціональних корпорацій світу мають філії в більш ніж 20 країнах світу. Багато з них зайняті в секторах, що займаються обробкою, зосереджуючи увагу на випуску ліків, виробництві хімікатів, електроніки, переробці сільськогосподарської сировини і нафти, виробництві синтетичних волокон та електрообладнання.

Міжнародний бізнес в особі багатонаціональних корпорацій відкриває останнім додаткові ринки для їх товарів і послуг та дозволяє отримувати вигоди із сприятливого оподаткування та умов використання праці і капіталу.

Фактори міжнародного середовища.

Щоб пристосувати свої послуги і продукцію до характеристик того чи іншого міжнародного оточення, керівники організації повинні навчитися розуміти фактори кожного міжнародного середовища. Наш розгляд факторів середовища, в якому функціонує міжнародний бізнес, зосереджений на чотирьох факторах – культурі, економіці, законодавстві, державному регулюванні та політичній обстановці.

Культура. Під культурою розуміється пануюча в суспільстві система поділюваних усіма цінностей, вірувань, звичаїв і переважаючих установок. Кожне суспільство має свою культуру, вплив якої позначається на стилі повсякденного життя.

Культуру США можна охарактеризувати як індивідуалістичну, неформальну, матеріалістичну і орієнтовану на самоцінність часу. У той же час в Японії і Китаї групі приділяється набагато більше уваги, ніж індивіду. Підпорядкування і співробітництво важливіше індивідуалізму. Американська культура не надає великого значення традиції, церемонії і формальності, які є важливими характеристиками латиноамериканської, ближньо- і далекосхідної культури. Американці не люблять «ходити навколо» і вважають за краще без церемоній відразу переходити до справи. Однак в Латинській Америці або Саудівській Аравії прийнято спочатку поговорити на теми, що не стосуються справи і тільки потім зосередитися на справжній меті зустрічі. Так східні бізнесмени часто дуже недбало ставляться до часу зустрічей і строків, що виводить з себе американців, німців і швейцарців.

Закони та держрегулювання. Подібно до того як організації, що займаються бізнесом усередині країни, залежать від внутрішніх законів, так і фірми, що виступають на міжнародних ринках, змушені враховувати численні закони і регулюючі акти. Останні відносяться до таких питань, як оподаткування, патенти, трудові відносини, стандарти на готову продукцію, ціноутворення і надання відомостей державним установам.

Політична обстановка.

Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть позначитися на операціях у сфері міжнародного бізнесу. Соціальна напруженість може порушити процес виробництва або обмежити збут, якщо невдоволення спрямоване проти заводу або виду продукції, що знаходиться в іноземному володінні. Політичні дії проти уряду або неочікувана зміна режиму як мінімум означають збільшення невизначеності для експорту або іноземного інвестора.

Однак, такі події, як революції і націоналізація, є винятком, а не правилом. А при деяких обставинах тиск ринку виявляється сильнішим за політичні уподобання.

2. СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Чи подобається вам ваша робота?

Ліда Смирнова пильно дивилася на свою каву та пиріжок. Після важкого робочого дня вона намагалася розслабитися в кафе, яке часто відвідують ділові люди. Піднявши погляд, вона помітила свою давню подругу по університету, яка входила в кафе. Минуло вже два роки, як вона останній раз бачилася з Тетяною Доліною. У той час їм вручали дипломи магістрів в університеті.

– Таня! – вигукнула Ліда, намагаючись привернути її увагу. – Сідай. Я не бачила тебе цілу вічність. Я не знала, що ти залишилася в місті.

– Я проходила первинне навчання в банку, де працюю останні 18 місяців, – відповіла Тетяна. – А як у тебе справи?

– Я працюю в крупній компанії «Намік», яка займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції. Це досить великий зернотрейдер, я думаю ти про неї чула. Я там вже майже рік, – сказала Ліда.

– Цікаво, що це за підприємство? – Запитала Тетяна. – Я чула, що це досить жорстка організація.

– Я не знаю, звідки в тебе така інформація, – відповіла Ліда, – але ти права. Платять дійсно добре, але щодня вичавлюють з нас кожен виплачену гривню. Часто доводиться залишатися після роботи та працювати у вихідні, хоча за це ніхто не платить додатково. А можна ще й почути у свій бік нецензурну лексику з уст власника прямо на робочому місці або на нараді. Люди, з якими я працюю, дуже хороші, але сильно конкурують один з одним. Я думаю, що наша компанія проводить якусь неписане політику. Нових людей намагаються зіштовхнути один з одним, а «переможець» отримує просування. Ті хто не отримав просування, довго не затримуються в компанії. Вони шукають щось на стороні або їх просять підшукати собі іншу роботу. Я сподіваюся, ти розумієш, що я маю на увазі. А якщо до всього іншого ти жінка, твої проблеми поглиблюються ще більше. Я відчуваю себе трохи впевненіше, оскільки разом зі мною працює мій чоловік, але з іншого боку це й

небезпечніше. У нашого власника така політика: якщо пішов з компанії один з членів сім'ї, він звільнить й іншого під яким-небудь приводом. Тому я навіть не можу подумати про перехід в іншу компанію.

Тетяна зі співчуттям глянула на подругу.

– У нас в банку теж йде своя боротьба, але все це виглядає трохи інакше. У мене відносно низька заробітна плата, але мені здається, що мене скоро підвищать. Як би цього хотілося. Коли я почала працювати, мені сказали, що підвищать через 9 місяців учнівства, але вони перетворилися спочатку в 12, потім и 15, а зараз це вже становить 18 місяців, і нікого з моєї групи ще не підвищили. Двоє, що займали посади вище за мою, вже звільнилися. Тому нас, двох що залишилися скоро підвищать. Я сподіваюся, що це торкнеться і мене. Політика банку полягає в просуванні людей, але в повільному просуванні. Можна звичайно було б звернутися до ряду офіційних кадрових документів. Я вже підбрала багато таких матеріалів, але якось хвилююся, чи варто мені на них посилаюся. У мене прекрасний керівник. До речі, вона закінчила наш університет п'ять років тому, але вчилася заочно. Вона показала плани банку по просуванню співробітників та сказала, що вона буде наполегливо рекомендувати мене на вакансії, що відкриваються. Мені здається, я просто нетерпляча.

Ліда відставила свою каву.

– Мій керівник просто дурень, але він хитрий дурень. Він оточив себе людьми, що роблять так, що він виглядає добре. Вони роблять свою роботу, а він отримує всі результати. Я навчилася більше від колег, ніж від нього. Не розумію, як такі, як він, виживають в нашій копанні. Ти, напевно, зараз думаєш, що його підлеглі сподіваються на своє просування. Він, мабуть, кращий артист, ніж я про нього думала.

– Тобі подобається те, що ти робиш? – Запитала Тетяна.

– Так, це дуже цікава справа, – відповіла Ліда. – Це більш складно, ніж те, чого нас вчили в університеті. Було б краще, якби наші професори розповідали

нам про політику в компаніях. Я хотіла б знати що-небудь про те, як зробити так, щоб побачити у своєму керівникові щось хороше. Мені це необхідно.

Обидві деякий час сиділи тихо. На завершення Тетяна сказала:

– У п'ятницю в театрі прем'єра. У мене є зайвий квиток. Хочеш піти зі мною?

– Я б пішла, Таня, – сказала Ліда, – але взяла додому багато роботи.

Можливо, ми сходимо куди-небудь разом наступного разу, добре?

– Так, звичайно, – відповіла Тетяна, – після того, як нас обох підвищать.

Вони обидві засміялися і Тетяна потягнулася за своїм пальто.

Питання

1. Як би ви могли охарактеризувати кожную з героїнь ситуації як особистість?
2. Що можна сказати про кожную з дівчат з позиції того, як вони ставляться до фактів та подій, викладених в ситуації, як вони описують свою роботу та взаємини співробітників?
3. Як би ви оцінили їх задоволеність роботою?
4. Що можна сказати про те, як їхні менеджери керують ситуацією, яка склалася в компанії, а також про етичну поведінку цих менеджерів?

Практична робота

Здійснити управлінський аналіз підприємства за запропонованою схемою.

Управлінський аналіз організації
(рекламне агентство “Рекламус”)

Аналізується рекламне агентство “Рекламус”.

Юридична форма – Приватна фірма.

Форма власності – приватна.

Внутрішнє середовище організації

Мета – надання всіх видів рекламних послуг юридичним та фізичним особам м. Миколаєва з використанням сучасних технологій.

Характер виробництва – надання послуг.

Наше підприємство займається наступними **видами діяльності**:

- розробка комплексних рекламних компаній;
- розміщення та закупівля носіїв;
- теле- та відеореклама;
- зовнішня реклама та поліграфія;
- проведення презентацій;
- модельний бізнес, що включає в себе і школу манекенниць.

Завдання підприємства:

- робота с матеріалами – розміщення носіїв реклами, доставка готової продукції з типографії, розфасовка рекламних листів і т.п.
- робота з людьми – зустрічі з керівниками підприємств м. Миколаєва з метою виявлення потреби в рекламі, бесіди з відвідувачами, зустрічі з

виготовлювачами реклами, виробнича нарада, співбесіда при прийомі на роботу і т.п.

- робота з інформацією – проведення презентацій, моніторинг новинок в технології виготовлення реклами, вивчення продукції підприємства з метою визначення особливостей її рекламування, вивчення реакції споживачів на рекламу виготовлену агентством і т.п.

Технологія:

- за класифікацією Джоан Вудворд підприємство використовує дрібносерійну технологію, тому, що виготовляє або один, або малу серію однакових виробів. Крім того, вироби виготовляються для певного замовника за його специфікаціям.
- за класифікацією Джеймса Томпсона підприємство використовує посередницьку технологію з елементами інтенсивності, тому, що є пов'язуючим елементом між продавцем та покупцем, надаючи останнім інформацію, яка може бути корисна для них. Інтенсивність полягає в тому, що інформація повинна бути надана в особливій формі, яка повинна зацікавити покупця, що вимагає застосування спеціальних прийомів та навичок.

Дане підприємство використовує наступні види **ресурсів**:

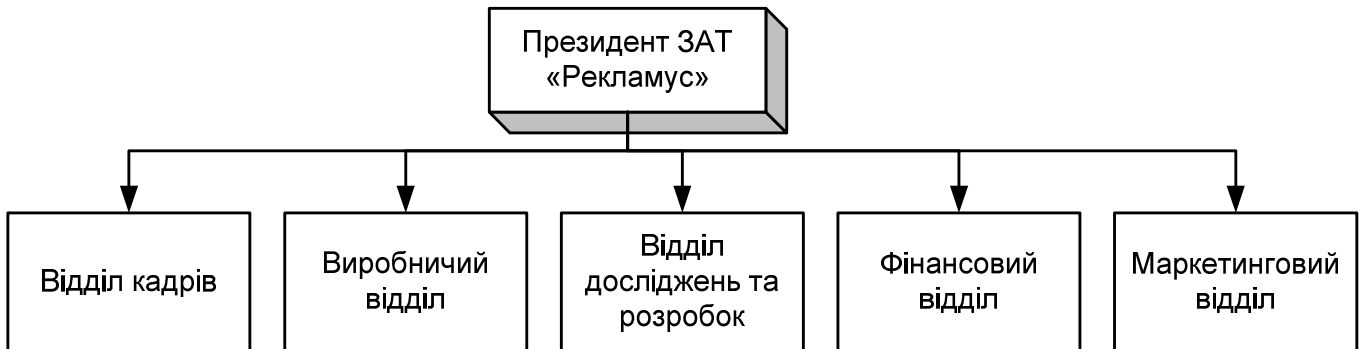
- матеріальні (обладнання, транспорт, енергоносії, витратні матеріали, упаковка)
- інформаційні (про клієнта, про своїх постачальників, про конкурентів, про ціни на даному ринку, про появу нових технологій в цій сфері діяльності, про ринок праці)
- трудові (персонал фірми)
- фінансові (рахунок у банку, кредит)

Структура підприємства:

- на підприємстві є два рівня управління: вищий (інституційний) – Президент компанії; нижчий (технічний) – керівники відділів.

- Є такі функціональні підрозділи: фінансовий відділ, маркетинговий відділ, виробничий відділ, відділ досліджень та розробок, відділ кадрів. Структура підприємства представлена на рисунку.

Організаційна структура ЗАТ «Рекламус»



Персонал підприємства:

Загальна чисельність працівників - 95 чоловік. Структура та характеристика персоналу: персонал поділяється на виробничий та невиробничий. Вимоги, до персоналу, наводяться в таблиці:

Вимоги до персоналу ЗАТ «Рекламус»

Виробничий	Невиробничий
Професіоналізм	Професіоналізм
Нестандартність мислення	Комунікабельність
Відповідальність	Відповідальність
Здатність працювати в колективі	Старанність
	Цілеспрямованість

Стилі керівництва.

Нижча ланка менеджерів має демократичний стиль управління з орієнтацією на людину, вища ж ланка - демократичний стиль управління з орієнтацією на завдання.

Лідерські якості.

У нижчої ланки менеджерів лідерські якості повинні бути яскраво виражені, особливо у виробничій сфері: вони повинні вміти організовувати навколо себе колектив. У вищій ланки менеджерів – не обов’язково. Але обов’язкова впевненість у собі.

При представленні підприємства як **соціотехнічної системи** доводиться розглядати, спочатку технічну та соціальну частини окремо.

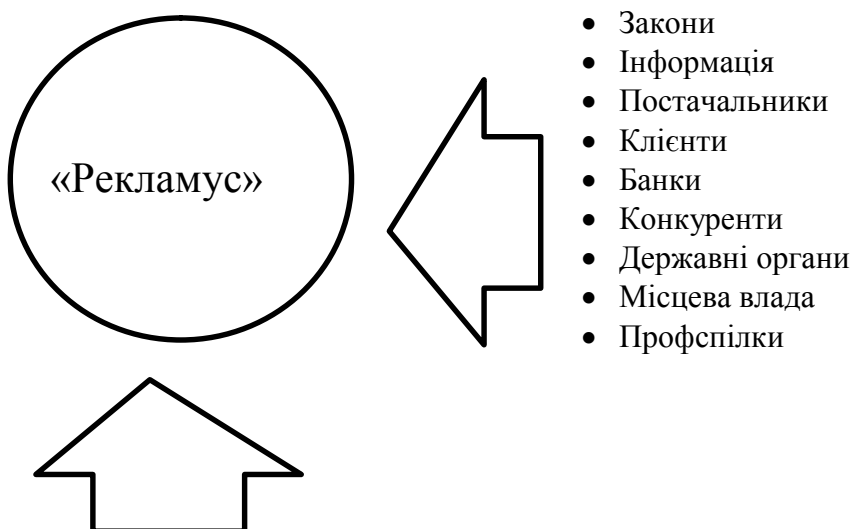
- технічна система нашої організації включає в себе: обладнання, капітал, будівлі, транспорт, джерела інформації.
- соціальна система “Рекламуса” представлена персоналом фірми, всією множиною соціальних відносин, комунікацій, як між клієнтом та персоналом, так і в середині фірми, а також напрацьованим досвідом спілкування.

Взаємодія між соціальною та матеріально-речовою системами відбувається на основі внутрішніх потреб організації, спрямованих на вирішення визначених завдань.

Зовнішнє середовище організації

Спроба проаналізувати зовнішні фактори впливу на організацію виглядають таким чином:

Фактори прямого впливу.



Фактори непрямого впливу.

- Стан економіки
- Політична ситуація
- Міжнародні події
- Екологічні фактори
- НТП
- Соціокультурні фактори
- Кліматичні умови

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії.

Постачальники: фірма «Отіс» - папір, фарба; фірма «Дикий сад» - комп'ютери та їх складники; «Обленерго» - електроенергія; Водоканал – водопостачання та каналізація; фірма «ІТ» - апарати для копіювання та ламінування та ін.

Клієнти: підприємства міста Миколаєва, Миколаївської області та інших областей, найбільш значущі з них: фірма «Артмеблі», «Дикий сад», «Нібулон», «Алые паруса», «Коблево», «Теплый дом» та інші.

Конкуренти: рекламні компанії міста Миколаєва – «Сіріус», «Глобус», «Ракурс», «Чесна реклама»; рекламні компанії міста Одеси, що виходять на Миколаївський ринок – «Онікс» та «Геліус», Херсонська рекламна компанія «Всезнайка».

Закони та державні органи: закони – закон про акціонерні товариства, закон про рекламу, державні органи – податкова служба, КРУ, Міська рада, ДАІ, пожежна інспекція, Товариство захисту прав споживачів та інші.

Профспілки: профспілкової організації на підприємстві немає.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямої дії.

Фактори зовнішнього середовища в порядку зменшення значущості для даного підприємства на даний період часу можна розташувати таким чином:

1. Соціокультурні фактори.
2. НТП.
3. Стан економіки.
4. Політичні фактори.
5. Міжнародні події.

Характеристики зовнішнього середовища.

1. Під **складністю** зовнішнього середовища розуміють кількість факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора. На наш погляд складність зовнішнього середовища не висока, тому що кількість факторів зовнішнього середовища відносно не велика й їх варіативність можна приблизно прогнозувати.
2. **Рухомість** середовища - це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Ми вважаємо, що, як і складність, рухомість зовнішнього середовища нашої фірми невисока. Найбільш динамічними факторами, з тих, що ми розглядаємо є – НТП та конкуренти.
 - Конкуренти - це один з найбільш динамічних факторів, але швидкість його зміни (рухомість) не настільки висока, щоб здійснювати на нашу організацію глобальний вплив.
 - НТП - швидкість зміни НТП вимушує більшість структур нашої організації стежити й адекватно реагувати на новинки у рекламній, поліграфічній та комп'ютерній галузях.
3. **Невизначеність** зовнішнього середовища низька, оскільки три основних фактора зовнішнього середовища, з якими ми маємо справу, мають відносно високий рівень визначеності. Перерахуємо їх в порядку збільшення невизначеності. Це:
 - Постачальники.
 - Клієнти.
 - Конкуренти.

4. **Взаємозв'язок** факторів зовнішнього середовища - це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інший фактор. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища, нашої організації, низький тому, що лише два фактори зовнішнього середовища можуть значно вплинути на всі інші фактори і відповідно на діяльність фірми. Це:

- Група економічних факторів;
- Група політичних факторів.

Характеристика реалізації функцій управління

Опис системи **контролю** в даній фірмі має такий вигляд:

- Створено системи планування співробітниками своєї роботи на тиждень, в письмовому вигляді й надання звіту керівництву.
- Контролюється своєчасне виконання працівниками визначених завдань.

Мотивування робітників й стимулювання їх діяльності здійснюється за нижченаведеною схемою:

- Преміювання працівників виробничих відділів у випадку виконання отриманого завдання достроково, при відповідній завданню якості робіт.
- При вдалому проходженні замовлення преміювання всіх співробітників, які приймали участь в роботі над замовленням.
- Матеріальне покарання за порушення виробничої дисципліни.
- Матеріальне покарання співробітників виробничих відділів за неякісне чи несвоєчасне виконання отриманої роботи.
- Матеріальне покарання (аж до звільнення) за халатне ставлення до роботи.
- Введення матеріальної відповідальності за пошкодження матеріальних цінностей, які належать фірмі.

Місія нашої організації полягає у підвищенні рівня якості рекламної продукції на ринку і формуванні у населення гарного смаку. Наша організація в силу своєї структурної побудови є одним із соціальних інститутів. Ми здійснюємо комунікаційну функцію в суспільстві, сприяючи підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються населенню, а також ми є роботодавцями, що саме по собі важливо.

Філософія організації.

Ми носії культури. Від того які ми самі залежить те, що ми робимо. Тому співробітники фірми постійно (за змогою) повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвиткові особистих культурних переваг. Необхідно бути ввічливим з усіма абсолютно. Працівники повинні добре виглядати, у відповідності до рекомендацій стилістів фірми. В фірмі розроблені корпоративні стандарти на документообіг. Керівництво розробляє програму з формування корпоративної лояльності. Наприклад, спільне святкування різних святкових дат, свят і днів народження. Керівництво повинно бути зразковим прикладом для своїх підлеглих. Керівництву необхідно з розумінням відноситись до помилок або неухважності своїх підлеглих.

Наприклад, категорично не карати за спізнення на роботу, а попередити, можливо, декілька раз. Фірма піклується про здоров'я своїх співробітників і тому періодично орендує спортивний зал для співробітників. На наш погляд вплив внутрішньої культури, спілкування всередині нашої фірми приводить до покращення, а головне до прискорення виконання роботи. Завдяки неформальному відношенню до роботи й підтримки такого відношення, у співробітників повинно сформуватися уявлення про роботу над загальною справою, взаємодопомогу, взаємопідтримку й злагодженість в роботі. Задоволення від роботи в колективі для кожного працівника дасть очевидні наслідки й буде позитивною стороною в розвитку і поточній роботі.

Слабкі та сильні сторони організації.

Сильні сторони:

- повний комплекс рекламних послуг, що надаються клієнтові;
- високий творчий потенціал співробітників;
- професіоналізм співробітників;
- здатність швидко реагувати на появу нових технологій в сфері рекламного ринку;
- вміння творчо використовувати новинки, що з'являються в результаті науково технічного прогресу на користь клієнтів.

Слабкі сторони:

На початковому етапі існує проблема заміни спеціалістів іншими працівниками фірми, це відбувається з причини невеликого за розмірами колективу і пов'язано з економічними труднощами на етапі становлення організації. Отже, доводиться наймати людей із зовні.

Перспективні напрями:

- вихід на інші регіони, а саме Одеська, Херсонська, Кіровоградська області;
- розробка know-how, підтримка та навчання своїх працівників-раціоналізаторів;
- розширення переліку послуг.

Можливі загрози у зовнішньому середовищі:

- невиконання зобов'язань з боку постачальників;
- недобросовісна конкуренція;
- глобальні екологічні катаклізми;
- зміна політичної ситуації в країні, і, як наслідок, порушення економічного балансу системи.

Декілька ефективних заходів для досягнення визначених цілей.

- бездоганне виконання своїх обов'язків співробітниками фірми;
- створення позитивного образу фірми в очах громадськості;
- участь в суспільних акціях пов'язаних з шоу та рекламним бізнесом;
- випуск конкурентоспроможної продукції.

4. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ТА САМОКОНТРОЛЮ СТУДЕНТІВ

1) Організація – це

1. група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення, загальної мети
2. три або більше людей, які вважають себе частиною робочої групи
3. група людей, що мають однакові цілі та діють для їх досягнення, використовуючи при цьому можливості організації
4. група людей, діяльність яких координується

2) Яким обов'язковим умовам має відповідати група, щоб її вважали організацією?

1. Наявність людей, загальної мети та діяльності для досягнення цієї мети
2. Наявність людей, загальних цілей, певної території, засобів виробництва
3. Наявність цілі, яку вважають спільною керівники всіх рівнів управління
4. Наявність статуту, печатки, керівників, виробничих та управлінських будівель

3) Чи можна вважати наявність ресурсів загальною для організацій характеристикою?

1. Так, тому що цілі будь-якої організації спрямовані на перетворення ресурсів
2. Ні, тому що обслуговуючі та некомерційні організації не завжди використовують ресурси
3. Ні, ресурси не можуть бути загальним фактором, тому що вони для різних організацій різні
4. Так, тому що кількість та якість ресурсів визначає ефективність організації

4) Назвіть загальні риси організацій.

1. Наявність ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, необхідність управління
2. Наявність ресурсів, засобів виробництва, працівників та результатів праці
3. Взаємодія з зовнішнім середовищем, ефективна організація виробництва,

рівні управління, суспільно значущі результати праці

4. Вертикальний та горизонтальний поділ праці

5) Чи всі організації залежать від зовнішнього середовища?

1. Так, тому що організація є відкритою системою
2. Ні, великі організації самі можуть впливати на зовнішнє середовище
3. Ні, тому що організації є закритими системами
4. Так, тому що зовнішнє середовище є джерелом небезпек для організації

6) Чи можна вважати горизонтальний поділ праці загальною для організацій характеристикою?

1. Так, тому що поділ великого обсягу робіт на численні невеликі завдання збільшує кількість виробленої продукції
2. Ні, тому що в невеликих організаціях поділу праці немає
3. Так, тому що поділ праці покращує якість продукції, що випускається будь-якими видами підприємств
4. Ні, тому що це стосується тільки виробничих підприємств, а в інших видах організацій не використовується

7) Чи всі організації мають вертикальний поділ праці?

1. Так, тому що робота в організації поділяється на складові, оскількихтось повинен координувати роботу груп
2. Так, тому що повинна бути людина, яка несе відповідальність за помилки, які зробили працівники організації
3. Ні, тому що у маленьких організаціях вертикального поділу праці може не бути
4. Ні, достатньо горизонтального поділу праці

8) Вертикальне розгортання поділу праці, відповідно до якого керівники вищих рівнів координують роботу керівників нижчого рівня, аж до неуправлінського персоналу називається

1. рівнями управління
2. структурою організації
3. сферою контролю
4. управлінським циклом

9) Талкотт Парсонс запропонував наступну класифікацію керівників, з точки зору функцій які вони виконують:

1. технічний, управлінський та інституціональний рівні
2. лінійні та функціональні
3. низовий, оперативний, середній нижчий, середній вищий та вищий рівень управління
4. демократичний, авторитарний, ліберальний; орієнтований на людину, орієнтований на роботу

10) Внесок соціолога Талкотта Парсонса у теорію менеджменту полягає у розробці

1. класифікації керівників за їх функціями
2. класифікації внутрішніх змінних організації
3. класифікації типів технологій
4. індивідуальних характеристик особистості

11) Якщо в організації більше ніж три рівня управління, то розширення відбувається за рахунок

1. середнього рівня управління
2. нижчого рівня управління
3. вищого рівня управління
4. будь-якого рівня управління

12) Відповідно до загальноприйнятих способів опису рівнів управління виділяють:

1. вищий, середній та нижчий рівні управління
2. інституційний, управлінський та технічний рівень управління
3. інституційний, управлінський та операційний рівні управління
4. вищий, середній, нижчий та операційний рівні управління

13) Керівники вищої ланки

1. відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому, або основної її частини; зайняті в основному розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей, адаптацією до зовнішнього середовища
2. координують та контролюють роботу молодших керівників, готують

- інформацію для рішень, які приймають керівники більш високого рівня
3. організують випуск продукції та надання послуг
 4. виконують всі перераховані види робіт

14) Робота якого рівня керівників визначається роботою підрозділів більше, ніж організації в цілому; полягає у підготовці інформації для керівників більш високого рівня та трансформації їх рішень у технологічно зручну форму?

1. Середнього рівня управління
2. Інституціонального рівня управління
3. Нижчого рівня управління
4. Вищого рівня управління

15) У якого типу керівників робота характеризується напруженістю та різноманітністю; частими перервами та переходами від одного завдання до іншого; короткими за часом реалізації завданнями?

1. Нижчий рівень або операційні керівники
2. Вищий рівень
3. Середній рівень
4. Інституціональний рівень

16) Операційні керівники

1. знаходяться безпосередньо над виконавцями; здійснюють контроль виконання виробничих завдань; відповідають за використання виділених ресурсів
2. координують та контролюють роботу молодших керівників, готують інформацію для рішень, які приймають керівники більш високих рівнів
3. організують випуск продукції та надання послуг
4. відповідають за прийняття найважливіших для організації рішень, займаються розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей

17) До якої категорії управлінців відноситься менеджер, якщо у його обов'язки входить здійснення операцій та дій із забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві?

1. Технічний рівень
2. Управлінський рівень

3. Інституційний рівень
4. Середня управлінська ланка

18) До якої категорії управлінців відноситься менеджер, якщо до його обов'язків входить координація зусиль різних підрозділів організації?

1. Управлінський рівень
2. Технічний рівень
3. Операційний рівень
4. Інституційний рівень

19) До якої категорії управлінців відноситься менеджер, якщо до його обов'язків входить розробка довгострокових планів, визначення цілей організації, здійснення адаптаційної діяльності?

1. Інституціональний рівень
2. Операційний рівень
3. Технічний рівень
4. Управлінський рівень

20) Голова ради директорів, президент, віце-президент корпорації, генеральний директор є керівником

1. вищого рівня управління
2. нижчого рівня управління
3. будь-якого з перерахованих рівнів управління
4. середнього рівня управління

21) Декан, керівник цеху рослинництва, директор філії є керівником

1. середнього рівня управління
2. нижчого рівня управління
3. будь-якого з перерахованих рівнів управління
4. вищого рівня управління

22) Майстер, завідувач відділу, завідувач ферми, бригадир є керівником

1. нижчого рівня управління
2. середнього рівня управління
3. будь-якого з перерахованих рівнів управління
4. вищого рівня управління

23) Простими називають такі організації, які

1. відповідають всім перерахованим характеристикам
2. діють у стабільному зовнішньому середовищі
3. мають невелику кількість цілей
4. мають лише один рівень управління

24) Складними називають такі організації, які

1. відповідають всім перерахованим характеристикам
2. мають більше трьох рівнів управління
3. діють у складному зовнішньому середовищі
4. характеризуються набором багатьох взаємопов'язаних цілей та завдань

25) Формальними групами називають

1. групи, створені керівництвом для здійснення виробничого процесу
2. функціональні підрозділи організації
3. групи працівників, які мають низький рівень мотивації
4. усі перераховані підрозділи можна віднести до формальних груп

26) Неформальними групами називають

1. групи, які виникають спонтанно для досягнення своїх цілей
2. групи, які не поділяють цілі організації
3. усі перераховані групи можна віднести до неформальних груп
4. групи, які створюють для виконання короткострокових виробничих завдань

27) Закрита система – це

1. система, яка має фіксовані межі та не взаємодіє з зовнішнім середовищем
2. система, яка уже не може виконувати свої функції
3. система, яка не надає у зовнішнє середовище ніякої інформації про себе та своє оточення
4. система, яка споживає сама все те, що виробила

28) Відкрита система – це

1. система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем
2. система, в якій усі елементи пов'язані між собою
3. система, яка відправляє у зовнішнє середовище всю інформацію про себе та отримує інформацію із зовнішнього середовища

4. система, яка взаємодіє з постачальниками, споживачами та конкурентами

29) До основних змінних внутрішнього середовища організації відносяться

1. цілі, завдання, структура, технологія, люди
2. цілі, структура, завдання, технологія, профспілки
3. цілі, структура, постачальники, конкуренти
4. цілі, структура, технологія, люди

30) Конкретний кінцевий стан або бажані результати, яких прагне досягти група, працюючи разом, називаються

1. цілями організації
2. внутрішніми змінними
3. завданнями
4. місією організації

31) Цілі належать до факторів

1. внутрішнього середовища організації
2. зовнішнього середовища прямої дії
3. зовнішнього середовища непрямой дії
4. не підпадають під цю класифікацію

32) Цілі всіх підрозділів організації координують

1. у відповідності до загальної мети організації
2. у відповідності до мети основного виробничого підрозділу
3. у відповідності до наявних ресурсів
4. у відповідності до мети вищого керівництва

33) Завдання належать до факторів

1. внутрішнього середовища організації
2. зовнішнього середовища прямої дії
3. зовнішнього середовища непрямой дії
4. не підпадають під цю класифікацію

34) Визначена робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом та у заздалегідь обумовлені строки називається

1. завданнями

2. технологією
3. цілями організації
4. функціональними обов'язками

35) Усі завдання організації можна розділити на такі категорії:

1. робота з людьми, предметами та інформацією
2. внутрішньоорганізаційні та зовнішні завдання
3. технологічні, фінансові та інформаційні
4. довгострокові та короткострокові

36) Структура організації належить до факторів

1. внутрішнього середовища організації
2. зовнішнього середовища прямої дії
3. зовнішнього середовища непрямой дії
4. не підпадає під цю класифікацію

37) Логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілі організації, називаються

1. структурою організації
2. сферою контролю
3. технологією управління
4. цілями управління

38) Закріплення даної роботи за фахівцями, здатними виконати її краще за інших з точки зору організації як єдності називається

1. спеціалізованим поділом праці
2. делегуванням повноважень
3. делегуванням відповідальності
4. функціональними обов'язками

39) Кількість осіб, підлеглих одному керівникові називається

1. сферою контролю
2. функціональною сферою
3. робочою групою
4. вертикальним поділом праці

40) Технологія – це

1. засіб перетворення сировини у бажані продукти та послуги
2. усе перераховане характеризує технологію
3. засіб досягнення цілей організації
4. винаходи, які мають на меті покращення виробничого процесу

41) Технологія належить до факторів

1. внутрішнього середовища організації
2. зовнішнього середовища прямої дії
3. зовнішнього середовища непрямой дії
4. не підпадає під цю класифікацію

42) Британська дослідниця управління Джоан Вудворд розробила

1. класифікацію типів технологій
2. типи організаційних структур
3. цілі управління
4. класифікацію управлінського персоналу

43) Технологія, при якій одночасно виготовляється тільки один або мала серія однакових виробів називається

1. одиничною, дрібносерійною або індивідуальною
2. багато ланцюговою
3. безперервною
4. інтенсивною

44) При виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один одному або дуже схожі застосовується

1. масова або крупносерійна технологія
2. багатоланцюгова технологія
3. інтенсивна технологія
4. безперервна технологія

45) Технологія, в якій використовується автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово для виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах, називається

1. безперервною
2. масовою або крупносерійною

3. інтенсивною
4. багатоланцюговою

46) Серією взаємопов'язаних завдань, які повинні виконуватися послідовно характеризуються

1. багатоланцюгові технології
2. інтенсивні технології
3. посередницькі технології
4. безперервні технології

47) Зустрічами груп людей, які є або бажають бути залежними, характеризуються

1. посередницькі технології
2. інтенсивні технології
3. персональні технології
4. інформаційні технології

48) Застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для здійснення змін у конкретному матеріалі, що надходить у виробництво, характеризується

1. інтенсивна технологія
2. індивідуальна технологія
3. безперервна технологія
4. посередницька технологія

49) Відносну швидкість зміни зовнішнього середовища називають

1. рухливістю зовнішнього середовища
2. взаємопов'язаністю факторів зовнішнього середовища
3. складністю зовнішнього середовища
4. невизначеністю зовнішнього середовища

50) Відносну кількість інформації про середовище та впевненість у її точності називають

1. невизначеністю зовнішнього середовища
2. складністю зовнішнього середовища
3. рухливістю зовнішнього середовища
4. взаємопов'язаністю факторів зовнішнього середовища

51) Число та різноманітність факторів зовнішнього середовища, які значущим чином впливають на організацію називають

1. складністю зовнішнього середовища
2. рухливістю зовнішнього середовища
3. взаємопов'язаністю факторів зовнішнього середовища
4. невизначеністю зовнішнього середовища

52) Для спрощення аналізу

1. фактори зовнішнього середовища поділяють на середовище прямого та непрямого впливу
2. враховують тільки фактори прямого впливу
3. враховують тільки фактори непрямого впливу
4. зовнішнє середовище організації не враховують

53) До основних змінних зовнішнього середовища прямого впливу належать:

1. постачальники, профспілки, закони та державні органи, конкуренти, споживачі
2. політика, економіка, соціум, НТП, міжнародні події
3. постачальники, споживачі, конкуренти, економіка, політика
4. профспілки, політика, економіка, технологія, міжнародні події

54) Закони та державні органи є факторами

1. зовнішнього середовища прямого впливу
2. внутрішнього середовища прямого впливу
3. зовнішнього середовища непрямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

55) Постачальники є фактором

1. зовнішнього середовища прямого впливу
2. внутрішнього середовища прямого впливу
3. зовнішнього середовища непрямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

56) Профспілки належать до факторів

1. зовнішнього середовища прямого впливу
2. внутрішнього середовища прямого впливу

3. зовнішнього середовища непрямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

57) Споживачі належать до факторів

1. зовнішнього середовища прямого впливу
2. внутрішнього середовища прямого впливу
3. зовнішнього середовища непрямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

58) Конкуренти належать до факторів

1. зовнішнього середовища прямого впливу
2. внутрішнього середовища прямого впливу
3. зовнішнього середовища непрямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

59) До основних змінних зовнішнього середовища непрямої дії належать:

1. політика, економіка, соціум, НТП, міжнародні події
2. постачальники, профспілки, закони та державні органи, конкуренти, споживачі
3. постачальники, споживачі, конкуренти, економіка, політика
4. профспілки, політика, економіка, конкуренти, міжнародні події

60) Соціально-політичні фактори належать до факторів

1. зовнішнього середовища непрямого впливу
2. зовнішнього середовища прямого впливу
3. внутрішнього середовища прямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

61) Міжнародні події належать до факторів

1. зовнішнього середовища непрямого впливу
2. зовнішнього середовища прямого впливу
3. внутрішнього середовища прямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

62) Політичні фактори належать до факторів

1. зовнішнього середовища непрямого впливу
2. зовнішнього середовища прямого впливу

3. внутрішнього середовища прямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

63) Науково-технічний прогрес належить до факторів

1. зовнішнього середовища непрямого впливу
2. зовнішнього середовища прямого впливу
3. внутрішнього середовища прямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

64) Стан економіки належить до факторів

1. зовнішнього середовища непрямого впливу
2. зовнішнього середовища прямого впливу
3. внутрішнього середовища прямого впливу
4. внутрішнього середовища непрямого впливу

65) Причиною розвитку міжнародного бізнесу є

1. усі перераховані причини впливають на рішення організації вийти на міжнародний ринок
2. збільшення життєвого циклу продукту
3. високі темпи розвитку та потреби у капіталовкладеннях, які ведуть до підвищення прибутку на інвестиції у країнах, що розвиваються
4. проникнення на нові ринки

66) Причиною розвитку міжнародного бізнесу є

1. усі перераховані причини впливають на рішення організації вийти на міжнародний ринок
2. торгові бар'єри
3. антитрестовські закони держави
4. нижчі виробничі витрати

67) Міжнародний бізнес, при якому організація виробляє всю продукцію у своїй країні, але може створювати незалежну торгову компанію, для полегшення укладання угод з іноземними покупцями називається

1. експорт
2. спільне підприємство
3. ліцензування
4. прямі капіталовкладення

68) Міжнародний бізнес, при якому продукція випускається за кордоном, та зберігається повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями називається

1. прями капіталовкладення
2. ліцензування
3. спільне підприємство
4. експорт

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. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, та ін.]. — 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, 2018. — 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 самоств. вивч. дисц.] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2015. — 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, 2016. — 664 с.
10. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. — Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. — 444 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Карашук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 3,63

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.

