**Міністерство освіти і науки України**
**Університет митної справи та фінансів**

**Н. С. КОВТУН**

# ІСТОРІЯ ВЧЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРАКТИКУМ

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Дніпро
2026

УДК 005(091)

*Рекомендовано до друку вченою радою*
*Університету митної справи та фінансів*
*(протокол № 1 від 28.09.2026 р.)*

**Рецензенти:**

**Ю. Є. Петруня** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів;

**Н. В. Архірейська** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів

**Ковтун Н. С.** Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2026. 121 с.

**ISBN 978-966-328-269-5**

*В авторській редакції*

Навчальний посібник «Історія вчень менеджменту. Практикум» містить тестові завдання, а також низку ситуаційних завдань, кейсів та питань для обговорення.

Для викладачів та студентів, які вивчають дисципліни «Історія вчень менеджменту» та «Менеджмент».

**ISBN 978-966-328-269-5**

© Н. С. Ковтун, 2026
© Університет митної справи та фінансів, 2026

**ЗМІСТ**

Вступ ……..…….. 4
Тема 1. Предмет і підходи до аналізу управління
як наукового знання ……. 6
Тема 2. Зародження світової управлінської думки …..... 15
Тема 3. Розвиток управлінської думки
за часів Київської Русі ..... 30
Тема 4. Передумови виникнення школи
наукового управління ……... 40
Тема 5. Розвиток школи наукового управління ……. 52
Тема 6. Адміністративна школа менеджменту ..... 61
Тема 7. Школа людських відносин ..... 72
Тема 8. Науковий підхід до дослідження управління
у XX−XXI ст. …… 84
Тема 9. Сучасний біхевіоризм ……. 93
Тема 10. Розвиток управлінської думки
в Україні до XXI ст. …….. 103
Використана література ..... 120

# ВСТУП

Управління як певний різновид людської діяльності має багатовікову історію. В рамках цивілізаційного розвитку його можна вважати однією з найдавніших професій. Фундаментальним поштовхом для появи управління як окремого різновиду діяльності було широке використання принципу поділу праці між людьми, їх спеціалізації, що надалі стало основою для розвитку держави, військового мистецтва, філософії та інших сфер пізнання людської діяльності.

Упродовж усієї історії людської цивілізації кінцевий результат діяльності будь-якої організації на мікро-, макро- і мегарівнях залежав від управлінського фактора використання ресурсів. Очевидно, що й нині досягнення високих цілей і результатів діяльності організації в основному зумовлено системою менеджменту, яка, зі свого боку, залежить від системності знань персоналу, що здійснює управлінську діяльність.

Пропонований навчальний посібник підготовлено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Історія вчень менеджменту», розробленої на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів. Авторка посібника дослідила погляди на управління видатних мислителів людської цивілізації, проаналізувала й узагальнила сучасні підходи до вивчення історії управління відомих вітчизняних і зарубіжних учених, використала власні наукові розробки та навчально-методичні матеріали, які застосовуються на лекційних і практичних заняттях із вищезгаданої дисципліни.

Головна мета навчального посібника – формування системного управлінського мислення у майбутніх фахівців для усвідомлення історичної єдності процесів побудови управління в організаціях і розуміння принципів розвитку управлінської культури.

Навчальний посібник орієнтований на використання під час практичних і семінарських занять у студентських групах, індивідуальної та самостійної роботи студентів і контролю знань. Викладена в ньому інформація спрямована на структуроване закріплення знань, отриманих під час лекційних занять і самостійного вивчення теоретичного й практичного матеріалу. Зокрема, кожен розділ містить тестові завдання, оцінку правильності чи неправильності певних категорій і положень, а також низку ситуаційних завдань, кейсів і питань для обговорення.

Видання призначено для студентів закладів вищої освіти, які вивчають менеджмент, а також тих, хто цікавиться питаннями управлінської діяльності.

# ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ І ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКОВОГО ЗНАННЯ

## Основні питання

*1.1. Організація як форма діяльності людей.*

*1.2. Необхідність управління організаціями.*

*1.3. Еволюція управлінської думки як предмет вивчення історії наукового знання.*

*1.4. Школи управління та основні підходи до нього.*

## Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

*1. Культурне оточення – це:*

а) широке поняття, що охоплює економічні, соціальні й політичні елементи або аспекти життя;

б) сукупність результатів перетворювальної діяльності людини і суспільства, що втілилась у матеріальних та духовних цінностях;

в) радикальні перетворення інтелектуально-ідеологічної сфери модерних суспільств у поєднанні з розбудовою та діяльністю інститутів, що здійснюють такі зміни;

г) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії.

*2. Організація – це:*

а) безособистісна система, в основі якої лежить принцип доцільності, свідомого руху до поставленої мети;

б) група людей, діяльність яких свідомо координується на досягнення загальної мети або цілей;

в) процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації;

г) господарська діяльність організацій у цілому або в конкретній сфері.

*3. Система соціальних зв'язків, норм і дій, яка складається спонтанно, стихійно, є:*

а) формальною організацією;

б) неформальною організацією;

в) простою організацією;

г) складною організацією.

*4. Безособистісна система, в основі якої лежить принцип доцільності, свідомого руху до поставленої мети, – це:*

а) формальна організація;

б) неформальна організація;

в) проста організація;

г) складна організація.

*5. Розрізняють такі групи неформальних організацій:*

а) просоціальні та асоціальні;

б) асоціальні й антисоціальні;

в) просоціальні, соціальні та антисоціальні;

г) прості та складні.

*6. Управління (менеджмент) – це:*

а) система соціальних зв'язків, норм і дій, яка формується спонтанно, стихійно;

б) процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації;

в) безособистісна система, в основі якої лежить принцип доцільності, свідомого руху до поставленої мети;

г) господарська діяльність організацій у цілому або в її конкретній сфері.

*7. До основних ознак складних організацій належить:*

а) наявність ресурсів;

б) залежність від зовнішнього середовища;

в) наявність підрозділів;

г) горизонтальний і вертикальний поділ праці;

д) правильні відповіді а); в); г);

е) усі відповіді правильні.

*8. Суб'єктом професійного менеджменту є:*

а) господарська діяльність організацій;

б) спеціаліст-менеджер;

в) власник;

г) підприємець.

*9. Різниця між підприємцем і менеджером полягає у:*

а) лідерстві;

б) власності;

в) ризикованості;

г) доходах.

*10. Менеджер – це*

а) особа, яка працює за наймом і не є власником капіталу фірми, в якій працює;

б) власник, що бере на себе всі ризики;

в) найманий працівник;

г) фахівець, що працює у системі обліку згідно з чинним законодавством.

*11. Інноваційний ризик, як правило, характерний для:*

а) формальної організації;

б) неформальної організації;

в) простої організації;

г) складної організації.

*12. Функція менеджменту організації являє собою:*

а) впорядкування структур, відносин і процесів у керівній і керованій підсистемах;

б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;

в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;

г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

*13. Менеджмент як практика створився:*

а) до н. е. у стародавніх цивілізаціях;

б) у XIV–XVI ст. у період становлення феодалізму в Європі;

в) у кінці XIX – на початку XX ст. після закінчення промислової революції;

г) у середині XX ст. з появою теорії факторів виробництва А. Маршалла.

*14. Менеджмент як наука створився:*

а) до н. е. у стародавніх цивілізаціях;

б) у XIV–XVI ст. у період становлення феодалізму в Європі;

в) у кінці XIX – на початку XX ст. після закінчення промислової революції;

г) у середині XX ст. з появою теорії факторів виробництва А. Маршалла.

*15. Предметом історії вчень менеджменту є:*

а) розвиток;

б) аналіз;

в) синтез;

г) міждисциплінарність.

*16. Вставте пропущені слова: «Предметом історії вчень менеджменту є вивчення процесу розвитку управління як _____ взагалі та як _____зокрема»:*

а) практичного досвіду; наукового значення;

б) людини; організації загалом;

в) знання; наукової дисципліни;

г) правильної відповіді немає.

*17. Першу управлінську революцію характеризують як:*

а) релігійно-комерційну;

б) світсько-адміністративну;

в) виробничо-будівельну;

г) бюрократичну.

*18. Яку назву має друга управлінська революція:*

а) світсько-адміністративна;

б) виробничо-будівельна;

в) релігійно-комерційна;

г) бюрократична?

*19. На який період припадає третя управлінська революція:*

а) 1792–1750 рр. до н. е.;

б) 605–562 рр. до н. е.;

в) XVII–XVIII ст.;

г) XIX–XX ст.?

*20. Основні результати четвертої управлінської революції:*

а) зародження писемності;

б) зародження професійного управління;
в) упровадження світського стилю управління;
г) формування великих ієрархічних структур.

*21. Основні результати п'ятої управлінської революції:*
а) зародження професійного управління;
б) зародження писемності;
в) формування великих ієрархічних структур;
г) упровадження світського стилю управління.

*22. Розставте в історичному порядку появу шкіл управління:*
а) наукова школа;
б) адміністративна школа;
в) школа наукового управління;
г) школа людських відносин.

*23. Виокремлюють такі підходи до менеджменту:*
а) ситуаційний і системний;
б) процесний і ситуаційний;
в) процесний, системний, ситуаційний;
г) правильної відповіді немає.

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. Проста організація створюється власником і підпорядковується йому.
2. Складна організація містить велику кількість самостійних підрозділів.
3. Школа (менеджменту) – сукупність концепцій щодо розуміння сутності, принципів, функцій і методів менеджменту як організації управління і як процесу прийняття управлінських рішень на основі мети, програми дій, інформації тощо.

4. Процесний підхід до менеджменту передбачає застосування різних методів управління для різних ситуацій, оскільки існує величезна кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію.

5. Системний підхід до менеджменту передбачає застосування методів кількісних досліджень, моделювання та обчислювальної техніки.

6. Ситуаційний підхід до менеджменту розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, орієнтованих на досягнення певної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

7. В основі піраміди потреб А. Маслоу лежать потреби в безпеці.

8. У цілому основне завдання «Історії вчень менеджменту» можна визначити як вивчення не тільки того, якою була управлінська думка, але й чому вона була такою, а також якою вона може стати в майбутньому.

9. Основними представниками школи людських відносин є: М. Фоллет, Е. Мейо, А. Файоль.

10. Зовнішнє середовище – певні економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, організації-конкуренти, фізичні та людські ресурси.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Порівняйте поняття «менеджмент» та «управління». Зробіть висновки.

№ 2

Подумайте, у чому різниця між менеджером і підприємцем? Чи може підприємець бути одночасно менеджером? Обґрунтуйте відповідь.

№ 3

Відобразіть схематично загальний зв’язок між людьми, організаціями та менеджментом. Обґрунтуйте відповідь. Результати обговоріть у групах.

№ 4

Компанія втратила головного керівника. Команда розгублена. У вас є 3 місяці, щоб або врятувати компанію, або її закрити. Що робити? Результати обговоріть у групах.

№ 5

Проаналізуйте методи дослідження історії вчень менеджменту. Які з них, на вашу думку, основні?

№ 6

Розташуйте у правильному співвідношенні підходи і школи менеджменту:

| *Школи управління* | *Підходи до управління* |
|---|---|
| 1. Школа наукового управління. | а) ситуаційний підхід; |
| 2. Наукова школа. | б) системний підхід; |
| 3. Школа стратегічного управління. | в) процесний підхід. |

Відповідь аргументуйте.

№ 7

Поміркуйте на тему: «Управління – це мистецтво чи наука». Результати сформулюйте у вигляді есе.

№ 8

Об’єднайте етапи розвитку управлінської культури з їх періодами:

| | |
|---|---|
| 1. Управління за цілями. | а) 50–60 рр. XX ст. |
| 2. Управління ринком. | б) 70–80 рр. XX ст. |
| 3. Концепція комерційних зусиль. | в) 80–90 рр. XX ст. |
| 4. Організація, яка навчається. | г) XXI ст. |

№ 9

Порівняйте класичну інтерпретацію управлінських шкіл з теоріями інших науковців XX–XXI ст. Заповніть табл. 1.1.

Таблиця 1.1

| Варіант 1. Класична інтерпретація | | | Варіант 2 | | | Варіант 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Назва школи та роки існування | Основні представники | Основні ідеї | Назва школи та роки існування | Основні представники | Основні ідеї | Назва школи та роки існування | Основні представники | Основні ідеї |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |

**Завдання:**

1. У чому схожість і відмінність основних ідей?
2. Яку класифікацію управлінських шкіл ви вважає найдосконалішою?
3. Обґрунтуйте свою відповідь. Зробіть висновки.

# ТЕМА 2. ЗАРОДЖЕННЯ СВІТОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

## Основні питання

*2.1. Засади управління у первісному суспільстві.*
*2.2. Управління в стародавніх цивілізаціях.*
*2.3. Управлінська думка епохи феодалізму.*
*2.4. Управління в період наближення індустріалізації.*
*2.5. Роберт Оуен – батько сучасного менеджменту.*

## Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

*1. Один із принципів організації праці, започаткований у Стародавньому Єгипті, що надалі використовувався в інших цивілізаціях, має назву:*

а) правило дев'яти;
б) правило десяти;
в) правило двадцяти;
г) правило тридцяти.

*2. У літературних джерелах Стародавнього Єгипту трапляється один із перших термінів на позначення «професійної» управлінської діяльності:*

а) писар;
б) візир;
в) управитель;
г) бригадир.

*3. Кращими «менеджерами» стародавнього світу, на думку Пітера Друкера, вважають:*

а) вавилонян;
б) римлян;

в) китайців;

г) єгиптян.

*4. Чиновники, що становили інтелектуальну еліту Стародавнього Єгипту, керували адміністративною та економічною діяльністю країни, – це:*

а) управителі;

б) фараони;

в) писарі;

г) монархи.

*5. Нижче наведено адміністративно-господарські документи і трактати, за якими упродовж багатьох століть чиновники й управителі Стародавнього Єгипту вчилися керувати державою та господарством.*

*6. Найважливішим внеском вавилонян в управлінську думку вважають:*

а) «Пропозиції Іпусера»;

б) «Пророцтва Неферті»;

в) «Артхашастра»;

г) «Кодекс Хаммурапі».

*7. Скільки законів містить Кодекс Хаммурапі:*

а) 182;

б) 282;

в) 382;

г) 392?

*8. Видатного полководця Стародавнього Вавилону, який прославився і як талановитий будівельник, і як автор системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах, звали:*

а) Навуходоносор II;

б) Хаммурапі;

в) Іпусер;

г) Птаххотеп.

*9. Відомого царя Вавилонії, який розмежував державну і церковну владу, створив першу формальну систему адміністрування, а також оригінальний лідерський стиль керівництва (опікун, захисник народу), звали:*

а) Менсис;

б) Птаххотеп;

в) Хаммурапі;

г) Навуходоносор.

*10. У Стародавньому Китаї були відомі терміни й поняття, які широко використовуються в наші часи: організація, функція, кооперація, системний підхід, підвищення ефективності, спеціалізація тощо. Джерело цих термінів:*

а) Конституція Чоу і літописи Менсиса;

б) «Пропозиції Іпусера»;

в) «Кодекс Хаммурапі»;

г) збірник «Лунь Юй».

*11. Хто із зазначених осіб не належить до відомих діячів Стародавнього Китаю:*

а) Сан Цзу;

б) Конфуцій;

в) Лао-Цзи;

г) Ксенофонт?

*12. Кому із представників Стародавнього Китаю належить висловлювання: «Планування бою, його численних варіантів – запорука успіху, шлях до перемоги»:*

а) Сан Цзу;

б) Конфуцію;

в) Лао-Цзи;

г) Менсису?

*13. Основним джерелом учень Конфуція є:*

а) трактат «Гуань-Цзи»;

б) збірник «Люнь Юй»;

в) «Артхашастра»;

г) «Домоустрій».

*14. Відомий діяч Стародавнього Китаю, який займався питаннями державного управління, зокрема добору людей на важливі урядові посади шляхом оцінки й перевірки їхніх заслуг перед суспільством. Згодом його праці лягли в основу Рейтингу заслуг для просування по службі Династії Хан (206 до н. е.) – це:*

а) Лао-Цзи;

б) Конфуцій;

в) Сан Цзу;

г) Менсис.

*15. Основні ідеї трактату «Гуань-Цзи»:*

а) могутність держави зростає завдяки наполегливій праці;

б) рекомендації щодо зміцнення землеробства як головного складника народного господарства;

в) значення товарно-грошових відносин;

г) принцип урівноважування господарства;

д) правильні відповіді а) і б);

е) усі відповіді правильні.

*16. Кого із зазначених осіб зараховують до відомих державних діячів Стародавньої Індії:*

а) Лао-Цзи;

б) Конфуція;

в) Каутилью;

г) Ксенофонта?

*17. Писемне джерело Стародавньої Індії, що висвітлює теорію і практику управління державою, – це:*

а) «Артхашастра»;

б) «Махабхарата»;

в) «Рамаяна»;

г) «Атхарва-веда».

*18. Відтворіть в ієрархічному порядку соціальну структуру Стародавньої Індії, що представлена такими кастами:*

а) брахмани;

б) вайші;

в) кшатрії;

г) шудри.

*19. Основні якості державного адміністратора за Каутилья:*

а) шляхетне походження, мудрість, енергійність, відданість справі;

б) упевненість у собі, ораторські здібності, товариськість, здатність не відкладати справи на завтра;

в) здоров'я і мужність, послідовність, відсутність ненависті та ворожнечі;

г) усі відповіді правильні.

*20. Кого із зазначених осіб не зараховують до відомих державних діячів Стародавньої Греції:*

а) Сократа;

б) Конфуція;

в) Арістотеля;

г) Ксенофонта?

*21. Автором праці «Домоустрій» є:*

а) Сократ;

б) Конфуцій;

в) Арістотель;

г) Ксенофонт.

*22. У своєму ранньому дослідженні про універсалізацію менеджменту великий грецький філософ помітив, що менеджмент у приватних справах відрізняється від менеджменту в громадських тільки величиною; обидва мають справу з управлінням людьми, і якщо хто-небудь не міг керувати своїми приватними справами, він, безумовно, не може управляти суспільними. Хто ця людина:*

а) Сократ;

б) Конфуцій;

в) Арістотель;

г) Ксенофонт?

*23. За Катоном, інтенсивність праці рабів досягалася шляхом:*

а) примусу;

б) визначення конкретного обсягу роботи;

в) покращання умов проживання;

г) усі відповіді правильні.

*24. Хто із зазначених осіб не належить до відомих державних діячів Стародавнього Риму:*

а) Катон;

б) Варон;

в) Колумелла;

г) Ксенофонт?

*25. Описуючи відносини між власником і наглядачем, він наводив афоризм: «Хазяйське око – діамант». Хто ця людина:*

а) Катон;

б) Варон;

в) Колумелла;

г) Ксенофонт?

*26. Кому з представників Стародавнього Риму належить ідея ставити керівником над рабами людину грамотну, яка має відповідні навички роботи, знання економіки та інші позитивні якості:*

а) Катону;

б) Варону;

в) Колумеллі;

г) правильної відповіді немає?

*27. Хто з представників Стародавнього Риму пов'язує підвищення продуктивності праці із розподілом її між працівниками (дух змагання), матеріальними і моральними стимулами праці (працівників і віликів); страхом перед позаекономічним примусом з боку господаря:*

а) Катон;

б) Варон;

в) Колумелл;

г) правильної відповіді немає?

*28. Католицька церква, що домінувала на початку періоду середньовіччя:*

а) звертала віру людей лише на загробне життя як розраду їхньому життю на землі;

б) заохочувала прагнення до матеріальних вигод, ведення торгівлі, одержання прибутку;

в) вважала неправильним покірність і приниження, брак матеріального інтересу і ділової активності;

г) розглядала працю як основну цінність і обов'язок кожної людини.

*29. В основі поглядів Р. Оуена на природу багатства лежить:*

а) трудова теорія вартості А. Сміта;

б) трудова теорія вартості Д. Рікардо;

в) теорія грошей П. Буагільбера;

г) соціалістичні ідеї утопістів Сен-Сімона і Фур'є.

*30. Управлінські перетворення в суспільстві Р. Оуен розумів як:*

а) соціальне завдання;

б) управлінське завдання;

в) технічне завдання;

г) інженерне завдання.

*31. Роберт Оуен вважав, що для перебудови економічного середовища потрібно насамперед:*

а) знищити приватну власність і прибуток;

б) забезпечити еквівалентний обмін товарами за їхньою вартістю;

в) замінити гроші «бонами праці», що стануть справжнім еквівалентом цінності;

г) усі відповіді правильні.

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. У виступі перед провідними керівниками промислових компаній у 1987 р. Пітер Друкер заявив, що кращі менеджери в історії – люди, відповідальні за будівництво пірамід у Єгипті.

Вони були обмежені в часі (піраміди будувалися ще за життя фараонів), транспортних засобах і наукових ресурсах, однак створили одне із чудес світу.

2. «Організація», «функція», «кооперація», «системний підхід до діяльності», «заходи для підвищення ефективності», «спеціалізація», «різні види техніки контролю» – джерелами цих термінів є Конституція Чоу і літопис Менсиса (1100–500 до н. е.)

3. Каутилья подає своє вчення з позиції практичної організації і управління, основними складниками яких є землеробство, ремесло й торгівля.

4. Основний твір Арістотеля – «Домоустрій».

5. Інтенсивність праці в ідеальному маєтку, за Вароном, досягалася не працею «з-під палиці», а шляхом установлення кожному працівникові системи «уроків», тобто певного обсягу конкретної роботи.

6. Трактат Пачіоллі вперше подав інформаційну систему управління, за допомогою якої підприємець дістав можливість спостерігати за своїми грошовими коштами та матеріальними запасами.

7. Меркантилізм зародився наприкінці XIV ст.

8. Термін «фізіократія» походить від грецьких слів «фізис» – природа, «кратос» – влада.

9. Концепція Адама Сміта про поділ праці привела його до осмислення сутності управлінської праці. А. Сміт зайняв чітку позицію щодо поділу функцій власності й управлінської діяльності.

10. Менеджером і батьком сучасного менеджменту з управління персоналом називають англійського соціального утопіста за духом і менеджера за характером діяльності Роберта Оуена.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

«Мистецтво війни» Сан Цзу – один з найстародавніших трактатів планети про стратегію і тактику. Колись його застосовували для ведення війн та керування військами, але сучасні менеджери цілком можуть скористатися цією книгою для того, аби привести свою компанію до успіху.

Нижче наведено деякі принципи «Мистецтва війни» генерала Сан Цзу:

1. Попередній аналіз дає змогу прокласти шлях до 50 % перемоги.
2. Успішна армія вступає в бій, тільки забезпечивши собі умови для тріумфу.
3. Кількість вояків не є вирішальною перевагою чи фактором перемоги.
4. Регулярне виконання наказів – ознака довіри до командира.
5. Командуючий ані нападає, ані відступає заради звитяг: його головна цінність і мета – це його люди.
6. Для перемоги слід знати і ворога, і себе.
7. Забобони та плітки у війську шкодять згуртованості.
8. Гнів – поганий помічник для старту.
9. Шпигун у ворожому таборі – ключ до переваги.
10. У русі ти повинен бути швидшим за вітер, у повільному марші – спокійним і таємничим, немов ліс; коли нападаєш, мусиш бути нищівним, як вогонь; отаборившись, стань незворушним, як гора.
11. У тривалій війні годі виграти.
12. Непереможність залежить від тебе, вразливість ворога – від нього самого.
13. Справжня стратегія – це збирання плодів ситуацій, з якими стикаємося по дорозі.

14. Майстер обирає позицію, де поразка неможлива.
15. Хороший лідер розставляє своїх людей там, де вони приносять максимум користі.
16. Військо-переможець не має стабільної позиції та форми.
17. Мистецтво генерала полягає у тому, щоби ніхто не знав, про що він думає.
18. Виграшних стратегій ніколи не повторюють.
19. Справжня скромність залежить від безмежної самовпевненості.
20. Не сподівайтеся, що ворог не прийде, а покладайтеся на свою готовність, чекаючи зустрічі з ним.
21. Одна зі стратагем боротьби – створити щось з нічого.

**Завдання:**

1. Уважно прочитайте тези та розгляньте їх через призму сучасного бізнесу.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 2

Стародавній Рим проіснував сотні років. Римські легіони мали чітку структуру управління: армія поділялася на легіони, центурії та когорти. Організаційна структура управління в римській армії була аналогічна сучасній лінійній структурі управління із чітким підпорядкуванням. Кожен воїн знав свого безпосереднього начальника. У кожному підрозділі була залізна дисципліна, окреслено чіткі цілі, методи виконання конкретних завдань. Вони йшли переможним маршем через погано організовані європейські країни, через держави Середнього Сходу. Завойовані території віддавалися під управління губернаторів, які підкорялися Риму.

В усіх країнах будувалися дороги, щоб прискорити зв’язок із Римом. Організація комунікацій – це запорука успіху будь-якої організації. Знамениті дороги, які подекуди використовуються й нині, допомагали збирати податки й данину на користь імператора. Гарні дороги дозволяли легіонам, розміщеним усередині країни, швидко зв’язуватися з окраїнними провінціями, якщо місцеві жителі або місцева адміністрація повставали проти римського правління. Сучасні військові організації багатьма ознаками дивно схожі на організації Стародавнього Риму.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 3

У своїй праці «Політика» Арістотель писав: «Той, хто ніколи не вчився підпорядкування, не може керувати».

Як ви розумієте цей вислів? Поміркуйте над ним. Результати викладіть у вигляді есе.

№ 4

Порівняйте особливості управління у стародавніх цивілізаціях. Знайдіть спільні ознаки та розбіжності. Результати занесіть у табл. 2.1. Зробіть висновки.

Таблиця 2.1

**Порівняльна характеристика особливостей управління у стародавніх цивілізаціях**

| № з/п | Стародавня цивілізація | Спільні ознаки | Розбіжності |
|---|---|---|---|
| 1 | Єгипет | … | … |
| … | … | … | … |

№ 5

Предмет книги Ніколо Макіавеллі – це маніпуляція як головний засіб набуття і збереження контролю над іншими. Ідеї Макіавеллі були дуже цікаві, проте тривалий час їх піддавали критиці. Психологи розвивали дану теорію, названу школою Мака, для виміру орієнтації особистості.

Людина з високою оцінкою Мака схильна поводитись відповідно до ідей його теорії. Дослідження показали, що особистість макіавеллістичного типу характеризується тенденцією оцінювати ситуації логічно й помірковано, а також зі здатністю обманювати заради досягнення особистих цілей. Такий тип не дуже поєднується зі справедливістю, законністю, дружбою, дотриманням обіцянок чи повагою до думки інших, проте він може впливати на інших. Людина з високим показником за шкалою Мака здатна добре здійснювати контроль і намагається використовувати погано структуровані ситуації.

Навпаки, люди із низьким показником Мака можуть виконувати вказівки інших у погано структурованих ситуаціях, при цьому вони багато працюють на успіх у добре структурованих ситуаціях.

Сучасні фахівці менеджменту виокремлюють чотири принципи Макіавеллі, які вплинули на розвиток менеджменту:

– авторитет, або влада лідера, ґрунтується на підтримці однодумців;

– підлеглі мають знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, й розуміти, чого він очікує від них;

– лідер має виявляти велику силу волі до виживання;

– лідер – завжди зразок мудрості й справедливості для своїх однодумців. Макіавеллі вчив правителя, який прагне успіху, узгоджувати свої дії, по-перше, із законами неминучості (долі), по-друге – з поведінкою підлеглих.

Сила на боці лідера, коли він враховує психологію людей, знає особливості їхнього способу мислення, моральних звичок, характеру тощо [2].

**Запитання:**

1. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
2. Які способи досягнення мети розглядав Макіавеллі?
3. Які з принципів Макіавеллі досі актуальні для менеджерів XXI ст.?

№ 6

Дайте порівняльну характеристику ідей прихильників меркантилізму і фізіократії. Заповніть табл. 2.2. Зробіть висновки.

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика ідей меркантилістів і фізіократів**

| № з/п | Ознаки | Меркантилізм | Фізіократія |
|---|---|---|---|
| 1 | Ідеологія | … | … |
| 2 | Критерії багатства | … | … |
| 3 | Походження багатства | … | … |
| 4 | Роль мануфактури | … | … |

№ 7

На початку XIX ст. Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам гідне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої та справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навіч побачити «цей чудовий соціальний експеримент». Але, попри те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р. Оуена не виявилось.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 8

Роберт Оуен сформулював свої пояснення в новій філософії про важливість людського фактора в організації таким чином: «... із самого початку моєї роботи я розглядав робочу силу як систему, що складається з безлічі частин. Мій обов'язок і особистий інтерес полягав у поєднанні її таким чином, щоб кожна рука, так само, як і кожен важіль або колесо, ефективно співпрацювали над отриманням якомога більшого фінансового прибутку. Належна увага до стану машин допомагає отримувати хороші результати, то чому б не приділяти таку ж увагу живим «механізмам» (людському ресурсу), який влаштований набагато складніше?».

Оуен дорікав своїм колегам-виробникам, що вони не враховують людський чинник.

За ці погляди він заробив собі тавро радикала, що ще більше ускладнило спроби переконати інших у необхідності реформ.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 9

Одна з головних ідей теорії та практики Роберта Оуена проголошує, що людина – продукт середовища і змінити її можна, лише змінивши середовище, в якому вона існує.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 10

Роберт Оуен розв'язав нагальну на той час проблему дисципліни, розробивши систему «безшумного контролера». В чому її суть? Обгрунтуйте відповідь.

# ТЕМА 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ ЗА ЧАСІВ КИЇВСЬКОЇ РУСІ

## Основні питання

*3.1. Скіфський мислитель Анахарсіс.*

*3.2. Київська держава IX–XIII ст.*

*3.3. Господарювання в Київській Русі.*

*3.4. Організація господарства.*

## Тестові завдання

### 1. Знайдіть єдину правильну відповідь:

1. *Одним із семи мудреців Стародавньої Греції, який народився на території сучасного Північного Причорномор'я, був:*

а) Анахарсіс;

б) Арістотель;

в) Ксенофонт;

г) Сократ.

2. *На питання «Що в людині і добре, і погане водночас?» Анахарсіс відповідав:*

а) язик;

б) душа;

в) мова;

г) обличчя.

3. *Комплекс юридичних документів «Руської правди» вчені розподіляють на 5 основних частин. Що тут зайве:*

а) «Повість минулих літ»;

б) «Найдавніша Правда» або «Правда Ярослава»;

в) Доповнення до «Правди Ярослава»;

г) «Правда Ярославичів»;

д) «Статут (Устав) Володимира Мономаха»;

е) «Велика Руська Правда»?

4. *Основні писемні джерела історії княжої України:*

а) Іпатіївський і Лаврентіївський кодекси;

б) «Повість минулих літ»;

в) «Повчання Володимира Мономаха»;

г) «Руська правда».

5. *Комплекс юридичних документів, написаний у 1016 р., що відображає складність соціального життя Київської Русі та його еволюцію, називається:*

а) «Руська правда»;

б) «Слово про Закон і Благодать»;

в) «Повість минулих літ»;

г) «Іпатіївський кодекс».

6. *Військова функція – один із найважливіших обов'язків княжої влади періоду Київської Русі, яку князь здійснював:*

а) абсолютно самостійно;

б) зі своєю дружиною;

в) з урядниками (тисячники, сотники, десятники);

г) з боярами.

7. *Найважливішим обов'язком князя була адміністративна функція, яку він здійснював:*

а) абсолютно самостійно;

б) зі своєю дружиною;

в) з урядниками (тисячники, сотники, десятники);

г) з боярами.

8. *Очолював княжий двір:*

а) двірський або дворецький;

б) ключник;

в) тіун;

г) огнищний.

9. *Категорія тіунів, до обов'язків яких входило збирання податків, податей та оброку для князя, – це:*

а) огнищний;

б) конюшний;

в) під'їзний;

г) правильної відповіді немає.

10. *До складу старшої княжої дружини входили:*

а) представники феодальної аристократії;

б) професійні воїни;

в) духовенство;

г) усі відповіді правильні.

11. *Як називали людей, становище яких визначалося залежністю від феодала через потребу повернення феодалові того чи іншого виду позики:*

а) рядовичі;

б) закупи;

в) холопи;

г) смерди?

12. *«Руська правда» розглядає їх як повноправних юридичних осіб, за якими зберігалася недоторканність особи і майна, передача спадщини тощо, – це:*

а) холопи;

б) смерди;

в) рядовичі;

г) тіуни.

13. *Розвиток великих форм землеволодіння в Київській Русі був пов'язаний із такими економічними причинами:*

а) необхідністю збільшення виробництва сільськогосподарських продуктів для задоволення зростання потреб сільського і міського населення;

б) необхідністю задоволення державних потреб (утримання дружини);

в) необхідністю ведення зовнішньої торгівлі;

г) усі вищезазначені відповіді правильні.

14. *Писемне джерело Київської держави, в якому фактично зображено ідеальну картину необхідного для країни управління підлеглими та надано поради соціального значення, – це:*

а) «Повчання» Володимира Мономаха;

б) «Руська правда»;

в) «Статут мостників»;

г) «Повість минулих літ».

15. *Щодо організації управління господарством у Київській Русі виокремлюють такі рівні:*

а) вищий;

б) нижчий;

в) вищий і нижчий;

г) середній рівень управління.

16. *Соціальна структура вищих верств населення і суспільний устрій Київської Русі ґрунтувалися на таких основних видах землеволодіння:*

а) княжому;

б) боярському;

в) церковному;

г) усі відповіді правильні.

17. *До економічно залежних верств населення в Київській Русі належали:*

а) рядовичі;

б) закупи;

в) холопи;

г) усі відповіді правильні.

18. *Умови (висвітлені в «Руській правді»), за яких вільна людина ставала рабом, були такі:*

а) якщо вільна особа добровільно продає себе за певну плату;

б) якщо вона одружується з «робою» (невільною жінкою) без попереднього договору з її власником про збереження для себе особистої свободи;

в) якщо йде на службу тіуном або ключником, не визначивши умови й не уклавши угоду, що гарантують особисту свободу;

г) усі відповіді правильні.

19. *Найчисельнішою верствою населення Київської держави було селянство, яке в історичних джерелах називалося:*

а) холопи;

б) смерди;

в) рядовичі;

г) тіуни.

20. *Вищим прошарком організації захисту княжого двору були:*

а) місцеві старости;

б) княжа дружина;

в) церковна рада;

г) рада богатирів.

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. Скіфський мислитель Анахарсіс народився в царській сім'ї в Північному Причорномор'ї у VI ст. до н. е. Його вважали одним із семи мудреців Стародавньої Греції.

2. Авторство висловлювання: «Ринок – це місце, спеціально призначене, щоб обманювати одне одного», – належить Анахарсісу.

3. До основних джерел історії княжої України належать літописи, що збереглися до наших днів у вигляді літописних кодексів. Найважливіші з них: «Іпатіївський кодекс» (1425 р.) і «Лаврентіївський кодекс» (1377 р.).

4. Устав (Статут) Володимира Мономаха датується 1213 р.

5. Найважливішим обов'язком князя було здійснення адміністративних функцій. При цьому він виконував їх особисто й опосередковано через численних своїх помічників рядовичів.

6. Щодо організації управління господарством у Київській Русі виокремлюють такі рівні управління: вищий (княже управління, якому підпорядковувалися всі верстви населення, в тому числі смерди) і нижчий (управління смердами власним господарством).

7. Холопи (або челядь) – це люди, залежність яких від феодала пов'язана з необхідністю повернення йому різних позик.

8. Смерди (за «Іпатіївським кодексом») – повноправні юридичні особи, за якими зберігалася недоторканність особи і майна, передача спадщини тощо.

9. Соціальна структура вищих верств населення і суспільний устрій Київської Русі ґрунтувалися на трьох основних видах землеволодіння: княжому, боярському, церковному.

10. До політичних причин розвитку великих форм землеволодіння (з XI ст.) належить посилення тиску кочівників на степові райони, а також княжі міжусобиці (руйнація господарств, переселення селян, перетворенню селян на найману робочу силу тощо).

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Напишіть невелике за обсягом есе на тему: «Специфіка зародження і розвитку управлінської думки в Україні (періоду до XIII століття)».

№ 2

Анахарсіс писав: «Щастя управителя полягає в тому, що він не один серед усіх найрозумніший».

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 3

Понад одинадцять століть тому східні слов'яни створили свою першу державу. В літописах та інших пам'ятках давньоруської літератури її називають Руссю або Руською землею, а вчені-історики – Київською або Давньою Руссю.

Вона належала до найбільших, найкультурніших, найрозвиненіших економічно й політично держав середньовіччя. На величезному обширі від Чорного до Білого морів, від Карпатських гір до Волги жили русичі. Вони вирощували хліб і розводили худобу, мали розвинені ремесла й промисли. Могутньою, високорозвинутою і цілісною була матеріальна й духовна культура Київської Русі. Її народ зводив величні кам'яні

храми й ошатні дерев'яні житла, створював могутні фортифікаційні споруди у великих і малих містах, будував на тисячі верст захисні вали проти кочовиків. На весь світ славилися вироби давньоруських майстрів. У Києві, а далі в Новгороді та інших містах Русі складалися літописи, в яких описувалось славне минуле й аналізувалося сучасне життя. Давньоруський народ творив свою усну історію у вигляді переказів і легенд, дружинних пісень і билин, інших фольклорних пам'яток. Київська Русь багато важила в політичному житті Європи і Близького Сходу. З нею були змушені рахуватися візантійські імператори й хозарські хагани. Протягом пів тисячоліття Давньоруська держава боронила європейський світ і Візантію від кочовиків. Київська Русь зробила величезний внесок у світову історію IX–XIII ст., тому інтерес до неї не вщухає серед вчених сучасного світу.

**Завдання:**

1. Назвіть окремі писемні джерела вивчення управлінської думки Київської Русі.
2. Якими були управлінські погляди й управлінська політика князів?

№ 4

Визначте, яке місце належить управлінській думці періоду Київської Русі в розвитку економічної думки України.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 5

Визначте зв'язок господарських і управлінських уявлень стародавнього населення України з історією української управлінської думки.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 6

Визначте організацію господарства та управлінські пріоритети на основі «Руської правди» й «Повчання» Володимира Мономаха.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 7

«Повчання Володимира Мономаха» можна також розглядати як перший в історії України кодекс управлінця, який містить прямі та ефективні інструменти для сучасного менеджменту. Великий князь київський керував державою як топ-менеджер величезною корпорацією, тому його поради легко перекладаються мовою сучасного управління бізнесом і командами:

1)«Сонце хай не застане вас у ліжку».

2)«На війну вийшовши, не лінуйтеся, не покладайтеся на воєвод ... а самі наряджайте і сторожу розставляйте».

3)«Лінощі – це мати всьому дурному: хто щось і знав, те забуде, а чого не вміє, того не навчиться».

4)«Пам’ятайте, при старших варто помовкувати, премудрих уважно слухати, старшим підкорятися, із однаковими і юними мати одностайність і розмови вести без лицемірства, та якнайбільше розумом вбирати буцімто губка».

5)«Щонайбільше поважайте гостя, звідкіля б він до вас не прийшов: простий або вельможний, або посол; якщо не маєте змоги пошанувати його подарунком, то хоча б пригостіть його їжею та питтям, адже він, пересуваючись далі, возвеличить вас у всіх землях доброю або злою людиною».

**Завдання:**

1. Визначте суть проблеми, яку намагався розв’язати Володимир Мономах, та інструмент її розв’язання в наші дні.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 8

Порівняйте управлінську політику Київської Русі та Галицько-Волинської держави. Результати занесіть у табл. 3.1. Зробіть висновки.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика управлінської політики Київської Русі та Галицько-Волинської держави**

| № з/п | Схожі ознаки | Відмінні ознаки |
|---|---|---|
| 1 | … | … |
| … | | |

# ТЕМА 4. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

## Основні питання:

*4.1. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.*

*4.2. Формування менеджменту в США.*

*4.3. Поширення знань про управління. Виникнення освіти для менеджерів.*

*4.4. Фредерік Тейлор – творець наукового менеджменту.*

## Тестові завдання

### 1. Знайдіть єдину правильну відповідь:

1. *Країна, де в середині XVIII ст. почалася промислова революція:*

а) Нідерланди;

б) Німеччина;

в) Великобританія;

г) Сполучені Штати Америки.

2. *Заклав основи організації виробництва, об'єднавши під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва і ввівши ієрархічний принцип його організації:*

а) Г. Таун;

б) Е. Юр;

в) В. Джевонс;

г) Р. Аркрайт.

3. *Запозичив у Адама Сміта його відому ідею про поділ праці (спеціалізацію):*

а) Г. Таун;

б) Е. Юр;

в) В. Джевонс;

г) Ч. Беббідж.

4. *Автор книги «Економіка машин і промислових підприємств» (1832 р.):*

а) Г. Таун;

б) Е. Юр;

в) В. Джевонс;

г) Ч. Беббідж.

5. *Які три органічні системи, за Енрі Юром, існували в кожній організації:*

а) технічна, соціальна та фінансова;

б) механічна, моральна та комерційна;

в) виробнича, кадрова та маркетингова;

г) механічна, адміністративна та соціальна?

6. *У чому полягав основний принцип фабричної системи в розумінні Енрі Юра:*

а) у повній відмові від використання ручної праці;

б) у підвищенні заробітної плати працівників та скороченні робочого дня;

в) у заміні ручної праці механічною та підвищенні майстерності й умінь працівників;

г) у передачі управління підприємством виключно робітникам?

7. *Що стало центральним об'єктом дослідження Вільяма Стенлі Джевонса в галузі економічній теорії:*

а) відносини між класами та соціальними групами;

б) відносини між людиною і товаром та його корисність;

в) організація державного управління;

г) виключно витрати виробництва?

8. *Який взаємозв'язок між корисністю товарів і працею працівників визначав Вільям Стенлі Джевонс:*

а) зростання виробництва завжди зменшує втому працівників;

б) збільшення корисності товарів потребує додаткової праці, що підвищує втому та виробничі витрати;

в) корисність товарів не залежить від кількості праці;

г) збільшення праці завжди приводить до зменшення виробничих витрат.

9. *Які чинники найбільше сприяли розвитку промисловості та формуванню менеджменту в США наприкінці XVIII – на початку XIX ст.:*

а) посилення контролю з боку Великобританії та обмеження конкуренції;

б) сприятливі економічні, соціальні й політичні умови, що стимулювали працю, конкуренцію та інновації;

в) відмова підприємців від використання машин;

г) зменшення масштабів промислового виробництва?

10. *Переваги американської системи виробництва такі:*

а) зростання швидкості роботи машин та можливість обслуговування їх низькокваліфікованими працівниками;

б) спрощення складання готових виробів;

в) організація виробництва продукції на ринок у кількості, що відповідає масовому споживанню;

г) правильні відповіді а) і в);

д) усі відповіді правильні.

11. *Для реалізації своєї концепції управління він розробив детальний механізм, що містив у собі принципи управління, детальну (ґрунтовну) схему відповідної організації, широку*

*інформаційну систему, яка базується на використанні телеграфу, систему контролю (керував національними залізницями Америки), це:*

а) Д. Маккаллум;

б) В. Джевонс;

г) Г. Пурр;

д) Е. Юр.

12.*Який недолік трьох принципів Даніеля Маккаллума, а саме: організації, повідомлення та комунікації, виявив Генрі Пур:*

а) вони були орієнтовані лише на фінансові питання;

б) вони не враховували людський фактор, поведінку та дисципліну працівників;

г) вони не могли застосовуватися на залізницях;

д) вони передбачали надмірну увагу до потреб працівників?

13.*На чому, на думку Генрі Пура, має ґрунтуватися ефективне управління організацією:*

а) на суворій бюрократизації та детальному описі всіх обов'язків працівників;

б) на постійному контролі та матеріальному стимулюванні працівників;

г) на співпраці, усвідомленні працівниками своїх обов'язків та єдності організації;

д) на повному підпорядкуванні працівників вищому керівництву.

14.*Хто вперше у 1886 р. у своїй доповіді «Інженер як економіст» на засіданні Американського товариства інженерів-механіків порушив питання про роль менеджменту як особливу спеціалізацію та професію:*

а) Г. Таун;

б) Е. Юр;

в) В. Джевонс;

г) Ч. Беббідж?

15.*Яка подія стала важливим кроком у виникненні системної освіти для менеджерів у США:*

а) створення першого журналу з інженерії;

б) виступ Генрі Тауна перед Американським товариством інженерів-механіків;

в) виділення Джозефом Вартоном коштів для відкриття у 1881 році відділення з підготовки фахівців у сфері менеджменту при Університеті Пенсільванії;

г) відкриття шкіл бізнесу в Чикаго та Каліфорнії у 1898 році?

16.*Хто був засновником школи наукового управління:*

а) Ф. Тейлор;

б) В. Джевонс;

г) Г. Пурр;

д) Е. Юр?

17.*Автором книг «Відрядна система», «Цеховий менеджмент», «Принципи наукового менеджменту» є:*

а) Ф. Тейлор;

б) Г. Таун;

в) Г. Л. Гантт;

г) В. Джевонс.

18.*Що не входить до основних принципів, за Ф. Тейлором:*

а) психологічна сумісність, дружня співпраця і кооперація менеджерів;

б) постійне підвищення кваліфікації робітників;

в) використання наукових методів і стандартних трудових операцій;

г) управління починається там, де починається праця?

19. *Причини низької продуктивності праці, за Ф. Тейлором, це:*

а) загальна помилка з прадавніх часів у середовищі робітників, що реальне підвищення виробітку на кожну людину й на кожну машину в даній галузі призведе до скорочення зайнятих у ній робітників;

б) помилкова система організації управління підприємством, яка змушує кожного робітника «прохолоджуватися» або працювати повільно, захищаючи тим самим власні інтереси;

в) непродуктивні, грубопрактичні методи виробництва, які панують у всіх галузях промисловості, через що робітники даремно витрачають значну частину своїх зусиль;

г) усі відповіді правильні.

20. *Які складові включала система диференційованої оплати праці Ф. Тейлора:*

а) фіксована заробітна плата, премія за стаж і розподіл прибутку;

б) встановлення норм за допомогою хронометражу, відрядна оплата праці та оплата за результат роботи;

в) погодинна оплата, соціальні виплати і премія за присутність;

г) розподіл прибутку, колективна премія та оплата за стаж роботи?

## 2. Визначте правильні та помилкові положення

1. Великобританія була країною, де в середині XVIII ст. почалася промислова революція й набули подальшого розвитку економічні ідеї, що становлять основу менеджменту як теорії та практики, координації людських та інших ресурсів для задоволення потреб ринку масового споживача. Виникнення і розвиток цих ідей пов’язані насамперед з іменами Чарльза Беббіджа, Ендрю Юра, Вільяма Джевонса.

2. Однією з новацій у першій половині XVIII ст. стало широке використання в американській промисловості взаємозамінних деталей на основі їх стандартизації.

3. Залізниця і телеграф стали справжнім «великим бізнесом» для Америки на початку XIX ст. Сотні станцій і тисячі миль шляхів потребували постійного нагляду і контролю на великих територіях. Як наслідок, виникає необхідність нових форм управління індустрією, що активно зростає.

4. У 1886 році на засіданні Американського товариства інженерів-механіків Фредерік Тейлор виступив з доповіддю «Інженер як економіст».

5. Вільям Джевонс, запозичивши в Адама Сміта ідею поділу праці, у 1882 році публікує книгу «Економіка машин і промислових підприємств».

6. Поділ праці згідно з ученням Бебіджа рівною мірою стосується як фізичної , так і розумової праці.

7. Річард Аркрайт на основі поділу праці, планування, розташування обладнання, координації роботи машин і персоналу, дотримання дисципліни домігся безперервності технологічних процесів.

8. Деніел Маккаллум характеризував менеджмент як процес злиття матеріальних ресурсів виробництва, технології та людського потенціалу виробництва для досягнення цілей індустріальної організації.

9. Генрі Таун, запозичивши у Маккаллума три фундаментальні принципи: організація, зв’язок і комунікація, дійшов висновку, що без урахування людського чинника, проблем поведінки та дисципліни робітників неможливо досягти систематичного менеджменту.

10. Маржиналістський підхід дозволив Вільяму Джевонсу порівняно легко розв’язати одну з найважливіших економічних проблем – проблему праці, водночас передбачити й багато чого з того, що знайшло своє вирішення в науковій теорії управління Тейлора.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Визначте, у чому полягає внесок Чарльза Беббіджа в обґрунтування наукового підходу до вивчення проблем управління.

**Завдання:**

1. Обґрунтуйте, чому Ч. Беббідж головну роль в організації управління приділяв спеціалізації.
2. Зробіть відповідні висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 2

Виділіть і проаналізуйте основні ознаки й переваги американської системи виробництва протягом різних історичних періодів.

**Завдання:**

1. Чому управлінська думка найінтенсивніше розвивалася в США у системі транспорту та зв’язку?
2. Хто з науковців-менеджерів вивчав це питання?
3. Зробіть відповідні висновки.

№ 3

На зборах Американського товариства інженерів-механіків у 1886 р. один із засновників і президент компанії «Yale & Town Manufactoring» Генрі Таун (1844–1924 рр.) виступив із доповіддю «Інженер у ролі економіста», в якій доводив, що, по-перше, управління – це мистецтво, по-друге, інженера має цікавити не лише технічна ефективність, але й підрахунок витрат, прибутків, доходів. Також він стверджував, що управління є галуззю глибокого наукового знання, що дорівнює за важливістю

інженерній справі. Г. Таун підкреслював, що управління виробництвом не можна вважати організованим, воно здійснюється переважно на інтуїтивному рівні. Брак теоретичних засад управління перешкоджає як його ефективності, так і ефективності самого виробництва.

**Завдання:**

1. Які наслідки викликав цей виступ?
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 4

Пітер Друкер зазначав, що: «Тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну».

**Завдання:**

1. Як ви розумієте цей вислів?
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 5

Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х рр.

Унаслідок тривалого зберігання низьких цін приблизно 80 тис. т чавуну зберігалося просто неба. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання його ціни, і чавун «пішов на ура». Навантаження чавуну в залізничні вагони стало терміновою роботою.

Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об’єднаними в бригади приблизно по 75 чоловіків. Кожен вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки й скидав у залізничний вагон.

Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати переваги своїх ідей власникам і керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим й ефективним. Першим кроком був добір робітників, які мали брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади упродовж 3–4 днів можливими кандидатами було відібрано 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, у тому числі про характер, звички, наміри.

Потім дібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка ставиться до навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїми розумовими здібностями буде подібною швидше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. у день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати).

Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг навантажити 47 т за день. Робочий день становив 10 год, з яких, як визначив Ф. Тейлор, 42 % (4 год 12 хв) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив щодня приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу. Злитки вантажились у середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші

чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він зазначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

**Завдання:**

1. Обговоріть у групах експеримент Ф. Тейлора з навантажування чавуну.
2. З яким науковим висновком Ф. Тейлора пов'язана така думка: *«…Слід розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну насправді благо для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони підходили б і на якій після проходження відповідної підготовки могли б постійно і законним шляхом отримувати вищу зарплатню»?*
3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?
4. Які висновки і рекомендації Ф. Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?
5. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 6

1) Установіть відповідність між представником та його ключовою управлінською ідеєю:

| | |
|---|---|
| | а) наукова організація праці та диференційована оплата; |
| | б) урахування людського фактора |
| 1. Енрі Юр | та управління на основі співпраці; |
| 2. Вільям Стенлі Джевонс | в) механізація виробництва |
| 3. Генрі Варнум Пур | та гармонізація механічної, |
| 4. Генрі Таун | моральної та комерційної систем; |
| 5. Фредерік Тейлор | г) необхідність поширення управлінських знань і теоретичного узагальнення досвіду; |
| | д) взаємозв'язок корисності товару, праці та втоми працівника |

2) Оберіть одну ідею, яка, на вашу думку, найбільше вплинула на сучасний менеджмент, і поясніть чому. Результати обговоріть у групах.

№ 7

1) Дебати на тему: «Управлінські ідеї Ф. Тейлора – за чи проти».

Група ділиться на дві команди.

Завдання для команди № 1: «Науковий менеджмент Тейлора – це прорив в управлінні».

Завдання для команди № 2: «Науковий менеджмент перетворює працівника на елемент виробничої системи».

Кожна команда готує:

− 3 аргументи;

− 1 приклад із матеріалу;

− 1 аргумент опонентів, з яким вони не погоджуються;

− фінальний висновок.

2) Чи можна використовувати принципи Тейлора в сучасній організації? Якщо так, то які саме?

# ТЕМА 5. РОЗВИТОК ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

## Основні питання

*5.1. Ідеї Генрі Ганта.*

*5.2. Основи раціоналізації подружжя Гілбрет.*

*5.3. Принципи продуктивності Гарінгтона Емерсона.*

*5.4. Принципи управління Генрі Форда.*

## Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *Принципи управління вперше було сформульовано в рамках:*

а) школи наукового управління;

б) процесного підходу до управління;

в) адміністративної школи управління;

г) системного підходу до управління.

2. *Розвиток школи наукового управління припадає на період:*

а) 1885–1920 рр.;

б) 1920–1950 рр.;

в) 1930–1950 рр.;

г) з 1950 р. донині.

3. *Із наведеного нижче оберіть основні ідеї школи наукового управління:*

а) спрямування досліджень на людські відносини; сприйняття людини як основного елемента ефективної організації;

б) наукові методи аналізу роботи для визначення найкращих шляхів виготовлення продукції; наголос на навчанні, доборі й тренуванні працівників; кооперація між працівниками та управлінцями;

в) виявлення оптимальних управлінських рішень за допомогою комп'ютерів з використанням математичних моделей ситуації;

г) визначення функцій і принципів менеджменту; формулювання керівництвом персоналу організаційних цілей, шляхів захисту працівників і комунікацій; відповідальність менеджменту за розвиток.

4. *У чому полягало нововведення Генрі Гантта в мотивації менеджерів:*

а) менеджер отримував премію незалежно від результатів роботи підлеглих;

б) менеджер отримував фінансову винагороду за кожного працівника, який виконував норму, та додаткову премію, якщо всі підлеглі досягали встановленого результату;

в) менеджер отримував премію лише за скорочення чисельності працівників;

г) менеджер отримував однакову премію з усіма працівниками незалежно від продуктивності?

5. *На думку Генрі Гантта, зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема ...:*

а) виробництва;

б) продуктивності;

в) прибутковості;

г) людського фактора.

6. *«Навички виробництва», за Генрі Ганттом, включають в себе:*

а) працьовитість;

б) кооперацію і чіткість;

в) максимальне використання робітником своїх здібностей і постійне прагнення підвищувати кваліфікацію;

г) усі відповіді правильні.

7. *Яке основне призначення діаграм Гантта:*

а) визначення особистих здібностей працівників;

б) розрахунок заробітної плати працівників;

в) розподіл роботи в часі на окремі операції та контроль виконання плану в установлені строки й бюджет;

г) визначення кількості працівників, яких необхідно звільнити?

8. *У чому полягала сутність підходу Гілбретів до раціоналізації праці:*

а) у збільшенні тривалості робочого дня для підвищення продуктивності;

б) у пошуку найбільш ефективних способів виконання роботи з одночасним зниженням втоми, напруги та ризику травматизму;

в) у заміні працівників механізованими системами;

г) у посиленні контролю за працівниками та збільшенні кількості операцій?

9. *Що таке «тербліги» у дослідженнях Френка та Ліліан Гілбретів:*

а) способи матеріального стимулювання працівників;

б) етапи виробничого процесу, зображені на спеціальній діаграмі;

в) 17 найпростіших елементів рухів, які можна було аналізувати і комбінувати;

г) методи психологічної оцінки працівників?

10. *Який внесок Ліліан Гілбрет найбільше пов'язаний із розвитком психології управління:*

а) створення мікрохронометра;

б) розроблення діаграми процесу і потоку;

в) розроблення системи відрядної оплати праці;

г) дослідження людського фактора і застосування психології до організації праці?

11.*Яку головну ідею щодо управління відстоювала Ліліан Гілбрет:*

а) успішне управління повинно передусім зосереджуватися на роботі, а не на працівнику;

б) ефективність управління залежить переважно від суворого контролю та дисципліни;

в) успішне управління має базуватися на людині та максимально використовувати її можливості й зусилля;

г) психологія не має суттєвого значення для управління виробництвом?

12.*Результати своєї роботи викладено в книгах: «Вивчення рухів» (1911), «Психологія управління» (1916), авторами яких є:*

а) Ф. Тейлор та Г. Л. Гантт;

б) подружжя Гілбретів;

в) В. Парето та Г. Емерсон;

г) правильної відповіді немає.

13.*В якому році Г. Емерсон написав книгу «Ефективність як основа виробничої діяльності і заробітної плати»:*

а) 1900 р.;

б) 1908 р.;

в) 1899 р.;

г) 1913 р.?

14.*За який принцип у праці «12 принципів ефективності» Г. Емерсона звинуватили в бюрократизмі:*

а) чітке визначення цілей – вихідний пункт управління;

б) справедливе ставлення до персоналу;

в) нормалізація умов праці;

в) стандартні письмові інструкції?

15.*Як Г. Емерсон розумів співвідношення продуктивності праці та напруження:*

а) чим більше зусиль докладає працівник, тим вищою є його продуктивність;

б) продуктивність і напруження – різні поняття, мета менеджменту полягає в мінімізації зусиль і максимізації результатів;

в) продуктивність залежить виключно від тривалості робочого дня;

г) напружена праця завжди є основою високої продуктивності?

16.*Який із наведених принципів продуктивності Г. Емерсона пов'язаний із необхідністю отримання керівником повної та своєчасної інформації про працівників і виробничий процес:*

а) оперативний, точний, повний і безперервний облік;

б) стандартні письмові інструкції;

в) справедливе й неупереджене ставлення до працівників;

г) винагорода за продуктивність?

17.*Який принцип Г. Емерсона передбачає встановлення чітких цілей і завдань для кожного співробітника:*

а) диспетчеризація;

б) здоровий глузд;

в) правильно встановлені цілі;

г) нормування робочих операцій?

18.*Хто із нижчезазначених осіб не належав до представників школи наукового управління:*

а) Д. Мак-Грегор;

б) Г. Емерсон;

в) Г. Гантт;

г) Ф. Тейлор?

19. *Ким із названих нижче представників наукової школи управління вперше в історії була практично розв'язана задача оптимізації – встановлені оптимальні розміри лопати з погляду підвищення продуктивності праці:*

а) Ф. Тейлором;

б) Г. Л. Ганттом;

в) Ф. Гілбретом;

г) Г. Емерсоном?

20. *Хто з теоретиків виокремив три етапи менеджменту (традиційний, перехідний та науковий):*

а) Ф. та Л. Гілбрети;

б) П. Друкер;

в) А. Файоль;

г) Ф. Тейлор?

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. *«Ми не можемо керувати людьми, ми повинні керувати їхнім розвитком»* – Генрі Гантт.
2. Ліліан Гілбрет називають першою леді менеджменту.
3. Принципи організації виробництва, за Г. Фордом: заміна ручної праці машинною, максимум поділу праці, спеціалізація, розстановка обладнання за ходом технологічного процесу, механізація транспортних робіт, регламентований ритм виробництва.
4. Головна праця Френка Гілбрета – «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.).
5. Генрі Форд систематизував і поділив усі рухи людської руки на 17 елементарних рухів (захоплення, утримування, установка), які назвали терблігами.

6. Подружжя Ф. та Л. Гілбретів виокремили три етапи менеджменту: традиційний, перехідний та науковий.

7. Основа фордизму – граничне спрощення праці, операційний поділ праці та спеціалізація виробничого процесу, зведення його до ряду простих, безперервно повторюваних прийомів і рухів, доведених до автоматизму.

8. *«… Національна ефективність виробництва не є функцією надлишку або браку природних ресурсів. Навіть маючи їх у достатку, країна може втрачати свої переваги через неефективне і нераціональне їх використання. Тільки правильна організація може забезпечити ефективне застосування машин, матеріалів і людських зусиль, зниження витрат виробництва …»* – Гаррінгтон Емерсон.

9. Основна складова навчання робітників – «навички виробництва», під якими Генрі Гантт виокремлює: працьовитість, співпраця, чіткість, максимальне використання робітником своїх здібностей, постійне прагнення до підвищення кваліфікації.

10. Автором діаграм планування часу й управління роботою вважають Френка Гілбрета.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Багато ідей Г. Емерсона не втратили свого значення й досі. Наприклад, два його погляди на продуктивність праці:

– перший: *«Продуктивність завжди дає максимальні результати за мінімальних зусиль. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати лише за ненормальних зусиль. Напружена й продуктивна робота – це не тільки не те саме, але й речі прямо протилежні. Працювати напружено – значить докладати до справи максимальних зусиль; працювати продуктивно – це докладати до справи зусиль мінімальних»*;

– другий: *«Невизначеність, непевність, брак чітко поставлених цілей у виконавців є лише відбиттям невизначеності, невпевненості, браку чітко поставлених цілей у самих керівників. Таким чином, чітка постановка цілей і доведення їх до безпосередніх виконавців – перша запорука успішної роботи»*.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 2

Наведіть нові ідеї подружжя Гілбретів, що стосуються вдосконалення управління.

**Завдання:**

1. Які з них збігаються з ідеями Ф. Тейлора?
2. Як їхні ідеї реалізуються на підприємствах у наш час?
3. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
4. Результати викладіть письмово.

№ 3

Порівняйте підходи Ф. Тейлора, Г. Гантта, Ф. і Л. Гілбретів та Г. Емерсона за трьома критеріями:

− головна проблема, яку намагався розв’язати автор;

− запропонований управлінський інструмент;

− внесок у сучасний менеджмент.

Чия концепція, на вашу думку, найбільше вплинула на сучасний менеджмент і чому? Результати обговоріть у групах.

№ 4

Розподіліться на команди. Одна команда доводить тезу: «12 принципів продуктивності Г. Емерсона залишаються актуальними й сьогодні».

Інша команда відстоює протилежну позицію: «Сучасний менеджмент уже значно відійшов від принципів Г. Емерсона».

У своїх аргументах обов’язково використайте не менше трьох положень із праць представників школи наукового управління.

Кожен учасник команди формулює власну позицію одним реченням.

№ 5

Сформулюйте реальну управлінську ситуацію, в якій потрібно розв’язати конкретну проблему.

Проблема може стосуватися:

− організації праці;

− впровадження інновацій;

− підвищення продуктивності;

− реструктуризації;

− контролю якості;

− планування та ін.

Запропонуйте два різні рішення, кожне з позиції одного з представників школи наукового управління.

№ 6

На конкретному прикладі розкрийте практичне значення діаграм Г. Гантта.

**Завдання:**

1. Оберіть конкретний проєкт.
2. Визначте основні етапи підготовки та поясніть, чому обрали саме таку послідовність.
3. Оцініть тривалість кожного етапу та визначте виконавців (відповідальних).
4. Визначте залежності між завданнями.
5. Побудуйте графік Гантта.
6. Сформулюйте можливі ризики та варіанти їх вирішення.
7. Презентуйте роботу на практичному занятті.

## ТЕМА 6. АДМІНІСТРАТИВНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ

### Основні питання

1. *Загальна теорія менеджменту або «Файолізм». Необхідність теорії менеджменту і сутність адміністративної школи.*

2. *Принципи менеджменту. Елементи менеджменту.*

3. *Уніфікація завдань менеджменту. Цілі організації та координація дій.*

4. *Бюрократія як «ідеальний тип» адміністративної організації. Різновиди влади. Елементи бюрократії.*

### Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *Засновник класичної адміністративної школи управління:*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) Г. Л. Гантт.

2. *Одним із перших почав розглядати менеджмент як процес, а не як набір правил:*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер.

3. *Керувати, за А. Файолем, – це:*

а) вести підприємство до його мети, намагаючись одержати найбільш можливі вигоди від усіх ресурсів, які воно має у своєму розпорядженні;

б) процес, зміст якого в управлінні підлеглими в межах організації;

в) передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати;

г) правильної відповіді немає.

4. *Мав 65-річний досвід роботи у гірничодобувній компанії, узагальнив його у 14 принципах менеджменту, від яких залежить успіх організації:*

а) Л. Урвік;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер.

5. *Головні принципи менеджменту, за А. Файолем, – це:*

а) централізація і децентралізація влади;

б) сутність працівника та єдність керівництва;

в) порядок і єдність персоналу;

г) усі відповіді правильні.

6. *Першим виокремив 5 управлінських функцій (планування, організація, розпорядництво, координація, контроль):*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер.

7. *Організаційна структура управління, функції та принципи управління характеризують:*

а) школу наукового управління;

б) школу людських відносин;

в) школу кількісних відносин;

г) класичну школу.

8. *Виокремив такі 6 груп операцій, що трапляються на підприємствах: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові, адміністративні:*

а) Л. Урвік;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер.

9. *Елемент менеджменту, що забезпечує досягнення злагодженості в роботі всіх ланцюгів системи шляхом установлення раціональних зв'язків, – це:*

а) планування;

б) організація;

в) розпорядництво;

г) координація;

д) контроль.

10. *Елемент менеджменту, пов'язаний із перевіркою реального виконання відповідно до встановлених правил та виданих розпоряджень, – це:*

а) планування;

б) організація;

в) розпорядництво;

г) координація;

д) контроль.

11. *Метод систематизації концепцій управління Л. Урвіка відомий в історії менеджменту під назвою:*

а) абстрактні квадрати;

б) логічні квадрати;

в) чорні квадрати;

г) червоні квадрати.

12.*Хто із нижчезазначених осіб не належить до відомих представників адміністративної школи:*

а) Л. Урвік;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер?

13.*Дослідження значень конкретних і загальних цілей в організації управління, а також їх координації висвітлено у книзі «Прогресивна економіка», автором якої був:*

а) Л. Урвік;

б) А. Файоль;

в) Дж. Д. Муні;

г) М. Вебер.

14.*Хто розробив «ідеальний тип» (бюрократичний) адміністративної організації:*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Е. Мейо;

г) М. Вебер?

15.*Його називали «батьком теорії організації»:*

а) Л. Урвік;

б) А. Файоль;

в) Дж. Д. Муні;

г) М. Вебер.

16.*Вид влади, яка базується виключно на авторитеті лідера (особи):*

а) авторитарний;

б) демократичний;

в) харизматичний;

г) раціональний.

17. *Різновид влади, яка базується на «законності» права окремих осіб надавати розпорядження:*

а) авторитарний;

б) раціонально-правовий;

в) традиційний;

г) раціональний.

18. *Аналіз трьох ідеальних різновидів власності дозволив М. Веберу дійти висновку, що найефективнішу основу для бюрократії становить:*

а) раціонально-правовий вид влади;

б) харизматичний;

в) традиційний;

г) раціональний вид влади.

19. *Назвіть «ланцюг керівників» від найвищого до найнижчого рангу:*

а) «скалярний»;

б) «ієрархічний»;

в) «пірамідальний»;

г) «вертикальний».

20. *Який саме принцип менеджменту, за А. Файолем, розкриває така характеристика: «Лояльність та відданість персоналу мають забезпечуватись шляхетним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих»:*

а) влада й відповідальність;

б) винагорода;

в) справедливість;

г) корпоративний дух?

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. Адміністративна теорія менеджменту була створена в Європі.
2. Макс Вебер, французький інженер-менеджер, став батьком, засновником першої теорії управління завдяки вивченню процесу управління.
3. А. Файоль виокремив 14 принципів управління: поділ праці; влада; дисципліна; єдність; розпорядження; єдність керівництва; підпорядкування приватних інтересів загальним; винагорода; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; сталість складу персоналу; ініціатива; єднання персоналу.
4. Принципи управління, за Лінделлом Урвіком, – це основні правила, що визначають побудову та функціонування системи управління, важливі вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.
5. Організація як елемент менеджменту враховує майбутнє та змінює розробку програми дій.
6. Більшу частину свого життя Лінделл Урвік працював в Оксфорді. Його перу належить праця під назвою «Загальне та промислове управління».
7. Менеджери, зазначав Дж. Д. Муні, не розуміли наукового менеджменту, тобто в адмініструванні не користувалися методами вивчення природних законів, без чого від «науковості» нічого не залишалося. По суті, він попереджав про складність проблем управління, про те, що швидкодійних управлінських засобів їх розв'язання немає.
8. Лінделл Урвік запропонував принцип спільної мети, який полягає в тому, щоб усі елементи організаційної структури прагнули до її досягнення. Саме спільна мета утворює ту основу, яка дає змогу координувати зусилля різних підрозділів організації.

9. Виходячи з того, що організація починається там, де двоє або більше людей об’єднують зусилля для досягнення поставленої мети, першим принципом організації Дж. Д. Муні називає координацію цих зусиль.

10. За теорією Макса Вебера, існує три ідеальних види влади: раціонально-правовий, демократичний, харизматичний.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Назвіть універсальні управлінські принципи для вищої ланки управління, сформульовані А. Файолем, і на конкретних прикладах, проаналізуйте їх. Оцініть при цьому співвідношення влади й відповідальності. Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

№ 2

На прикладі конкретної ситуації поясніть термін «планування випадковості», за Файолем, виокремивши ознаки «гарного» плану дій. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 3

Комплексно оцінюючи існуючі види влади, на конкретних прикладах підприємств проаналізуйте суть моделі «ідеального типу» адміністративної організації М. Вебера.

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 4

У напрямі класичної школи управління формулював свої погляди на проблеми організації управління відомий усьому світові автомобільний король початку XX ст. Генрі Форд Перший (1863–1947 рр.) − син мічиганського фермера.

У 1892 р. у Детройті Г. Форд створив свій перший автомобіль з 2-циліндровим двигуном на базі селянського візка, у 1893 р. – з 4-тактним двигуном, у 1903 р. у столярній майстерні почалося серійне виробництво «Моделі А». В 1904 р. Г. Форду вдалося продати 1708 автомобілів. Тоді й була заснована автомобільна компанія «Форд мотор», що стала однією з найбільших у світі.

З ім'ям Г. Форда пов'язано багато пошуків і знахідок у галузі наукового менеджменту, але в історію теорії та практики менеджменту він увійшов як ініціатор створення й упровадження поточно-масового виробництва, яке базується на стандартизації, типізації та конвеєризації виробничих процесів з поділом праці на окремі операції.

Основні ідеї Г. Форда викладено в його працях «Моє життя, мій труд» (1922), «Сьогодні, завтра» (1926), «Рух уперед» (1930), «Едісон, яким я його знав» (1930). Основні принципи управління, впроваджені Г. Фордом:

1. Чітко побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням низки підприємств; управління всіма частинами й етапами виробництва з одного центру.
2. Масове виготовлення стандартної продукції, що забезпечує мінімальну вартість і задовольняє масового покупця та є максимально прибутковим.
3. Безперервність і рухливість процесу виробництва.
4. Максимальний темп роботи.
5. Точність як стандарт та якість продукції.
6. Нові технології на основі поточного виробництва.
7. Розвиток стандартизації, що підвищує якість і дає змогу швидко й без зайвих витрат переходити на нові види продукції.
8. Конвеєр, який рухається, із глибоким поділом праці на безліч операцій.
9. Постійне вдосконалювання управління. Не бути залежним від людини та її слабкостей.

У перші роки на автомобільному заводі Г. Форда робітник супроводжував машину впродовж усього технологічного процесу, змінюючи за необхідності робоче місце під час установки нових складальних вузлів. У серпні 1913 р. Г. Форд запропонував нову технологічну концепцію: робітники залишаються на своїх робочих місцях, а автомобіль повільно пересувається по конвеєру. Час на складання автомобіля значно скоротився, праця робітників стала продуктивнішою. В результаті Г. Форд у 1918 р. продавав свої машини лише за 290 дол. Вартість аналогічного автомобіля конкурентів становила 2100 дол.

Форд реалізував принцип єдності цілей адміністрації та робітників: прибуток – премія, що дало змогу інтенсифікувати працю і платити робітникам не 2, а 5 доларів за день.

Зараз конвеєрні лінії застосовуються досить широко під час виробництва будь-якої масової, навіть найскладнішої продукції. Концепція стандартизації та автоматизації виробництва значно вплинула на характер праці й на управління виробництвом у цілому.

Однак використання конвеєра потребувало вузької спеціалізації праці, і робітник був приречений закручувати тільки десяток гайок на одному й тому самому вузлі щодня. Монотонність, одноманітність праці і, як наслідок, падіння престижності такої роботи потребували продовжити пошуки кращої організації управління.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування внеску ідей Г. Форда для адміністративної школи.
2. Зробіть висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 5

Одна фірма успішно розвивалася завдяки тому, що відділ кадрів запровадив гнучку систему оплати праці: будь-який співробітник міг одержати й додаткові повноваження, узявши на себе додаткову відповідальність. За кожне таке рішення його оклад збільшувався на 10 %.

**Завдання:**

1. Прокоментуйте ситуацію з погляду принципів управління А. Файоля.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 6

Начальник відділу виробництва однієї фірми постійно одержував від вищого керівництва завдання збільшити випуск продукції шляхом збільшення закупівель сировини й доведення освоєння виробничої потужності до 80 %. Проте йому не було делеговано повноваження щодо оперативного використання транспорту фірми та фінансових ресурсів, необхідних для здійснення закупівель. Тобто керівництво фірми виявило надмірну недовіру до підлеглих, унаслідок чого вона недоодержала плановий прибуток.

**Завдання:**

1. Прокоментуйте ситуацію щодо принципів управління А. Файоля.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 7

Поява адміністративної теорії буває двох форм. Одна теорія базувалась на внеску А. Файоля щодо його універсального процесу управлінської діяльності; друга − відображала пошук М. Вебером проєкту ідеальних структурних заходів з метою забезпечення технічної ефективності.

Із різних боків та перспектив і А. Файоль, і М. Вебер спробували представити адміністративні схеми для управління великомасштабними організаціями.

**Завдання:**

1. Розкрийте ці адміністративні схеми.
2. Зробіть висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 8

Кожен менеджер, на думку А. Файоля, потребує таких якостей і здібностей:

1. Фізичні якості (здоров'я, енергія, спритність).
2. Розумові якості (здатність розуміти і вчитися, судження, розумова енергія і здатність адаптуватися).
3. Моральні якості: енергія, стійкість, готовність брати на себе відповідальність, ініціатива, лояльність, такт, гідність).
4. Загальна освіта (загальне знайомство з питаннями, що не належать виключно до виконуваної функції).
5. Спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, організаторські, ораторські тощо).
6. Досвід (знання як результат належної роботи).

**Завдання:**

1. На конкретних прикладах доведіть думку А. Файоля.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 9

Порівняйте підходи до управління Ф. Тейлора та А. Файоля. Результати занесіть у табл. 6.1. Зробіть висновки.

Таблиця 6.1

**Порівняльна характеристика підходів до управління Ф. Тейлора та А. Файоля**

| № з/п | Схожі ідеї | Розбіжності |
|---|---|---|
| 1 | | |
| … | | |

## ТЕМА 7. ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

### Основні питання

1. *Зародження промислової психології. Хоторнські експерименти. Вступ в епоху школи людських відносин.*
2. *Сутність організації. Організації формальні та неформальні. Теорія влади. Функції керівника.*
3. *Розвиток школи людських відносин: від психоаналізу до біхевіоризму.*

### Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *Представники якої школи надавали важливого значення саме «людському чинникові»:*

а) школи наукового управління;

б) класичної (адміністративної) школи;

в) школи людських стосунків;

г) представники всіх шкіл рівнозначно приділяли увагу «людському чинникові»?

2. *Яка із нижчезазначених груп представників управлінських шкіл належить до прихильників школи людських відносин:*

а) Д. Марч, Р. Акофф, Н. Лоуренс, Г. Саймон;

б) Е. Мейо, М. Фоллет, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу;

в) Ф. Тейлор, Г. Л. Гантт, подружжя Гілбретів, Г. Емерсон;

г) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Муні?

3. *Першим сформулював «принцип інструменталізму»:*

а) Г. Мюнстерберг;

б) М. П. Фоллет;

в) Д. Мак-Грегор;

г) А. Маслоу.

4. *Потреба, що лежить в основі піраміди потреб А. Маслоу, – це:*

а) потреба в захисті й безпеці;

б) соціальні потреби;

в) потреба в повазі;

г) фізіологічні потреби.

5. *Автор книги «Психологія і промислова ефективність» (1913 р.):*

а) Г. Мюнстерберг;

б) М. П. Фоллет;

в) Д. Мак-Грегор;

г) А. Маслоу.

6. *Хто є автором двох підходів до організації управління, а саме: через «батіг і пряник» та через створення умов мотивації ініціативи:*

а) Л. Гілбрет;

б) М. П. Фоллетт ;

в) Д. Мак-Грегор;

г) А. Маслоу?

7. *Який підхід до менеджменту базується на школі людських відносин:*

а) Системний;

б) ситуаційний;

в) процесний;

г) поведінковий?

8. *У процесі розвитку теорії та практики менеджменту організацію почали сприймати як певну соціальну систему. Завдяки вченням якої управлінської школи це відбулося:*

а) школи наукового управління;

б) класичної (адміністративної) школи;

в) школи людських стосунків;

г) кількісної школи?

9. *Хто запропонував трактування менеджменту як «мистецтва досягати результатів за допомогою дій інших»:*

а) А. Маслоу;

б) М. Фоллетт;

в) Ф. Тейлор;

г) А. Файоль?

10. *Біхевіоризм – це один із напрямів психології, який:*

а) визнає особистість як унікальну цілісну систему;

б) займається експериментальним дослідженням структури свідомості;

в) полягає у з'ясуванні того, як індивід пристосовується до середовища через застосування психологічних функцій;

г) зводить поведінку людей до механічних актів у відповідь на зовнішні подразнення.

11. *Розробник тестів для добору персоналу з урахуванням здібностей і схильностей, сумісності один з одним та психологічних прийомів підвищення мотивації та зниження втомлюваності:*

а) А. Маслоу;

б) М. П. Фоллетт;

в) Д. Мак-Грегор;

г) Г. Мюнстерберг.

12. *Автор «нової» психології, в основі якої лежав «принцип групи»:*

а) А. Маслоу;

б) М. П. Фоллетт;

в) Д. Мак-Грегор;

г) Г. Мюнстерберг.

13. *Яка головна ідея принципу М. П. Фоллетт:*

а) тільки у групі розкривається потенціал людини, тільки в ній виявляється її справжня природа;

б) лідер тільки один;

в) людина може мати безліч незалежних від суспільства прав, так само, як і діяти проти волі суспільства;

г) суспільство не має будуватися на групових принципах?

14. *Організація – це різновид діяльності, спрямованої на об'єднання _____ ресурсів:*

а) людських;

б) матеріальних;

в) фінансових;

г) усі відповіді правильні.

15. *Оберіть визначення, що характеризує організацію як систему:*

а) організація – установа, яка виконує певні функції у певній сфері;

б) організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей;

в) організація – сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що приводять до утворення необхідних зв'язків;

г) організація – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його будовою.

16. *Яка група НЕ належить до формальної організації:*

а) група керівників;

б) виробнича група;

в) творча спілка;

г) комітети?

17. *Влада – це форма _____ відносин:*

а) економічних;

б) соціальних;

в) торговельних;

г) усі відповіді правильні.

18. *Теорія ієрархії потреб значно вплинула на:*

а) адміністративну політику компанії;

б) розвиток наукової думки у сфері мотивації та на розвиток наукового підходу до вивчення потреб;

в) новий поділ потреб;

г) соціальний статус працівників як психологічний стимулятор поведінки.

19. *Щоб впливати на поведінку працівників, менеджеру потрібно:*

а) мати гарні стосунки з колективом;

б) бути суворим лідером;

в) знати, яким потребам віддають перевагу і якими потребами керуються в даний момент його працівники;

г) мотивувати тільки перспективних працівників.

20. *Скільки основних груп об'єднують потреби людей за А. Маслоу:*

а) 7;

б) 4;

в) 6;

г) 5?

21. *Який приклад найбільш точно відображає головну думку біхевіоризму:*

а) перед щуром кілька годівниць. Якщо їсти з тієї, над якою загоряється синя лампочка, щура битиме струмом. Через *n*-кількість разів він не їстиме із «синьої» годівниці;

б) якщо стимулювати електричним струмом підошву ступні або великий палець, то нога смикається або піднімається палець;

в) голуб ходить по клітці й, не відчуваючи зовнішніх загроз, витягує шию вище певної позначки, ніж зазвичай, у цей момент він отримує підкорм;

г) правильної відповіді немає?

## 2. Визначте правильні та помилкові положення

1. Фредерік Герцберг (1863–1916 рр.) – батько школи промислової психології.
2. За вченням біхевіористів, поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул – реакція».
3. Організація – це вид діяльності, спрямований на об’єднання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів так, щоб їхня спільна діяльність забезпечувала виконання завдань організації.
4. На етапі функціонування організація як вид діяльності передбачає виявлення проблем та їх розв’язання для вдосконалення і підвищення ефективності роботи в цілому.
5. Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

6. Влада, за Фріцем Ротлісбергером, – це «порядок передавання інформації у формальній організації, за допомогою чого вона (інформація) сприймається підлеглим як управління діями, які він виконує».

7. Честер Ірвінг Бернард визначає три функції керівника: 1) підтримування працездатності системи інформації; 2) сприяння збереженню необхідних особистих зусиль; 3) формулювання і визначення мети.

8. Чинники, пов'язані безпосередньо з роботою, але такі, що характеризують лише її умови і є зовнішніми щодо конкретної особистості, Ф. Герцберг назвав чинниками «гігієни».

9. Метод «збагачення праці», за Ф. Герцбергом, побудовано на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи.

10. Ефективність – це сутність задоволення потреб індивідуума.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

На конкретних прикладах проаналізуйте підходи Дж. Е. Мейо до проблем продуктивності праці. Доведіть, що підхід Мейо до інтерв'ювання працівників був новаторським.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 2

Проаналізуйте на конкретних прикладах правильність ідеї поділу організацій на формальні та неформальні. Оцініть сутність понять «дієвості» й «ефективності» організації щодо нового підходу до її розуміння.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 3

На конкретних прикладах доведіть, що відмінності у структурі потреб А. Маслоу і Ф. Герцберга принципові. Чому Ф. Герцберг вважав необхідним подальший розвиток ідей ієрархії потреб А. Маслоу?

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть в групах.

№ 4

На конкретному прикладі проаналізуйте значення вчення про організацію як соціальну систему в процесі розвитку теорії та практики менеджменту, розроблене Е. Мейо і Ф. Ротлісбергером. Аргументуйте вашу думку.

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 5

Чому Мері Паркер Фоллетт вважала, що успіх організації базується на загальних інтересах її працівників?

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 6

Абрахам Маслоу народився в Брукліні (штат Нью-Йорк) у 1908 р., навчався на психологічному факультеті Вісконсинського університету й був спочатку стипендіатом Карнегі в коледжі, що готував викладачів коледжів, потім – ад'юнкт-професором психології в Бруклінському коледжі.

У середині 30-х років XX ст. він розпочав основну працю свого життя – книгу «Motivation and Personality» («Мотивація й особистість»), опубліковану 1954 р. Як пише сам А. Маслоу, «... мені хотілося синтезувати холістичний, динамічний і культурний підходи, які були популярні серед молодих психологів того часу. Я відчував глибинний взаємозв'язок між цими підходами й сприймав їх як окремі аспекти єдиного всеохопного цілого» (Maslow, 1954). У 1943 р. він опублікував дві праці: «A face to Motivation Theory» («Вступ до теорії мотивації») і «A Theory of Human Motivation» («Теорія людської мотивації»), де сформулював позитивну теорію мотивації, зумовлену ним як «узагальнено-динамічну». Між 1947 і 1949 рр. А. Маслоу залишив академічну кар'єру й організував «Maslow Cooperage Corporation», вирішивши зайнятися власним бізнесом.

Проте він зберіг свої академічні зв'язки й продовжував публікувати статті в науковій періодиці. Пізніше, повернувшись до академічної діяльності, А. Маслоу став спочатку ад'юнкт-професором, потім – повним професором і керівником кафедри в Массачусетському університеті Brandeis.

А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він поділив ці потреби на п'ять категорій і розташував їх у певній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежали прості нагальні потреби (їжа, вода, житло), а на вершині – більш високі індивідуальні запити (визнання, самовираження).

За А. Маслоу, людина – це «тварина, що постійно чогось хоче». Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б частково, людина починає рухатися до задоволення потреб іншого й не обов'язково наступного рівня ієрархії. Усе, що необхідно для підтримки життя, – їжа, одяг, житло – об'єднується в категорію фізіологічних потреб. Перш ніж людина зможе поставити якусь іншу мету, їй необхідно задовольнити ці основні потреби.

Наразі більшість людей, яка працює та одержує зарплату, цілком спроможна задовольнити свої фізіологічні потреби, тому запити вищих рівнів стають дедалі сильнішим мотиваційним чинником. Наприклад, коли людина має достатню кількість предметів першої необхідності, вона кинеться страхуватися від можливих втрат. Така потреба в безпеці та подібні їй запити можуть бути задоволені завдяки досить високій заробітній платі, яка дозволяла б робити заощадження, а також за допомогою систем медичного і соціального страхування та програм пенсійного забезпечення і гарантій зайнятості.

Під потребою безпеки розуміється бажання людей спілкуватися, любити й бути коханими, відчувати належність до колективу. Як показали дослідження, соціальні потреби можуть бути для працівників більш важливими, ніж фінансові. Люди також мають потребу у визнанні – їм необхідне відчуття цінності своєї особистості як невід'ємної частини єдиного цілого. Крім того, вони потребують поваги, що ґрунтується на досягненнях у змаганні з іншими людьми. Всі ці потреби тісно пов'язані з поняттям статусу, що означає «вагу» або «важливість» людини в очах оточення. Можливість задоволення таких потреб може бути потужним мотиваційним чинником у роботі.

А. Маслоу визначив потребу в самовираженні як «бажання стати більшим, ніж ти є, стати всім, на що ти спроможний». Ця потреба – найвищого порядку, задовольнити її найскладніше. Люди, які «досягають» цього рівня, працюють не просто заради грошей або щоб справити враження на інших, а тому що усвідомлюють значущість своєї роботи й відчувають задоволення від самого її процесу.

Ієрархія потреб Маслоу – дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь сувору схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (іноді це й неможливо) перед тим, як у людини з'являться «вищі» спонукання. Насправді в кожний конкретний момент людину спонукає цілий комплекс потреб.

**Завдання:**

1. Визначте «вузькі місця» теорії А. Маслоу.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

№ 7

Багато менеджерів і вчених виявили чітку залежність між умовами праці, самопочуттям і продуктивністю працівника. Забезпечений відповідними зручностями: вентиляцією, температурою, освітленням, працівник, якого спонукають прогресивною системою заробітної плати, мав би оптимальні умови для роботи з виконання наукових завдань. Правильне освітлення робочого місця вважалося не менш важливим фактором, адже впливало на якість, кількість і безпеку роботи. У 1924 р. Національна дослідницька рада при Академії наук вирішила довести взаємозв'язок між освітленням та індивідуальною ефективністю, провівши дослідження на американському заводі «Вестерн Електрик», що виробляє обладнання для американських телефонних і телеграфних компаній. Дослідження почалося зі створення двох груп робітників (жінок), кожна з яких виконувала одні й ті ж завдання в однаково освітлених кімнатах. Завдання кожної групи полягало у збиранні телефонних реле. У контрольній групі не було ніяких змін щодо освітлення та інших умов. В експериментальній групі за допомогою зміни рівнів і типів освітлення мало бути науково визначено вплив освітлення на ефективність праці. До уваги взяли кімнатну температуру, вологість і безпосередньо освітлення. Дослідники спостерігали за групами та їх продуктивністю. У процесі експерименту результати ставали

більш несподіваними й загадковими. Незалежно від рівня освітлення (в одному випадку воно навіть було зменшено до рівня місячного світла) вироблення продукції в експериментальній групі та групі контролю збільшувалося. Спантеличені дослідники відмовилися від зміни освітлення й почали змінювати періоди відпочинку, тривалість робочого дня, робочого тижня тощо, що спричиняло зростання продуктивності. Заміна групового плану роботи на індивідуальний привела до відчутного зростання продуктивності. Введення п'ятихвилинних пауз під час роботи о 10:00 і 14:00 також зумовило збільшення продуктивності. Скорочення робочого дня й робочого тижня, запровадження безплатних сніданків для робітників – усі ці зміни дали бажані результати. Незадоволені результатами дослідники вирішили скасувати всі нововведення й повернутися до вихідних умов, коли робітники не мали ні додаткового відпочинку, ні сніданку, ні скороченого робочого дня й тижня, за одним винятком: була збережена відрядна оплата праці. Очікуючи зниження морального духу, дослідники були вражені тим, що продуктивність праці, навпаки, досягла найвищих за весь час експерименту результатів. Подальше нововведення додаткового відпочинку та сніданків постійно збільшували продуктивність. Тобто протягом усього періоду експерименту індивідуальна продуктивність праці кожного робітника підвищилася з 2400 реле до 3000 реле на тиждень. Ці початкові експерименти Національної дослідницької ради тривали з 1924 до 1927 рр., але результати були настільки непереконливими, що майже кожен був готовий визнати марним увесь проєкт. Продуктивність праці збільшувалась, але ніхто не знав чому.

**Завдання:**

1. Що, на вашу думку, справді впливало на продуктивність праці жінок?
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групах.

# ТЕМА 8. НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ У XX–XXI ст.

## Основні питання

1. *Системний підхід у сучасному управлінні. Теорія загальних систем Людвига фон Берталафі, Кеннета Боулдінга. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера. Модель «Мак-Кінсі 7С» Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.*
2. *Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління Ігора Ансоффа. Стратегія функціонування Майкла Портера. Сучасні стратегії розвитку.*
3. *Особливості та тенденції сучасного менеджменту. Риси успішного менеджера XXI століття.*

## Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *Термін «теорія загальних систем» уперше був використаний:*
а) Ч. Барнардом;
б) Л. фон Берталанфі;
в) П. Друкером;
г) К. Боулдінгом.

2. *Заснував науку кібернетику:*
а) Ч. Барнард;
б) Л. фон Берталанфі;
в) П. Друкер;
г) Н. Вінер.

3. *Концепція «7С» стала найпопулярнішою теорією у межах системного підходу в період:*
а) 60-х рр. XX ст.;

б) 70-х рр. XX ст.;

в) 80-х рр. XX ст.;

г) 90-х рр. XX ст.

4. *До складників моделі «Мак-Кінсі 7С» не зараховують:*

а) структуру;

б) стратегію;

в) системи підприємства;

г) спостереження.

5. *Застосування моделі «Мак-Кінсі 7С» дає можливість:*

а) знайти шляхи покращання внутрішніх бізнес-процесів підприємства, оптимізувати організаційну структуру;

б) спрогнозувати можливі зміни кожного із семи елементів підприємства, правильно здійснити реорганізацію, підвищити рівень ефективності використання ресурсів підприємства, оптимізувати склад і кількість працівників;

в) правильної відповіді немає;

г) усі відповіді правильні.

6. *Яка відмінна ознака системного підходу в менеджменті:*

а) припущення про багатовимірність організації й відповідного їй управління;

б) існування більше ніж одного шляху досягнення мети;

в) концентрація організації своїх зусиль у кількох напрямах;

г) вибір сегмента ринку для досягнення конкретних переваг?

7. *Як розглядається управління з погляду ситуаційного менеджменту:*

а) управління – це вміння визначити проблеми середовища, а вже потім – дотримуватись наукових рекомендацій у сфері управління;

б) управління полягає у виявленні граничних умов завдань і пошуку оптимальних моделей їх виконання;

в) управління базується на виокремленні найважливіших на даний момент завдань, на здійснення яких спрямовуються основні зусилля організації;

г) управління – це процес впливу одної особи на інших залежно від ситуації?

8. *Ситуаційний підхід набув поширення в період:*

а) 60-х рр. XX ст.;

б) 70-х рр. XX ст.;

в) 80-х рр. XX ст.;

г) 90-х рр. XX ст.

9. *Сучасний менеджмент насамперед має орієнтуватися на:*

а) нові технології;

б) максимальну самостійність усіх рівнів ієрархії управління;

в) досягнення всіх можливих цілей;

г) інтереси власників і засновників організації.

10. *Найціннішою рисою менеджера XXI ст. є:*

а) постійне збагачення людини як носія інтелектуального капіталу;

б) забезпечення ефективності людської праці;

в) пошук раціональних шляхів виконання роботи;

г) справедлива і чесна система взаємовідносин із персоналом.

11. *Функція менеджменту організації – це:*

а) упорядкування структур, відносин і процесів у керівній і керованій підсистемах;

б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;

в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;

г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

12. *Який із запропонованих сучасних підходів до менеджменту відображає необхідність постійного реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі:*

а) процесний;

б) системний;

в) кількісний;

г) ситуаційний?

13. *Висновок про те, що головні причини того, що відбувається всередині організації, слід шукати поза її межами, було зроблено за результатами досліджень:*

а) ситуаційного підходу до менеджменту;

б) процесного підходу до менеджменту;

в) поведінкового підходу до менеджменту;

г) системного підходу до менеджменту.

14. *Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:*

а) взаємозв’язку функцій управління;

б) шляхів підвищення продуктивності праці;

в) шляхів прийняття оптимального рішення;

г) єдності взаємопов’язаних частин організації;

д) мотивів поведінки людини в організації.

15. *Системний підхід до управління зосереджено на вивченні:*

а) взаємозв’язку функцій управління;

б) шляхів підвищення продуктивності праці;

в) шляхів прийняття оптимального рішення;

г) єдності взаємопов’язаних частин організації.

16. *Поняття «соціальна людина» виникло внаслідок досліджень, які проводилися в межах:*

а) адміністративної теорії управління;

б) поведінкового підходу до управління;

в) ситуаційної теорії менеджменту;

г) кількісного підходу до управління.

17. *Представниками якої управлінської школи є Т. Бернс, Д. Сталкер, Д. Вудворд, Дж. Порш:*

а) ситуаційного підходу;

б) системного підходу;

в) наукового управління;

г) кількісних відносин?

18. *Маркетинговий підхід до менеджменту:*

а) базується на діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості;

б) розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для керованої системи;

в) орієнтується на споживача під час планування виробництва окремих видів продукції;

г) полягає у переході від кількісних і якісних оцінок до системних.

19. *Що із зазначеного нижче не належить до ознак сучасного менеджменту:*

а) чітко виокремлені управлінські функції;

б) просування продукції;

в) наголос на раціональну й колективну роботу;

г) велика кількість керівників усіх ланок управління?

20. *Представниками кількісної школи менеджменту є фахівці, які:*

а) зосереджуються переважно на психології працівників;

б) використовують математичні та статистичні методи;

в) досліджують лише формальні структури організації;

г) заперечують роль технологій.

21. *Що є характерною ознакою відкритої системи:*

а) відсутність зв’язків із зовнішнім середовищем;

б) постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;

в) незмінність внутрішньої структури;

г) повна незалежність від ресурсів?

22. *Який підхід передбачає використання математичних моделей, статистики та кількісних методів для прийняття управлінських рішень:*

а) ситуаційний;

б) системний;

в) кількісний;

г) поведінковий?

23. *Який висновок найбільше відповідає сучасному розумінню розвитку управлінської думки:*

а) нові підходи повністю заперечують попередні;

б) існує лише один правильний підхід до управління;

в) різні підходи доповнюють один одного та можуть застосовуватися залежно від ситуації;

г) теорія менеджменту більше не має практичного значення?

24. *Представниками ситуаційного підходу є:*

а) Т. Бернс, Д. Сталкер, Д. Вудворд, Дж. Порш;

б) Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Емерсон;

в) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік;

г) Е. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард

25. *Дж. Вудворд у своїх дослідженнях встановила залежність між:*

а) технологією та організаційною структурою;

б) заробітною платою та прибутком;

в) лідерством та мотивацією;

г) плануванням та контролем.

## 2. **Визначте правильні та помилкові положення**

1. Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Людвиг фон Берталанфі (1901–1971 рр.).
2. Американський вчений Норберт Вінер заснував науку кібернетику.
3. Томас Пітер – автор концепції управління згідно з цілями.
4. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях.
5. У моделі «7С» організація розглядається як відкрита система, успіх якої створюється в зовнішньому середовищі.
6. Креативна організація є об’єктом дослідження сучасних теорій креативної економіки і креативного менеджменту, які виникли на межі XX–XXI ст.
7. Відмінність у підходах до прогнозування Ж. Верна і Г. Веллса полягала в тому, що перший використовував фізику, а другий усе вигадував.
8. Системний підхід виходить із припущення, що універсального способу управління не існує.

9. Якщо менеджер змінює стиль управління залежно від рівня підготовки працівників, умов роботи і характеру завдання, він використовує ситуаційний підхід?

10. Бюрократичний підхід найбільш доречно застосувати, якщо менеджер аналізує організацію як сукупність взаємопов'язаних підсистем – персоналу, фінансів, виробництва та маркетингу.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Поясніть, чому методика системного аналізу не завжди забезпечує досягнення бажаних цілей. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 2

Доведіть, чому «закон ситуації» М. Фоллетт можна вважати основою ситуаційного підходу.

№ 3

Уявіть, що вам потрібно створити профіль ідеального менеджера сучасної компанії, використовуючи ідеї представників попередньо вивчених шкіл.

Оберіть 5 принципів із концепцій представників різних шкіл, які ви вважаєте найбільш корисними сьогодні.

**Завдання:**

1. Для кожного принципу поясніть:

− хто його запропонував;

− у чому він полягає;

− як його можна застосувати сучасному менеджеру.

2. Що сучасний менеджер може взяти у класиків менеджменту, а що залишити в минулому?

№ 4

Поміркуйте на тему: «Риси успішного менеджера XXI ст.». Результати сформулюйте у формі есе.

№ 5

Поясніть, чому методика системного аналізу не завжди забезпечує досягнення бажаних цілей. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 6

На конкретних прикладах проаналізуйте найважливіші тенденції, які проглядаються в сучасному менеджменті. Визначте специфічні ознаки, притаманні менеджменту України.

№ 7

Компанія використовує однакову систему управління для всіх підрозділів, не враховуючи різницю в технологіях, персоналі та умовах роботи. Який принцип менеджменту порушено? Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

## ТЕМА 9. СУЧАСНИЙ БІХЕВІОРИЗМ

### Основні питання

1. *Теорія «поведінки людини» Кріса Арджиріса.*
2. *Теорія «X» та «У» Дугласа Мак-Грегора.*
3. *Теорія «Z» Вільяма Оучі.*

### Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *У теорії економічного біхевіоризму Р. Беккера предметом дослідження були:*

а) ірраціональні чинники людської поведінки в ринкових і неринкових відносинах;

б) індивідуальні особливості поведінки людини;

в) уміння ефективно керувати людьми;

г) здатність людини збільшувати ефективність праці.

2. *Кріс Арджиріс – один із дослідників:*

а) мотивації в менеджменті;

б) поведінкових та організаційних аспектів менеджменту;

в) ефективних технологій прийняття рішень;

г) усі відповіді правильні.

3. *Для «здорової» особистості, на думку К. Арджиріса, існує тенденція розвивати себе від незрілості (дитинства) до зрілості шляхом:*

а) перетворення свого існування з пасивного на активне;

б) руху від залежності до незалежності;

в) накопичення знань про себе і контроль над собою;

г) усі відповіді правильні.

4. *Що, за Крісом Арджирісом, є головною перешкодою для самореалізації особистості в організації:*

а) відсутність матеріальної винагороди;

б) невідповідність між потребою особистості в самореалізації та потребою організації в підпорядкуванні й контролі;

в) відсутність професійної освіти;

г) недостатня конкуренція між працівниками?

5. *Яка з наведених характеристик відповідає переходу людини від незрілості до зрілості за Арджирісом:*

а) від незалежності до залежності;

б) від активності до пасивності;

в) від залежності до незалежності;

г) від відповідальності до безвідповідальності?

6. *Який із наведених варіантів НЕ належить до захисних механізмів працівників за Арджирісом:*

а) покинути організацію;

б) підніматися службовими сходами;

в) створювати неформальні групи;

г) підвищувати формалізацію організації?

7. *Автор теорій «Х» та «У»:*

а) Кріс Арджиріс;

б) Абрахам Маслоу;

в) Дуглас Мак-Грегор;

г) Вільям Оучі.

8. *Яке припущення є характерним для теорії «Х» Д. Мак-Грегора:*

а) людина природно прагне відповідальності;

б) людина сприймає працю як гру;

в) людина не любить працювати й прагне уникати роботи;

г) людина завжди прагне творчої самореалізації?

9. *Який стиль управління найбільшою мірою відповідає теорії «Х»:*

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) ліберальний;

г) партнерський?

10. *Який із наведених принципів відповідає теорії «У»:*

а) працівника необхідно постійно контролювати;

б) людина прагне уникати відповідальності;

в) праця для людини може бути такою ж природною, як гра;

г) основним мотиватором є страх покарання?

11. *Який механізм управління є характерним для теорії «У»:*

а) погрози та санкції;

б) суворий адміністративний контроль;

в) делегування повноважень, самоконтроль і самоорганізація;

г) максимальна формалізація посадових інструкцій?

12. *Що, за теорією «У», може бути причиною небажання працівника брати на себе відповідальність:*

а) природна лінь людини;

б) низький рівень інтелекту;

в) розчарування, викликане поганим керівництвом;

г) висока заробітна плата?

13. *Яке твердження найточніше характеризує теорію «У»:*

а) працівника потрібно змусити працювати;

б) працівник здатний до самоконтролю, творчості та відповідальності;

в) працівник цікавиться лише особистою безпекою;

г) працівник повинен суворо дотримуватися інструкцій?

14. *Що означає «принцип інтеграції» у теорії «У»:*

а) повне відокремлення інтересів працівника від інтересів організації;

б) поєднання особистих цілей працівника зі стратегічними цілями організації;

в) посилення контролю за працівниками;

г) заміна працівників автоматизованими системами?

15. *Яке твердження щодо теорій «Х» та «У» можна вважати правильним:*

а) менеджер завжди має застосовувати тільки теорію «У»;

б) теорія «Х» завжди неефективна;

в) на практиці можлива комбінація різних стилів управління залежно від ситуації;

г) теорії «Х» та «У» описують лише мотивацію працівників?

16. *Хто є автором теорії «Z», яка доповнила теорії «Х» та «У»:*

а) Кріс Арджиріс;

б) Вільям Оучі;

в) Дуглас Мак-Грегор;

г) Гаррінгтон Емерсон?

17. *Що стало одним із джерел формування теорії «Z» В. Оучі:*

а) досвід японського менеджменту;

б) теорія наукового управління Тейлора;

в) концепція адміністративного управління Файоля;

г) теорія бюрократії Вебера?

18. *Яка характеристика найбільш точно відповідає японській моделі менеджменту:*

а) індивідуалізм і максимальна конкуренція між працівниками;

б) орієнтація на єдність працівників і менеджерів та колективізм;

в) постійна зміна місця роботи;

г) відсутність групових цілей?

19. *Теорія «джунглі менеджменту» Х. Кунтца базується на:*

а) зменшенні можливості скоротити розрив між професійною практикою і теорією менеджменту;

б) зосередженні уваги на певній частині організації;

в) збільшенні можливостей у перспективі скоротити розрив між професійною практикою і теорією менеджменту;

г) підготовці детального плану розробки і реалізації стратегії.

**2. Визначте правильні та помилкові положення**

1. Норберт Вінер критикував біхевіористичні ідеї, називав їх «психологічним деспотизмом». На його думку, менеджер має дбати про досягнення економічних цілей і клієнтів, а не про створення «радості для працівників».

2. Біхевіоризм розглядається нині як наука, аналітичні й концептуальні інструменти якої можуть бути використані для розв’язання проблем управління людьми.

3. «Людина не бажає трудитися й уникає роботи у будь-який спосіб» – це твердження теорії «Y».

4. Кріс Арджиріс – автор теорії «незрілість-зрілість поведінки людини».

5. Удосконалення організації Арджиріс зводив до зменшення невідповідності й досягнення гармонії між особистістю та організацією.

6. Теорією «Z» Вільям Оучі доповнив теорії «X» та «Y» Мак-Грегора.

7. Дуглас Мак-Грегор запропонував свою концепцію управління будь-якою організацією, вихідним пунктом якої було положення, що людина – це основа організації та від неї передусім залежить успіх її функціонування.

8. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися великими дослідженнями і фактичними даними про галузь, ринок, конкуренцію та інші чинники. Він надає компанії визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучити відповідних працівників.

9. Невідповідність між потребами здорової особистості в самореалізації та потребами формальної організації в підпорядкуванні, контролі над особистістю, на думку Кріса Арджиріса, заважає самореалізації особистості.

10. На думку Дугласа Мак-Грегора, в реальному житті конкретні люди – це «XY».

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

Погляди Е. Мейо та його послідовників надалі розвивались у працях Д. Мак-Грегора, який проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати такі параметри:

– завдання, які отримує підлеглий;

– якість виконання завдання;

– час отримання завдання;

– очікуваний час виконання завдання;

– кошти для виконання завдання;

– колектив (оточення), в якому працює підлеглий;

– інструкції, отримані підлеглим;

– переконання підлеглого щодо своєї спроможності виконати покладені на нього завдання;

– надання відповідної винагороди за успішну роботу;

– розмір винагороди за проведену роботу;

– рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов’язаних із роботою.

Усі ці чинники різною мірою впливають на працівника й визначають якість та інтенсивність його роботи.

**Завдання:**

1. На конкретних прикладах перевірте теорію Д. Мак-Грегора.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 2

Теорія «Х» припускає, що людина споконвічно не любить працювати й уникатиме будь-якої роботи. Тому її необхідно змушувати працювати, тут не зайвими будуть і погрози. Людина ледача, боїться відповідальності, позбавлена честолюбства, вона не має бажання самореалізації, але прагне до спокійного життя, уникає відповідальності, турбує її лише особиста безпека.

Керівники мають змушувати людей працювати, вимагаючи скрупульозного виконання посадових інструкцій, ретельно контролювати весь хід трудового процесу та впливати на працівників суворими санкціями. Адже вороже ставлення до праці в людини настільки сильне, що його важко перебороти покаранням або грошовою винагородою.

У своїх експериментах і висновках Д. Мак-Грегор доводить помилковість побудови моделі трудового процесу, що відповідає теорії «Х» і полягає у відсутності будь-яких високих моральних стимулів. Її недолік – орієнтація лише на матеріальну винагороду, чітке дотримання регламентів, посадових інструкцій і чітку формалізацію організаційної структури.

Водночас слід зауважити, що методи управління персоналом у рамках теорії «X» мають певні переваги. Авторитарне керівництво забезпечує виконання більшого обсягу робіт у більш стислі терміни. Та водночас важко розраховувати на оригінальність рішень, творчу ініціативу. Крім того, загрозливо зростає агресивність у взаємовідносинах між керівником і членами колективу. Під час упровадження керівництвом теорії «X» у колективах зростає атмосфера тривоги, що може призвести до конфліктних, некерованих ситуацій.

**Завдання:**

1. Назвіть автора теорії «X» та охарактеризуйте її сутність.
2. Визначте переваги та недоліки теорії «X».
3. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
4. Результати обговоріть у групі.

№ 3

Теорія «Y» ґрунтується на таких засадах:

– робота для людини так само природна, як і гра;

– зовнішній контроль – не єдиний спосіб об'єднання зусиль для досягнення цілей організації. Людина може здійснити самоврядування і самоконтроль, підпорядковуючись цілям, до яких вона відчуває схильність, що формується як результат нагород, пов'язаних із досягненням цілей;

– зазвичай людина, яка має на меті кар'єрне зростання, прагне до відповідальності, а її бажання уникнути відповідальності – це лише результат минулого розчарування, спричинений поганим керівництвом. Така людина наділена досить високим рівнем уяви й винахідливості, які рідко використовуються в сучасному житті, що може призвести до розчарування і перетворити її на супротивника організації.

Управління персоналом, яке базується на концепції теорії «Y», має більш раціональну матеріальну й психологічну основу. Працівник досягає особистих цілей успішніше, якщо застосування

його творчих здібностей сприятиме досягненню стратегічних цілей колективу, а зовнішній управлінський контроль трансформується в природний самоконтроль і самоорганізацію. Праця є природною потребою людини, тому еволюція людських відносин, що ґрунтується на підвищенні рівня освіти й розвитку сучасної техніки, сприяє гуманізації суспільства.

Теорія «Y» спирається на віру в моральний потенціал людини. Вона припускає, що людина працюватиме добре, якщо вдоволена не лише заробітком, але й своїм місцем і роллю в трудовому процесі. Співробітника не потрібно змушувати працювати, погрожуючи покаранням. Відданий цілям своєї організації, такий співробітник буде готовий до активної співпраці, виявляючи при цьому ініціативу й творчість. Важливо підтримувати й розвивати ініціативу виконавця. Якщо організація не змогла одержати бажаних результатів, то в цьому винуваті не виконавці, а незадовільна організація роботи або поганий менеджер. Мудрий менеджер зобов'язаний піклуватися про своїх співробітників, цінувати їх і довіряти їм. Тоді цілі співробітника й самої організації збігаються («принцип інтеграції»), для співробітників будуть створені умови, які забезпечать задоволення їхніх високих потреб: свободу вибору, довіру й повагу.

**Завдання:**

1. Назвіть автора теорії «Y» та охарактеризуйте її сутність.
2. Визначте переваги та недоліки теорії «Y».
3. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
4. Результати обговоріть у групі.

№ 4

Теорія «X», на думку багатьох науковців у сфері управління, відповідає авторитарному, а теорія «Y» – демократичному стилю управління. На перший погляд, розумність теорії «Y» цілком очевидна, але життя таке багатогранне, складне, що іноді

менеджер абсолютно свідомо застосовуватиме теорію «X», при цьому його рішення залежатиме від багатьох чинників: конкретних умов роботи, особливостей трудового колективу, строків виконання роботи, типу завдання (постійне або разове), його важливості тощо.

Отже, розподіл підходів до управління на «X» та «Y» суто теоретичний, на практиці існує комбінація різних стилів управління.

**Завдання:**

1. Яка наукова сутність теорій «X» та «Y»?
2. Теорія «Z» доповнює чи замінює теорії «X» та «Y»?
3. Чи можна вважати системи японського менеджменту найкращими в управлінні організаціями?
4. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
5. Результати обговоріть у групі.

№ 5

Теорія «Z» доповнює чи замінює теорії «X» та «Y»? Чи можна вважати системи японського менеджменту найкращими в управлінні організаціями? Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

# ТЕМА 10. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ В УКРАЇНІ ДО XXI ст.

## Основні питання

1. *Суть поглядів М. А. Балудянського та В. Н. Каразіна.*
2. *Випускники Києво-Могилянської академії.*
3. *Раціоналізація поміщицького господарства другої половини XVIII − першої половини XIX ст.*
4. *Управлінська думка в Україні з другої половини XIX ст. до 1917 р.: ідеї І. В. Вернадського, М. Х. Бунге, М. І. Туган-Барановського.*
5. *Розвиток національно обумовленої управлінської думки. Концепція «Організаційного управління» О. О. Богданова. Концепція «Фізіологічного оптимуму» О. А. Єрманського (Малиновського). Концепція «Вузької бази» О. К. Гастєва. Концепція «Організаційної діяльності» П. М. Керженцева. «Соціально-трудова концепція управління виробництвом» Н. А. Вітке. «Теорія адміністративної ємності» Ф. Р. Дунаєвського.*
6. *Професіоналізація менеджменту в Україні. Бізнес-освіта в умовах професіоналізації менеджменту.*

## Тестові завдання

**1. Знайдіть єдину правильну відповідь:**

1. *Хто, підкреслюючи стимулівну роль заробітної плати, основи диференціації зарплати пов'язував із талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників:*

а) М. А. Балудянський;

б) В. Н. Каразін;

в) Петро Могила;

г) Михайло Ліванов?

2. *Український учений-економіст, який представляв погляди фізіократії, відомий як реформатор у системі освіти та засновник Харківського університету:*

а) І. Вернадський;

б) В. Каразін;

в) М. Балудянський;

г) П. Могила.

3. *Хто не був випускником Києво-Могилянської академії:*

а) А. Самборський;

б) М. Балудянський;

в) М. Ліванов;

г) І. Комов?

4. *Видатну роль у становленні управлінської думки в Україні відіграла Києво-Могилянська академія, що була заснована:*

а) А. Самборським;

б) М. Балудянським;

в) П. Могилою;

г) В. Каразіним.

5. *Випускники Києво-Могилянської академії володіли знаннями з:*

а) основ «сільської» економіки;

б) канонічної політичної економії середньовіччя;

в) основ «домашньої» економіки;

г) усі відповіді правильні.

6. *Хто був прихильником системи великого інтенсивного сільського господарства («англійської системи») та позитивно вплинув на формування політики освіченого абсолютизму в першому десятиріччі XIX ст.:*

а) А. Самборський;

б) М. Балудянський;

в) О. Чаянов;

г) І. Комов?

7. *Хто з випускників Києво-Могилянської академії написав і видав три книги, присвячені проблемам організації сільського господарства, та заснував першу в Україні сільськогосподарську школу:*

а) А. Самборський;

б) М. Ліванов;

в) І. Комов;

г) А. Прокопович-Антонський?

8. *Ще в 1849 р. він виокремив в економічній науці два великі напрями – позитивний і негативний:*

а) К. Розумовський;

б) І. Вернадський;

в) М. Бунге;

г) М. Туган-Барановський.

9. *Поділяв погляди класичної школи політичної економії, виступав захисником приватної ініціативи і вільної конкуренції, зробив вагомий внесок у формування фінансових аспектів реформи 1861 р.:*

а) І. Вернадський;

б) М. Бунге;

в) М. Туган-Барановський;

г) С. Вітте.

10. *Виокремив у політичній економії три напрями (перший – охоплював прихильників нерегульованого товарно-господарського ладу; другий – прихильників соціалізму; третій – еклектичний):*

а) І. Вернадський;

б) М. Бунге;

в) М. Туган-Барановський;

г) С. Вітте.

11.*Наукова творчість і громадська діяльність стали вагомим внеском у теорію та практику управлінської думки України з другої половини XIX ст.:*

а) І. Вернадського;

б) Н. Бунге;

в) М. Туган-Барановського;

г) усі відповіді правильні.

12.*Очолював Харківський всеукраїнський інститут праці (ХВУІП):*

а) О. Розмирович;

б) Ф. Дунаєвський;

в) Ф. Тейлор;

г) О. Богданов.

13.*Найактивнішим представником організаційно-технічного підходу до розуміння предмета і принципів управління вважається:*

а) П. Керженцев;

б) Ф. Дунаєвський;

в) О. Розмирович;

г) О. Богданов.

14.*Предметом дослідження нової управлінської науки О. Богданова є:*

а) речі, властивості та процеси;

б) організаційні відносини;

в) розвиток структури земної кори;

г) суперечності громадського розвитку.

15. *Відповідно до «закону найменших опорів» О. Богданова:*

а) міцність усього господарського ланцюга визначається найслабшою його ланкою;

б) міцність усього господарського ланцюга визначається найсильнішою його ланкою;

в) міцність усього господарського ланцюга залежить від співвідношення його слабких і сильних ланок;

г) міцність усього господарського ланцюга залежить від того, наскільки була заздалегідь урахована невигідна кон'юнктура.

16. *Одним з основних постулатів тектології О. Богданова є таке твердження:*

а) найрізнорідніші явища об'єднані загальними структурними зв'язками, що перебувають у безперервному розвитку;

б) універсальні принципи організації існують лише в живій природі;

в) не існує універсальних принципів, властивих одночасно живій і неживій природі;

г) загальні структурні зв'язки можуть існувати тільки в неживій природі.

*17. Однією з основних відмінностей концепції О. Гастєва від теорії Ф. Тейлора є:*

а) акцент на вирішальній ролі людського чинника;

б) детальніше врахування поточної кон'юнктури ринку і стратегій конкурентів;

в) створення управлінської піраміди зверху вниз;

г) урахування адміністративного ресурсу.

*18. Під час аналізу управлінської праці О. Гастєв відстоював ідею про:*

а) простоту праці керівників, що управляють підприємством або галуззю порівняно із працею робітників, що управляють складним верстатом;

б) складнощі управлінських процесів порівняно із працею робітників;

в) нетотожності різних видів діяльності та управлінських процесів;

г) ототожнення праці робітників, які управляють верстатом, і праці керівників, які управляють підприємством або галуззю.

*19. Досліджуючи наукову організацію праці та управління, О. Гастєв основну увагу приділяв питанням організації:*

а) роботи всього цеху і підприємства;

б) окремого робочого місця;

в) формальної структури підприємства;

г) неформальної структури підприємства.

*20. Основною сферою інтересів О. Гастєва не є дослідження:*

а) трудових рухів у виробничих процесах;

б) методів раціонального виробничого навчання;

в) впливу форми оплати праці на продуктивність праці робітників;

г) методів активізації можливостей працівників.

*21. У працях Ф. Дунаєвського за кілька десятиліть раніше, ніж на Заході:*

а) була розроблена система соціального забезпечення на підприємстві;

б) підкреслювалася важливість акумуляції та наукового обґрунтування вдалих зразків рішень;

в) порушувалися проблеми використання системного і ситуаційного підходу;

г) формувалася система створення особливої корпоративної культури на підприємстві.

*22. На думку Л. В. Канторовича, апаратом, що замінює в плановій економіці реальні ринкові інструменти, може бути:*

а) математичне моделювання;

б) автоматизована система управління;

в) система міжгалузевих і міжрегіональних балансів;

г) система оптимального функціонування економіки.

*23. Творцем лінійного програмування як універсального методу планування і ціноутворення є:*

а) Ф. Тейлор;

б) О. Богданов;

в) В. Немчинов;

г) Л. Канторович.

*24. На думку Ф. Дунаєвського, розв'язання проблеми проміжної ланки припускає: а) побудову проміжної ланки нового типу; б) зменшення до мінімуму потреби в проміжній ланці:*

а) правильне лише твердження а);

б) правильне лише твердження б);

в) обидва твердження правильні;

г) обидва твердження неправильні.

*25. Хто розбудовував ідею націонал-комунізму у вітчизняній економічній та управлінській теорії:*

а) О. К. Гастєв;

б) М. Волобуєв;

в) А. Богданов;

г) Л. Канторович?

*26. Кого з українських науковців порівнюють з М. П. Фоллетт:*

а) О. Розмирович;

б) О. Гастєва;

в) О. Богданова;

г) Л. Канторовича?

*27. У повоєнний період у радянській літературі з управління розвинувся напрям, що виник наприкінці 30-х рр.:*

а) планове соціалістичне виробництво;

б) радянський метод управління виробництвом;

в) планове комерційне виробництво;

г) правильної відповіді немає.

*28. Автором праці «Організація і управління. Досвід США» (1965 р.) є:*

а) В. Терещенко;

б) О. Гастєв;

в) О. Богданов;

г) Л. Канторович.

*29. Із чим пов'язують головні тенденції у розвитку професіоналізації менеджменту:*

а) із досягненням вищої якості менеджменту;

б) із набуттям менеджментом більш підприємницького характеру;

в) із розширенням творчої співпраці вищих менеджерів із консультантами;

г) із подоланням існуючих бар'єрів між менеджерами та виконавцями;

д) усі відповіді правильні?

*30. Який вид менеджменту утворився в постсоціалістичних країнах:*

а) менеджмент радянської моделі;

б) менеджмент здорового глузду;

в) менеджмент, представлений західними фірмами, що діють на українському ринку;

г) усі відповіді правильні?

## 2. Визначте правильні та помилкові положення

1. Основи диференціації заробітної плати М. А. Балудянський пов’язує із талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників.
2. Василь Назарович Каразін (1773–1842 рр.) відомий як засновник Харківського університету та ініціатор освітньої реформи. Прихильник фізіократії.
3. В економічній думці першої половини XIX ст. із питань управління поміщицьким господарством існувало два основні напрями:

– *перший* – прихильники цього напряму зосереджували увагу лише на проблемах інтенсифікації кріпосної праці;

– *другий* – увага на раціоналізації поміщицького господарства шляхом пропаганди знань у сфері інженерії та на переході від ручної праці до використання автоматизованих технічних засобів.

4. Видатними випускниками Києво-Могилянської академії були: А. Самборський, І. Комов, М. Ліванов, І. Вернадський.
5. М. І. Туган-Барановський розробив класифікацію напрямів економічної думки:

– *позитивний напрям* об’єднував теорії та школи, які вважали, що економічний розвиток залежить від активної діяльності держави;

– *негативний напрям* заперечував необхідність втручання держави в економіку.

6. «Розрахунок – настанова – опрацювання – контроль – аналіз – систематика – розрахунок – настанова …» – цією формулою О. Богданов відобразив спільність виробничого та управлінського процесів.

7. Ф. Дунаєвський дійшов важливого висновку про необхідність у галузі управління як соціально-економічних, так і технічних розробок.

8. О. Богданов увів такі поняття, як: «тектологія», «ланцюговий зв'язок», «принцип мінімуму», «бірегулятори» тощо.

9. Управління, на думку О. Гастєва, починається там, де починається праця окремої людини. І немає значення – це праця робітника чи керівника.

10. Центральною в теоретико-методологічних узагальненнях стала концепція «адміністративної ємності» М. Волобуєва, яку вчений розумів як здатність керувати певною кількістю осіб.

## 3. Ситуаційні завдання, кейси та питання для обговорення

№ 1

На конкретних прикладах проаналізуйте роль і внесок випускників Києво-Могилянської академії у розвиток економічної та управлінської думки в Україні. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 2

До «ради мужів мудрих» при царі В. Н. Каразін рекомендує залучити не тільки тих, хто «щасливою долею вже поставлений біля нього, але й тих інших, голос яких із найвіддаленіших країв держави істину йому повідомити може». Що саме має на увазі В. Н. Каразін?

**Завдання:**

1. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
2. Результати обговоріть у групах.

№ 3

Розкрийте суть і специфіку раціоналізації поміщицького господарства в Україні у другій половині XVIII – першій половині XIX ст. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 4

Порівняйте наукову й суспільну діяльність таких відомих економістів, як І. В. Вернадський, М. Х. Бунге, М. І. Туган-Барановський. Визначте спільні ознаки. Результати занесіть у табл. 4.1. Зробіть висновки.

Таблиця 4.1

**Порівняльна характеристика наукової та суспільної діяльності І. В. Вернадського, М. Х. Бунге, М. І. Туган-Барановського**

| № з/п | Представники | Характеристика діяльності |
|---|---|---|
| 1 | Вернадський І. В. | |
| 2 | Бунге М. Х. | |
| 3 | Туган-Барановський М. І. | |

№ 5

Визначте фактори, що сприяли та перешкоджали розвитку управлінської думки в Україні у період XVIII–XIX ст. Проаналізуйте їх на конкретних прикладах. Результати занесіть у табл. 4.2. Зробіть висновки.

Таблиця 4.2

**Аналіз факторів розвитку управлінської думки в Україні у період XVIII–XIX ст.**

| № з/п | Фактори, що сприяли розвитку | Фактори, що перешкоджали розвитку |
|---|---|---|
| 1 | | |
| 2 | | |
| … | | |

№ 6

О. К. Гастєв (1882–1939 рр.) – видатний організатор науки, вважав, що всю роботу в галузі наукової організації праці й управління потрібно починати з окремої людини. Причому незалежно від того, хто вона – керівник чи рядовий виконавець. Методологічною основою такого підходу стала розроблена ним і його колегами – співробітниками Центрального інституту праці (директором якого він був багато років) − концепція трудових настанов, яка містить первинні засади кібернетики, інженерної психології та економіки. Елементами цієї концепції були: теорія трудових рухів у виробничому процесі; організація робочого місця; методи раціонального виробничого навчання тощо. За допомогою практичних положень і висновків, які містяться в них, можна було встановлювати стандарти для виробничих операцій, полегшувати адаптацію працівників до їх зміни та стимулювати їхню особисту ініціативу. Серед рекомендацій були, наприклад, такі:

– «спочатку досконально продумай свою роботу, приготуй увесь необхідний інструмент і пристосування»;

– «працюючи, шукай зручне положення тіла; спостерігай за установкою в цілому; за можливістю сідай; якщо стоїш, то ноги розставляй, щоб була опора, яка заощаджує сили»;

– «не працюй до повної втоми, роби рівномірні перерви на відпочинок»;

– «під час роботи не їж, не пий, не пали; роби це у свою робочу перерву»;

– «якщо робота не йде – не хвилюйся; зроби перерву, заспокойся й знову починай роботу»;

– «закінчив роботу – прибери все до останнього цвяха, а робоче місце підмети».

**Завдання:**

1. Чи впливає наукова організація праці на ефективність роботи працівника?

2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 7

Ще одним напрямом творчості О. Гастєва була розробка концепції «вузької бази», суть якої можна виразити словами: «... робітник, який управляє верстатом, є директором підприємства під назвою «верстат», а закономірності управління останнім можна поширити не тільки на підприємство, але й на державу в цілому». Ці закономірності, на думку вченого, діють у такому порядку: «розрахунок – настанова – обробка – контроль – облік – систематика – розрахунок». О. Гастєв поширював цю формулу на управління як речами, так і людьми. Він вважав, що, як і операції, вироблені за допомогою устаткування, праця будь-якого працівника може бути розкладена на елементи, що легко піддаються регулюванню.

**Завдання:**

1. Розкрийте суть і значення концепції «вузької бази» для науки про працю та управління, запропонованої О. Гастєвим.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 8

Ф. Р. Дунаєвський (1887–1960 рр.) висунув теорію адміністративної ємності, що стала ще однією важливою віхою в розвитку соціального підходу до управління. Адміністративну ємність учений розумів як уміння менеджерів управляти певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей. Сучасною управлінською мовою це означає «діапазон контролю». Він також вважав, що із розвитком виробництва відбудеться «розбухання» проміжної ланки керівних структур. Воно пов’язане з необхідністю компенсувати перевищення

«адміністративної ємності» центру. Тож виникає величезна ієрархія, кожний щабель якої послідовно розширює діапазон контролю управління вищого рівня. Зрештою, це призведе до бюрократизації. Так, він помітив проблему наростання інформаційного бар'єра в управлінні та сформулював шляхи її розв'язання. На думку Ф. Р. Дунаєвського, труднощі можна подолати шляхом ретельного добору й підготовки персоналу, впровадження нових методів планування тощо чи розширення межі «адміністративної ємності» за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної роботи.

**Завдання:**

1. Розкрийте суть і значення теорії «адміністративної ємності».
2. Визначте особливості поглядів Ф. Р. Дунаєвського на управління.
3. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
4. Результати обговоріть у групах.

№ 9

О. О. Богданов (1873–1928 рр.) закінчив медичний факультет Харківського університету. Різнобічність захоплень допомогла йому помітити, що всі види управління в природі, техніці й суспільстві мають схожі ознаки, це засвідчує можливість існування особливої науки – організаційної. Предметом останньої в технічній сфері є організація речей, в економічній – організація людей, у політичній – організація ідей. Технічна організація, на думку О. О. Богданова, була визначальною щодо всіх інших. Отже, по суті він ігнорував самостійний характер соціально-економічної діяльності людей. Окремим випадком організації Богданов вважав дезорганізацію, яка виникає внаслідок того, що кожний суб'єкт намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму.

Хоча через абстрактність погляди О. О. Богданова не дістали значного поширення, однак вони містять цінні для розвитку сучасної кібернетики і мережних методів планування ідеї, зокрема положення про структурну стійкість систем, їхні рівні та організаційні механізми формування, положення щодо «біорегуляторів» (аналогія сучасних «зворотних зв'язків») тощо.

**Завдання:**

1. Розкрийте роль ідей О. О. Богданова у розвитку управлінської думки в Україні в період після 1917 р.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 10

О. А. Єрманський (1866–1941 рр.) у своїх працях передбачив передумови виникнення науки про організацію праці та управління, пов'язавши їх із появою певних соціально-економічних умов – насамперед великого машинного виробництва, всі фактори якого потрібно було використовувати раціонально.

Одним з основних законів цієї науки О. А. Єрманський вважав «закон організаційної суми». Сума організованих сил буде більшою, ніж «їхній арифметичний складник». Усі речовинні й особисті елементи виробництва за гармонійного поєднання підсилюють один одного. Щодо виробництва це означало необхідність урахування:

– правильного добору інструментів для роботи;

– конструкції, виду, форми оброблюваного об'єкта;

– особливостей технологічного процесу;

– фізичних і психічних якостей працівників.

Закон організаційної суми був необхідний О. А. Єрманському для формулювання головного принципу своєї науки – принципу фізіологічного оптимуму, на основі якого розроблялися критерії раціональності виконання будь-якої роботи. В основі цього

критерію лежить співвідношення енергії, що витрачається, та ефекту, що досягається при цьому. Це відношення і становить «коефіцієнт раціональності» (корисна робота/витрата енергії).

Вивчаючи дані про співвідношення кількості керівників і виконавців, О. А. Єрманський установив тенденцію, за якою воно стрімко зменшується (середина XIX ст. – 1:1000; початок XX ст. до 20-х рр. – 1:12; з 20-х рр. XX ст. – 1:5; за ідеалом Ф. Тейлора – 1:3).

З огляду на таку тенденцію, він зробив висновок, що в недалекому майбутньому співвідношення становитиме 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей працюватимуть машини-автомати.

**Завдання:**

1. Розкрийте суть і значення «закону організаційної суми» О. А. Єрманського.
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 11

Виокремлюють п’ять перспективних проблем управління, які зможуть впливати на подальший розвиток професіоналізації менеджменту.

1. Відсутність високопрофесійних працівників.
2. Неузгодженість взаємодії держави й бізнесу.
3. Брак «системи надійності», до якої належать: моральний клімат, людський чинник тощо.
4. Управління в умовах різних національних культур – передумова для створення «українського менеджменту».
5. Проблема «кризового (стресового) управління».

**Завдання:**

1. Чи погоджуєтесь ви з таким твердженням?
2. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.
3. Результати обговоріть у групі.

№ 12

На конкретних прикладах проаналізуйте найважливіші тенденції, які проглядаються в сучасному менеджменті. Визначте специфічні ознаки, притаманні менеджменту України.

№ 13

На конкретних прикладах оцініть можливі перспективи України щодо зміни управлінської парадигми й удосконалення управлінської думки з урахуванням сучасних тенденцій розвитку.

№ 14

Визначте основну мету бізнес-освіти в умовах професіоналізації менеджменту. Проаналізуйте її особливості. Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

№ 15

Визначте особливості української економічної науки і сучасної теорії та практики управління. Викладіть власне бачення подальшого розвитку управлінської думки в Україні.

## Використана література


1. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту : навч. посібник. Київ : Алерта, 2008. 476 с.
2. Кісь С. Я. Історія вчень менеджменту : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2014. 71 с.
3. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с. (Серія: Бізнес. Економіка. Фінанси).
4. Ковтун Н. С. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі / Оптимізація систем управління в умовах економічної конкуренції : монографія / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
5. Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посібник. Київ : Персонал, 2008. С. 279–287.
6. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту : підручник. Київ : Знання України, 2001. 300 с.
7. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ : Знання України, 2009. 515 с.
8. Літовченко Б. В. Людина в управлінні : навчальний посібник. Дніпропетровськ : АМСУ, 2007. 99 с.
9. Новальська Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Історія менеджменту» (для бакалаврів). Київ : Персонал, 2015. 34 с.
10. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С., Петруня В. Ю. Менеджмент: базовий курс (практикум) : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 140 с.

11. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге перероб. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2025. 356 с.

12. Слєпов І. О. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посібник. Київ : Либідь, 1993. 304 с.

13. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

14. Юрик Н. Є. Методичні вказівки проведення практичних занять і виконання самостійних завдань з курсу «Історія менеджменту» для студентів стаціонарної й заочної форм навчання напряму підготовки 030601 «Менеджмент». Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2013. 36 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**КОВТУН Наталія Сергіївна**

# ІСТОРІЯ ВЧЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРАКТИКУМ

## НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Редактори: *Т. П. Дерев'янко, О. О. Смирнова*
Комп'ютерна верстка: *О. О. Смирнова*

**Підписано до друку 15.10.2026. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.**
**Ум. друк. арк. 7,56. Облік.-вид. арк. 6,72. Тираж 100 прим.**
**Замовлення № 35.**
**Дніпро: Університет митної справи та фінансів (свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.)**
**49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4**