

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**О. Є. Сичова, Д. А. Горовий,
І. В. Угрімова, Н. В. Ульянченко, О. Ю. Лінькова**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних та контрольних робіт

з курсу «Основи менеджменту»

для студентів спеціальностей:

051 – «Економіка», 073 - «Менеджмент», 075- «Маркетинг»

всіх форм навчання

Рекомендовано
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 1 від
15.02.2024

Харків
НТУ «ХПІ»

2024

Методичні вказівки до виконання практичних та контрольних робіт з курсу «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» першого бакалаврського рівня всіх форм навчання / Укладачі: Сичова О.Є., Горовий Д. А., Угрімова І. В., Ульяновченко Н. В., Лінькова О. Ю., Харків. НТУ ХПІ, 2024. 25 с.

Рецензент: доктор наук з державного управління, професор кафедри соціології і публічного управління НТУ ХПІ Терещенко Д. А.

Кафедра менеджменту

Вступ

Необхідність введення даного курсу в учбовий процес пояснюється тим, що стан нашого суспільства і його розвиток багато в чому залежать від діяльності менеджерів, що своєю роботою забезпечують високу ефективність роботи підприємства, його конкурентоздатність, стійке положення на ринку. До найважливіших завдань у сфері менеджменту входять: управління підприємством, персоналом, ефективне вирішення стратегічних та тактичних завдань, створення продукту, його реалізація, тощо. Вирішення цих завдань обумовлюється ґрунтовною фаховою підготовкою майбутніх фахівців - економістів в сфері міжнародної економіки, керівників підприємств, менеджерів, маркетологів високого рівня кваліфікації, яка враховує всі аспекти світової практики забезпечення економічної ефективності підприємництва.

У методичних вказівках пропонується значний перелік ситуаційних та аналітичних завдань відповідно до тем робочої програми (силабусу) навчальної дисципліни «Основи менеджменту». Наведено контрольні запитання щодо перевірки знань студентів, що сприятимуть поглибленому вивченню понятійно-категоріального апарату менеджменту та набуттю майбутніми фахівцями професійних компетентностей для вирішення завдань із розвитку бізнес-структур.

Тема 1 Менеджмент як наука і мистецтво управління

Питання до контрольної роботи

- 1 Зміст менеджменту як науки та виду діяльності. Об'єкт, предмет, задачі і цілі менеджменту.
- 2 Організація як базове поняття менеджменту, цілі її діяльності. Поділ праці в організації та необхідність управління.
- 3 Сутність управлінської діяльності. Функції менеджменту.
- 4 Менеджери і їх ролі. Рівні менеджменту та сфери менеджменту.
- 5 Принципи менеджменту. Закономірності менеджменту.
- 6 Опишіть якості менеджера, склавши стисле резюме про себе.

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Питання для аналізу:

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту - управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Задача 2

На підприємстві виникла потреба найняти фахівця з менеджменту. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом:

— кандидат А - швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання;

— кандидат Б - може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник вважатиметься кандидатом авторитетним;

— кандидат В - схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

— кандидат Г - має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої

роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Питання для аналізу:

Виберіть одну з кандидатур і обґрунтуйте свій вибір.

Тема 2 Еволюція управлінської думки

Питання до контрольної роботи

- 1 Передумови виникнення науки управління.
- 2 Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління та школа адміністративно-бюрократичного підходу.
- 3 Поведінська фаза менеджменту: школа людських стосунків та школа поведінських наук.
- 4 Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
- 5 Інтегровані підходи до управління:
— процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси); — системний підхід до управління (відкриті і закриті системи, підсистеми); — ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широку номенклатуру продукції. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини. З певних причин одночасно припинилося постачання сировини з обох джерел.

Перший постачальник припинив постачання у зв'язку з закінченням терміну дії контракту на поставку.

Другий постачальник припинив постачання у зв'язку з тим, що вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були пов'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Питання для аналізу:

Які інтегровані підходи менеджменту: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація для аналізу

Поради американського фахівця

Становлення ринку в Україні вимагає від вітчизняних бізнесменів і менеджерів оволодіння глибокими економічними й соціальними процесами, що відбуваються як на макро- так і на мікрорівнях. Багато з них намагаються знайти аналіз проблем у літературі. Однак довідники для підприємців втрачають актуальність не встигнувши дійти до читача. Спеціалізована преса перенасичена термінами, бюрократизованим мисленням. Рекомендації зарубіжних економістів, віддалені від вітчизняних реалій, оскільки Сполучені Штати ніколи не відчували надмірної централізації в економічній сфері. Вітчизняне виробництво повинно поставити в центр уваги інтереси споживачів. У цьому розумінні орієнтованість на кращі зразки американського менеджменту виправдана, якщо не сприймати їх надто догматично.

Ще у році в США вийшла книга Джона Фуллера „Управляй або підкоряйся: техніка ефективного менеджменту”. Ознайомившись із нею, приходиш до висновку, що турботи американського менеджера багато в чому схожі на ті, що заважають працювати вітчизняним керівникам бізнесу. Можливо це пояснюється тим, що книга написана в період, коли Америка тільки виходила з кризи, що отримала назву Великої депресії. Становище в економіці США тих років можна порівняти з теперішньою ситуацією в Україні.

Одна з особливостей книги - її простота. В передмові автор стверджує, що хотів би допомогти людям, які не мають спеціальної освіти у сфері управління і висловлює сподівання, що вона буде корисною для всіх, кому доведеться виконувати обов'язки керівника. Особливістю книги є заклик до колективізму у прийнятті рішень як запоруки ефективного менеджменту. За Д.Фуллером, він охоплює чотири функції:

- 1) прийняття рішень;
- 2) інформаційна взаємодія;
- 3) виробництво;
- 4) контроль.

На цьому шляху виникають різні перешкоди, які можуть зруйнувати діяльність організації:

- безадресні накази;
- участь в роботі дуже великої кількості робітників;
- паперова тяганина;
- невдале складання важливих паперів;
- помилки у плануванні і керівництві у середній ланці.

Рецепти процвітання знаменитого вченого - менеджера можуть бути застосовані у наших умовах. У них не має нічого складного. Їхня складність у простоті, що засвідчують такі твердження:

„Колектив нікуди не прийде, якщо не знає куди йде”, „Встановивши пріоритети і склавши бюджет часу, ви можете виключити зі своєї праці непотрібні й мало вживані справи, знизити втрати, зменшити помилки”

Усвідомлення цілей, внесення моменту істини - ось лейтмотив книги. Певною мірою він сформульований в одному з афоризмів висловлювання Д. Фуллера: «Важливо, щоб менеджер думав і виражав свої думки чітко й зрозуміло, тому що йому часто приходиться розтлумачувати нечіткі ідеї».

Питання для аналізу:

- 1 До якої школи належить Д.Фуллер?
- 2 Сформулюйте правила, які б могли доповнити зазначені в загальному руслі ідеї про колективізм у прийнятті рішень.
- 3 Чи обмежуються функції менеджера названими Д.Фуллером? Доповніть.

Тема 3 Внутрішнє середовище організації

Питання до контрольної роботи

- 1 Які основні змінні в організації слід враховувати керівництву?
- 2 Опишіть коротко основні концепції, які мають відношення до структури організації.
- 3 Опишіть загальні типи технологій, які використовуються в сучасних організаціях.
- 4 Чому завдання розробляються і розподіляються в організаціях відповідно до вертикального та горизонтального поділу праці?
- 5 Чому розробка цілей є потужним засобом координування з боку керівництва?
- 6 Яку ви знаєте класифікацію технологій?
- 7 Визначте поняття: цінності, відносини, обдарованість, сприйняття.

Завдання для практичної роботи

Задача1

Згрупуйте наведені нижче параметри внутрішнього середовища магазину „Оленка” в п'ять груп, згідно з загальною схемою взаємозв'язку змінних внутрішнього середовища підприємства. Результати угруповання оформіть в таблицю 3.1, наведену нижче.

Таблиця 3.1-Групи параметрів внутрішнього середовища підприємства

Цілі	Технологія	Структура	Завдання	Люди

Ситуація для аналізу

Навесні 2015 р. службовці відділу гарантійних листів Першого національного банку в Чикаго заповнили анкети, що з'ясовують ступінь їхньої задоволеності роботою. Результати анкети показали, що до 80% службовців були незадоволені своєю роботою. У керівництва також викликала заклопотаність низька продуктивність їхнього відділу, до того ж часто надходили скарги від клієнтів на запізнення й помилки в роботі.

За допомогою фахівця з організаційного розвитку, службовці з'ясували, що причиною їхньої незадоволеності є одноманітна робота з паперами, що нагадує роботу на конвеєрі. Службовці почували, що вони працюють на виробництві, де гарантійний лист готується принаймні 10 людьми, і кожний з них вносить у цю підготовку свою частку, найчастіше не рівну частці інших. Так, наприклад, одна з робітниць тільки заклала стрічку в машину телетайпа.

Службовці поскаржилися фахівцеві-консультантові, що завдання були настільки роздроблені, що вони рідко розуміли загальний зміст своєї роботи. Але вони почували, що цей роздроблений процес був не тільки повільним, але й дорогим і вів до великої кількості помилок, чинених у їхньому відділі при підготовці документів. Вони були переконані, що продуктивність і якість стануть краще, якщо зміст роботи буде переглянуто.

Протягом декількох наступних місяців за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання-операції, й багато хто з тих, які до того виконувалися роздільно, були об'єднані, що дозволило створити повний цикл із більше високим рівнем відповідальності. Службовці пройшли перепідготовку з метою вдосконалення своїх навичок і підвищення, що пішло за тим, їхньої заробітної плати відбило новий рівень відповідальності в роботі. Рік по тому Перший національний банк Чикаго зміг відзвітуватися про значне підвищення прибутковості, продуктивності, ступеня задоволеності клієнтів і високої трудової моралі службовців.

Питання для аналізу:

- 1 Як можна охарактеризувати завдання у відділі гарантійних листів до та після заходів з перегляду змісту роботи кожного працівника?
- 2 Яке значення здібностей та потреб службовців, які працюють у відділі

гарантійних листів?

3

Чи змінилися цілі та технологія відділу?

Тема 4 Зовнішнє середовище організації

Питання до контрольної роботи

- 1 Визначте розбіжності між середовищем прямої та непрямой дії.
- 2 Розгляньте основні фактори середовища прямої дії.
- 3 Розгляньте основні фактори середовища непрямой дії.
- 4 Чому важливо розуміти, що практично не існує двох однакових організацій.
- 5 Які особливості менеджменту існують на міжнародному рівні?
- 6 Розгляньте аспекти політичного становища, які являють особливу важливість для керівництва.

Завдання для практичної роботи

Ситуація для аналізу

Генрі Форд і Альфред П. Слоун молодший були великими керівниками. Вони протистояли один одному в 20-ті роки., коли вперше виникла концепція керування як професії й наукової дисципліни.

Генрі Форд представляв архетип авторитарного підприємця минулого: схильний до самотності, у вищій ступені свавільний, що завжди наполягає на власному шляху, що нехтує теорією й безглуздим читанням книг, Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» наслідуював суперечити Форду, або самостійно приймати важливе рішення, він звичайно втрачав роботу. На фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення з будь-якими наслідками. Форд розцінив пропозицію Альфреда П. Слоуна про реорганізацію «Дженерал Моторс» у такий спосіб: "... картинка із крилатою журавлиною посередині... Людина змушена тинятися взад-уперед, і від відповідальності ховається, прикриваючись мудрістю ледарів, про те що «одна голова добре, а дві краще». Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Кожен покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, поки автомобіль залишається чорним».

У Форда було досить підстав насміхатися над новомодними ідеями Альфреда П. Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «ТІ» настільки дешевою, що її могла купити практично будь-яка працююча людина.

За 12 років Форд перетворив малюсіньку компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, досягнувши, як побудувати автомобіль, який продається усього за 290 дол., і платячи своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу - 5 дол. у тиждень. Так багато людей купили модель «Ті», що в 1921р. «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс» у той час була конгломератом і складалася з невеликих напівнезалежних компаній, мала всього 13% ринку й дрейфувала до банкрутства.

Для порятунку величезних капіталовкладень в акції «Дженерал Моторс» родина Дюпонів взяла на себе ведення її справ. П'єр С. Дюпон призначив президентом фірми Альфреда П. Слоуна. Слоун швидко реорганізував компанію. Велика кількість людей одержали можливість самостійно приймати важливі рішення.

Слоун, як особистість, був повною протилежністю Форду. Останній був негнучкою, твердою, свавільною, інтуїтивною людиною, а улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія» і «раціональність». На кожного керівника були покладені обов'язки й дана воля робити все, що необхідно для успішного виконання.

У той час як «Форд Мотор» зберігала вірність моделі «Ті», управлінська команда Слоуна швидко втілила в життя концепції відповідно до змінюючихся потреб американців: часті заміни моделей, різноманітні асортименти стильових і колірних оформлень, доступний кредит. Частка «Форд Мотор» сильно скоротилася. В 1927р. фірма зупинила складальний конвеєр, щоб його переоснастити під випуск уже застарілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши Форду менш 10%.

Замість того щоб засвоїти уроки Форд продовжував працювати по-старому. Наступні 20 років ця фірма ледве втримувалася на ринку й майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її рятувало тільки звертання до резерву готівки, що зібрав Форд у щасливі часи - 1 млрд. дол.

Питання для аналізу:

- 1 Хто був кращим менеджером Форд або Слоун?
- 2 Які внутрішні й зовнішні фактори сприяли успіху фірм? Які фактори вплинули на занепад фірми Форда?
- 3 Хоча й сьогодні «Дженерал Моторс» більше «Форда» фірми сконструйовані й управляються схожим способом. Чому це так?
- 4 Яка найважливіша причина поразки Форда?

Тема 5 Комунікації. Прийняття рішень

Питання до контрольної роботи

- 1 Наведіть приклади обміну інформацією в організації.
- 2 Поясніть сутність чотирьох основних моделей процесу обміну інформацією.
- 3 Яке значення зворотного зв'язку та інформаційного шуму в комунікаційному процесі.
- 4 Поясніть етапи комунікаційного процесу..
- 5 Опишіть методи, які можуть використовувати керівники для вдосконалення між особистих інформаційних контактів.
- 6 Розгляньте аспекти політичного становища, які являють особливу важливість для керівництва.

Завдання для практичної роботи

Ситуація для аналізу

Історія університету Святого Франца бере початок з 1934 року, коли було засновано коледж підготовки вчителів початкових класів. У 60-х роках відбулося його значне розширення: відкрилися факультети. У 70-ті роки розширення продовжувалося, у 1978 році навчалось вже 16600 студентів, порівняно з 4330 у 1962 році. Протягом цього періоду вдвічі зросла кількість факультетів і викладацький склад, на 60% розширилась територія навчального закладу. Щоб відобразити це зростання, було прийнято рішення про створення у 1978 р. університету Святого Франца. Сьогодні у вузі навчається 180000 студентів.

1985р. було проведено детальний аналіз роботи університету протягом останніх 20-ти років. Президент університету Роналд Пам був здивований змінами, що відбулися за останні роки: збільшилася не тільки кількість факультетів і викладацького складу, відбулися якісні зміни у студентському колективі. Значно розширилась кількість регіонів, звідки приїжджали для навчання студенти, збільшився середній вік студентів, зросла кількість іноземців, втричі збільшилась кількість жінок, що прагнули опанувати спеціальністю на факультеті бізнесу.

Університет завоював престиж у діловому світі. Випускники користувалися попитом на ринку бізнесу. Крім цього, багато бізнесових структур ставали спонсорами університету.

Хоча університет знаходиться на доброму рівні. Роналд Пам зазначив, що значне зростання призвело до чималих ускладнень у комунікативному процесі. Він часто відчував, що знаходиться „за межами” реальних справ, а багато колег не знають про те, що відбувається в інших підрозділах. А тому президент вирішив, що необхідним для університету є проведення аналізу ефективності

комунікативної системи.

Питання до аналізу:

- 1 Поняття комунікацій. Процес комунікацій.
- 2 Бар'єри комунікацій
- 3 Канали та засоби комунікацій
- 4 Забезпечення ефективних комунікацій
- 5 Які формальні комунікації повинні бути взятими до уваги, щоб оцінити комунікаційну ефективність? Чому?
- 6 Проаналізуйте комунікаційну систему в університеті
- 7 Як можна, на вашу думку, поліпшити ефективність комунікацій в університеті?

Задача

Ідентифікуйте та опишіть фактори пов'язані з індивідами, групами та організацією, що впливають на процес обміну інформацією:

А) лікарні; б) університеті; в) на металургійному заводі.

Заповніть прямокутники розставляючи етапи становлення формальної організації в логічній послідовності (рис. 5.1):

- 1) розроблення і дотримання принципів функціонування організації;
- 2) побудова ієрархічної структури;
- 3) підвищення ефективності комунікацій між членами організації;
- 4) підприємницький імпульс індивіда.

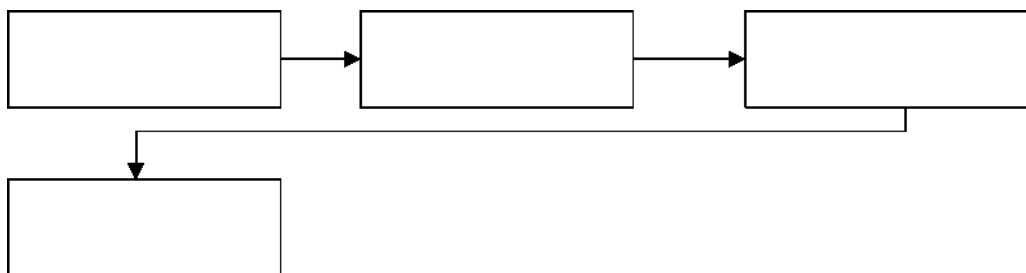


Рисунок 5.1- Етапи становлення формальної організації

Тема 6 Моделі та методи прийняття рішень

Питання до контрольної роботи

- 1 Які відмінності між прийняттям управлінських рішень та рішень у повсякденному житті?

- 2 Які відмінності між запрограмованим та незапрограмованим рішеннями?
- 3 Опишіть етапи раціонального розв'язання проблем.
- 4 Викладіть відмінності між рішеннями, що приймаються в умовах ризику, визначеності та невизначеності.
- 5 Які дві можливості у керівника під час прийняття рішення в умовах невизначеності?
- 6 Як впливає фактор часу на середовище прийняття рішень?
- 7 Якого впливу надають фактори поведінки на прийняття рішень?
- 8 Дайте визначення релевантної інформації.

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Було вирішено відкрити нову виробничу лінію або невеликий завод. При відкритті нового виробництва планувався прибуток 140000 грн протягом 5-ти років. При високому попиті ймовірність була розрахована як 60%, з очікуваним щорічним прибутком 35000 грн у рік, а при низькому попиті щорічний прибуток 15000 грн.

При відкритті невеликого заводу передбачався прибуток протягом 5-ти років 150000 грн при ймовірності попиту 70% щорічний прибуток склав 25000 грн, а при низькому попиті щорічний прибуток 18000 грн. За допомогою дерева рішень обґрунтуйте свій вибір?

Ситуація для аналізу

Із глибоким подихом Уільбур Томпсон відклав фінансові звіти. Зараз зовсім не вчасно були думки про втрату 100 тис. дол. тільки за перший рік, як він почав справу. Ветеринар повідомляв, що загинула друга жирафа, але й це не відволікло від думки, що знайшли ще одну зебру, роздерту, очевидно, левами. Цього він зрозуміти не міг. Адже йому обіцяли, що леви, вирощені в неволі, якщо їх добре годувати, не будуть нападати на інших тварин. А годували їх, звичайно, добре. От же рахунок за корм для левів! Але за останні півроку це була третя зебра, на яку вони напали.

Обіцянки! Усі обіцяли, і все-таки... От, наприклад, взяти хоч це шосе, що проходить поруч із входом у його парк. Влада штату запевняла його, що воно буде готово через три місяці після того, як повинна була відкритися Країна Сафарі. І от пройшло більше, ніж рік - ніяких зрушень. Напевно нова адміністрація штату переглянула всі проекти, особливо шосейних доріг: платники податків не хочуть збільшення платежів. А що говорити про нову адміністрацію! Колишній начальник дорожнього відділу вчисто обіцяв, що вони проведуть дорогу від шосе до Країни Сафарі, а зараз виявляється, що новий начальник серед інших обіцянок переглядає й питання про цю дорогу. Але ж

якщо дороги не буде - парку кінець!

Але найнеприємніші звістки були в листі, що він тримав зараз у руках. Це було повідомлення про те, що проти нього і його Країни Сафарі порушена справа про обвинувачення в недбалості. Він згадав Бертонів. Якось минулого улітку вони проїжджали через парк. Уздовж всієї доріжки стояли щити з попередженнями, що небезпечно відкривати вікна машин, але один з Бертонівських дітей все-таки опустив скло й кинув за вікно бутерброд. Один з левів проковтнув бутерброд і підхопився на дах зупиненої машини, очевидно просячи ще. Бертон, у паніці, різко нажав на акселератор, не впорався з керуванням, автомобіль з'їхав з доріжки й урізався в найближче дерево. Хоча члени сімейства відскіпалися подряпинами, але машина була розбита вщент. У справі, що збудив Бертон, він вимагав компенсацію в розмірі 3 млн дол., 10 тис. за розбитий автомобіль і 2 млн 990 тис. - за моральний збиток.

Три роки назад Томпсону випала нагода купити за договірною ціною велику ділянку землі в Південному Техасі, на якій колись велися пошуки нафти. Група нафторозвідки, якій належала ця земля, намагалася уникнути банкрутства й реалізувала свої фонди. Томпсон шукав якусь нову справу. Його вбогі заощадження швидко танули, і ця справа із землею здалася йому можливістю, що обіцяє більшу вигоду. Він пам'ятав, яке задоволення вони з родиною одержали від подорожі в Африку кілька років назад, і думав, що «відкритий» парк, де люди, залишаючись у своїх автомобілях, могли б спостерігати вільно, як розгулюють тварини, залучить безліч відвідувачів. Сан Антоніо й Корпус Крісті, приблизно в півтора годин їзди від кожного з них, і лише в 15 милях на захід від його, у районі містечка Поко, у штаті Техас, проходила дорога номер 37, що з'єднує два штати. Для тих, хто приїхав до Сан Антоніо, було б спокусливо з'їздити на африканське сафарі, а туристи, що відвідують розташований на узбережжя Корпус Крісті, теж могли заїхати сюди. Згодом можна було б організувати туристські маршрути, що включають відвідування обох містечків - і розташований між ними парк. Можливості здавалися безмежними! Томпсон надихнувся настільки, що вклав у цю справу залишки своїх заощаджень і всі гроші, які йому вдалося дістати. Для успіху підприємства потрібно було багато попрацювати. Потрібно було організувати фінансову підтримку, контракти на будівництво, купівлю й перевезення тварин, контракти з фірмами про корм, підбір і навчання персоналу й десятки інших справ. Він дав згоду на купівлю ділянки, заплатив гроші й приступив до довгої й важкої справи з перетворення шматка землі в посушливому й примарливому Південному Техасі в щось, що якнайбільше нагадує те, що він бачив колись у Кенії.

Томпсон об'єднався ще із чотирма компаньйонами й розпочав прибутковий туристський бізнес. На той мільйон, що він одержав від компаньйонів, він купив землю, а агенту із закупівлі, знайомому ще по Африці, він замовив тварин. Відразу ж після повідомлення Томпсона про готовність парку

прийняти тварин цей агент брався завести левів, зебр, газелей, жираф, інших диких тваринних і різних мавп. Всі тварини вирощувалися в неволі, і Томпсона запевняли, що з левами, якщо їх добре годувати, ніяких труднощів не буде.

Уздовж границі ділянки звели забір висотою 15 футів, повитий виноградом, з колючим дротом по верху. Томпсон посадив на ділянці безліч дорослих дерев і чагарників, викопав озерце в 16 акрів і провів через парк звивисту доріжку. Проїхати весь маршрут зі швидкістю 5 - 10 миль у годину можна було якнайбільше за годину. Відвідувачам пропонувалося під час поїздки через парк по цій добре маркірованій доріжці не виходити з машини. Можна було зупинятися й милуватися граючими тваринами, але за умови, що вікна автомобілів протягом усього часу перебування в парку будуть закриті.

За в'їзд у Країну Сафарі, як повідомляла реклама, дорослі повинні заплатити 5,5 дол., діти - 3,5 дол., діти до двох років - безкоштовно. За окремим забором перебувала зона відпочинку зі столами й невеликою ігровим майданчиком. Подорожуючі, за задумом організаторів, купують квитки, повільно їдуть через парк і закінчують поїздку в зоні відпочинку, де діти й дорослі можуть вийти з машини й розім'ятися.

Питання для аналізу:

- 1 Які помилки містив план Томпсона?
- 2 Які із труднощів, що зустрілися йому, можна було передбачити? Як можна було б їх уникнути?
- 3 Що ви думаєте про місце розташування Країни Сафарі?
- 4 Які способи прогнозування міг використати Томпсон, створюючи свій план?
- 5 Що робити Томпсону в ситуації, що сталася?

Тема 7 Стратегічне планування. Планування реалізації стратегії

Питання до контрольної роботи

- 1 Чи існує різниця між розробкою особистих планів і планів організації? 2 Чому місія організації є основою її існування?
- 3 Як організація вибирає місію?
- 4 Які характеристики ефективних цілей?
- 5 Яка мета укладання переліку зовнішніх небезпек та можливостей?
- 6 Стисло розгляньте процес управлінського обстеження.
- 7 Які чотири стратегічні альтернативи є в розпорядженні організації

8 Які фактори впливають на стратегічний вибір, що здійснюється керівництвом?

Завдання для практичної роботи

Задача 1

У житловому масиві м. Харків введений у дію новий магазин торговельною площею 8 тис.м², побудований за сучасними вимогами до технології торівлі. Організаційно-правова форма підприємства - відкрите акціонерне товариство (ВАТ)

Сформулюйте Ваше бачення місії магазину на основі загальних вимог до формулювання місії організації.

Завдання 2

„Невдача при планування означає планування невдачі”. Спираючись на свій досвід, опишіть організації, що підтверджують цю передумову.

Наведіть приклади організацій, що дотримуються стратегій обмеженого зросту, скорочення і поєднання цих стратегій.

Ситуація для аналізу

На прикінці 2007 року корпорація «Сірс, Робак енд Компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулася з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю і конкуренція була запеклою. Покупці витрачали і так зменшуючу частину свого доходу на товари тривалого користування, такі як побутові прилади і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Тим часом, «Сірс» повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка пов'язана з товарами короткочасного користування. Спроби підстьобнути продаж шляхом зниження цін призвели до значного зростання обсягу продажів, але все одне дали зниження прибутку. Згідно слів президента фірми «Сірс» Джерома Росо: «Якщо «Сірс» хотіла вижити, не кажучи вже про розширення, то ми повинні були ворушитися швидше. Прийшов час оживляти нашу торгову базу, поліпшити прибутковість і перевести «Сірс» в нові галузі країни, що розвиваються, де можна було скористатися її традиційно сильними сторонами.

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

На початку обговорень були великі розбіжності щодо напрямку майбутнього розвитку компанії. У той час як одні керівники вважали, що

компанія повинна залишитися у своїй традиційній галузі роздрібній торгівлі, інші хотіли розширення діяльності в перспективні галузі, що швидко розвиваються, наприклад телезв'язок і домашні розважальні програми. Для розробки стратегії диверсифікації, яку більшість членів комітету могли підтримати, комітет спрогнозував та запланував систематичний процес маркетингового дослідження і оцінки ринку. Цей процес передбачав вивчення галузей з метою виявлення потенційних можливостей їх росту і прибутку і включав аналіз того, як «Сірс» може внести в нову справу свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг і фінансову міць. Комітет визначав орієнтири, які стосуються величини галузі, потенційного обсягу продажів і прибутку, відрізка часу, необхідного, щоб «Сірс» стала потужною компанією. Крім того, новий бізнес повинен був орієнтуватися на споживача і бути таким, в якому ім'я і репутація «Сірс» стали б конкурентними відмітними ознаками. І нарешті, цей бізнес повинен здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень магазинів роздрібною торгівлі, розташованих по всій країні.

Саме ці систематичні зусилля привели до рішення фірми «Сірс» зосередитися на фінансових послугах для споживачів - те, що зараз називається «Сірс Файненшл Нетурок» (фінансова мережа «Сірс»). «Сірс» володіла багатьма можливостями для організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунком за кредитними картками і входила до складу фірми «Оллстейт Іншуранс Бенкер». «Сірс» вдалася до впровадження добре прийнятої клієнтами платіжної картки «Дискавер», яка використовується тепер і по фірмових магазинах компанії.

Питання для аналізу:

1. Перелічіть сильні та слабкі сторони «Сірс» в табличній формі.
2. Як Ви розумієте термін «криза іміджу марки фірми»?
3. Чи змінила «Сірс» свою місію? Відповідь обґрунтуйте.
4. Яку стратегію зросту та її різновид вибрала фірма «Сірс»?

Тема 8 Організація взаємодії та повноваження

Питання до контрольної роботи

- 1 Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
- 2 „Спеціалізація містить насіння своєї власної загибелі”. Які практичні наслідки цього твердження в управлінні?
- 3 В чому полягає різниця між владою та повноваженнями?
- 4 Дайте визначення важливим термінам в організації діяльності людей: принцип відповідності, лінійні повноваження, скалярний ланцюг, єдиновладдя.

- 5 Опишіть основні типи адміністративно-управлінського апарату.
- 6 Які найбільше розповсюджені перешкоди для ефективного делегування
- 7 Які фактори, що визначають повноваження, є лінійними чи штабними?
- 8 Як ефективний двосторонній обмін інформацією пов'язаний з ефективним делегуванням?

Завдання для практичної роботи

Ситуація для аналізу

Важким шляхом прийшла незлічима кількість керівників до розуміння того, що занадто більша норма керованості може викликати виникнення складних проблем. Як говориться в книзі «Ісход», гл. 18, коли Мойсей почав виводити ізраїльтян з Єгипту, він намагався все управління здійснювати сам. Протягом якогось часу справи йшли успішно, наскільки можна було очікувати при тривалому переході по пустелі. Але зрештою, як часто трапляється, коли нове підприємство перетворюється у велику організацію, у деяких людей виникли сумніви щодо її цілей. Крім того, виникли суперечки й конфлікти.

Оскільки ніхто, крім Мойсея, не мав повноважень вирішувати проблеми, він неймовірно потонував у дрібницях: «Мойсей сів судити людей, і люди стояли перед Мойсеєм з ранку до вечора». Це означало довгий робочий день. І що ще більш важливо, нічого, крім винесення рішень, не робилося, а це не дуже ефективно. На щастя для ізраїльтян Мойсей був відкритий для сприйняття розумної ради. Іофор, тесть Мойсея, визначив цю проблему як надмірно велику норму керованості й запропонував установити додаткові рівні керування .

«І послушав Мойсей слова тестя свого, і зробив усе, що він говорив. І вибрав Мойсей із усього Ізраїлю здатних людей, і поставив їх начальниками народу, тисяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками й десятиначальниками. І судили вони народ повсякчас; про справи важливі доносили Мойсею, а всі малі справи судили самі».

Питання для аналізу:

- 1 Як, на вашу думку, сформулював Софор виниклу проблему?
- 2 Як сучасною управлінською термінологією можна охарактеризувати розв'язання проблеми управління Мойсеєм?
- 3 Що було досягнуто внаслідок того, що Мойсей послушався поради свого тестя?
- 4 За текстом побудуйте організаційну структуру переходу ізраїльтян через пустелю після її реорганізації Іофором.

Тема 9 Побудова організації

Питання до контрольної роботи

- 1 Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
- 2 Які основні ознаки бюрократичної структури організації?
- 3 Основні типи організаційних структур, що найбільш широко використовуються?
- 4 Дайте стислі визначення проектної та матричної структури організації.
- 5 Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
- 6 Що означає термін „інтеграція“?
- 7 Які фактори зумовили виникнення дивізіональних структур?

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Користуючись наведеним у таблиці 9.1 переліком посад працівників дочірнього торговельно-комерційного підприємства ВАТ „Виробниче об'єднання „Сигнал”, побудуйте схему його організаційної структури управління, передбачивши відповідні посади лінійних менеджерів (директора підприємства та його заступників), та функціональних менеджерів відповідно до сформованих управлінських підрозділів. Вкажіть сфери контролю та кількість управлінських рівнів.

Таблиця 9.1-Примірний перелік посад для побудови схеми організаційної структури управління торговельно-промисловим підприємством

Назви посад	Чисельність осіб
Механік торгово-технологічного обладнання	1
Фахівці зі зв'язків з громадськістю	2
Завідувач господарством	1
Товарознавці з якості товарів	7
Інспектори персоналу	2

Тема 10 Мотивація

Питання до контрольної роботи

- 1 Дайте визначення мотивації.
- 2 У чому різниця між змістовною та процесуальною теоріями мотивації?

- 3 У чому різниця між внутрішньою і зовнішньою винагородами?
- 4 Теорія очікувань. Фактори, які лежать в основі теорії.
- 5 Опишіть модель Авраама Маслоу.

Завдання для практичної роботи

Ситуація для аналізу

В 1991 році Даніель К. Бойл із фірми «Даймонд Інтернейшл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми, що виготовляє картонні впакування для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким працівникам» і малозначимим трудовим суперечкам. У цьому зв'язку виникла ідея «Клубу 100», як спосіб залучення уваги до тих працівників, які день у день робили те, що на них покладене.

На заводі працювало 300 чоловік, 25% з них було членами профспілки. Моральний рівень персоналу був дуже низьким. Проведені незадовго перед цим обстеження показали, що 79% працівників одержують недостатню винагороду за гарну роботу.

Ідея «Клубу 100» являла собою скоріше план залучення належної уваги до гарних працівників за допомогою бальної системи, а не схему додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушення дисципліни - 25 балів, за рік роботи без запізнь 15 балів. Додаткові бали нараховувалися працівникам за подані їм пропозиції щодо поліпшення техніки безпеки, підвищення продуктивності праці.

Працівники, що набрали 100 балів, одержували нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом «Клуб 100». Ті, що набрали більше 150 балів, одержували право вибрати за каталогом невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали, зароблені ними бали, могли їх накопичувати на своїх рахунках, і коли рахунок досягав 600 балів, одержували право на беле коштовний подарунок: радіотелефон.

За перший рік реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці зросла на 14,7%, продовжувала вона збільшуватися й далі. Проведене опитування працівників показало, що 86% з них відчуває, що керівництво вважає їхню роботу важливою, а 81%, що керівництво віддає їм належне.

Чому працівникам виявилися дорогими нейлонові куртки? От розповідь однієї робітниці заводу: «Мої хазяї дали мені куртку за те, що я добре працюю. У перший раз за 18 років моєї роботи на цьому заводі, вони нагородили мене за мою повсякденну роботу». За ці роки жінка заробила 200 тис. дол., але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Питання для аналізу:

- 1 Як працює ідея «Клубу 100» у плані мотивації працівників?
- 2 Розгляньте ідею «Клубу 100» з погляду внутрішніх і зовнішніх винагород.
- 3 Яка зі змістовних теорій мотивації найкраще підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?

Ситуація для аналізу

З початку минулого року ВАТ „Універсал” займається виробництвом і продажем піци за телефонними замовленнями. Середня ціна однієї піци була визначена у розмірі 5,5 грн, при собівартості виробництва й доставки піци 3 грн. За доставку фірма брала плату в розмірі 10% від вартості замовлення. Для стимулювання продажу фірма зобов’язалася доставляти піцу в обумовлений з покупцем термін. В разі, якщо доставка затримувалася, більше ніж на 30 хв, фірма давала знижку покупцеві в розмірі 20% вартості замовлення.

За минулий рік фірма продала піци за замовленнями на загальну суму 386 тис.грн (включаючи компенсацію витрат на доставку замовлень). В середньому одне замовлення складалось із 3-х порцій піци. Сума наданих знижок у зв’язку з недотриманням термінів доставки склала 10200 грн.

Одного разу, поспішаючи до замовника, водій фірмового автомобіля потрапив у аварію. Фірма була змушена компенсувати вартість пошкодженого чужого автомобіля та витрати, пов’язані з лікуванням потерпілого водія, в сумі 42 тис. грн.

Менеджмент фірми постав перед дилемою: зберегти діючу систему стимулювання продажу або ж перейти до нової.

Суть нової системи полягає в тому, що покупцю гарантується висока якість продукції. У разі виявлення покупцем неякісної продукції йому повертається повна вартість замовлення.

За даними минулого року покупці висунули претензії до якості піци у двох випадках із 100 замовлень. Зростання кількості замовлень у новому році планується порівняно з минулим на 3%. Збільшення собівартості виробництва й доставки піци за тарифом за доставку не передбачається.

Питання для аналізу:

- 1 Консультанти з питань управління розділені, як мінімум, на дві групи. До якої групи звернетесь Ви і чому?
- 2 Якщо Ви звернетесь до послуг консультантів, який вид послуг Ви оберете?
- 3 Де у внутрішній структурі організації будуть відбуватись зміни?
- 4 Вам, як консультанту, пропонується прийняти рішення щодо вибору системи стимулювання продажу. Обґрунтуйте.

Тема 11 Контроль

Питання до контрольної роботи

- 1 Яка роль контролю в управлінні?
- 2 Які основні типи контролю з точки зору часу їх здійснення у відношенні до роботи, що виконується?
- 3 Що таке контроль з використанням зворотного зв'язку?
- 4 На які етапи поділяється процес контролю?
- 5 Який взаємозв'язок між плануванням та контролем?
- 6 Чому менеджер повинен враховувати аспекти поведінського контролю?
- 7 Чим характеризується ефективний контроль?

Завдання для практичної роботи

Задача 1

В результаті контрольних досліджень передбачається збільшення долі торгівельної фірми на зовнішньому ринку з 10 до 12% при місткості ринку 175 млн. штук продукту. Розрахувати додатковий прибуток фірми на зовнішньому ринку в майбутньому році, якщо прибуток на один виріб складає 98 грн., а місткість ринку не змінюється. Витрати на маркетингові зусилля у розрахунку на рік складають 182 млн. грн.

Задача 2

Проконтролювати через аналіз запропоновану угоду з посередницькою фірмою за закупівлю товару «А» у кількості 50 од. за ціною 65 грош. од. за одиницю товару. Середня ринкова ціна реалізації – 90 грош. од. Транспортні витрати – 15 грош. од. Термін реалізації – 30 днів. Для закупівлі використовуються кредитні ресурси. Ставка кредитного відсотка – 60% річних. Рівень матеріальних витрат становить 1,5% від обороту по закупівлі. Розмір обов'язкових платежів, які нараховуються на фонд оплати праці – 42,5%. Відрахування в інноваційний фонд – 1% від націнки. Рівень витрат на оплату праці становить 5% від обороту по закупівлі товарів.

Ситуація для аналізу

Прикладом успішної стратегії глобального оточення є стратегія японського виробника годинників Seiko, який домігся того, що його продукція представлена на всіх великих ринках. Варто зазначити, що Seiko Group - це багатонаціональний концерн, що працює в різних напрямках, але виробництво годинників є базовим

структурним підрозділом компанії.

Seiko - перш за все, це доступні годинники високої якості. Вони не такі дорогі, як швейцарські бренди того ж класу, але світ беззастережно визнає високу якість годинників Seiko. У США компанія пропонує 400 моделей годинників, а загальний її асортимент включає 2,3 тис. моделей. Компанія враховує кожен подих моди, найдрібніші деталі, переваги споживачів і все те, що мотивує покупця.

Бренд Seiko завжди асоціювався з передовими технологіями. Водночас продукція орієнтована практично на всі групи споживачів. Для одних годинник Seiko - доступний масовий продукт, для інших - висока якість і функціональність, для третіх - унікальний дизайн, для четвертих - втілення могутності японської промисловості.

Seiko виробляє годинники у широкому ціновому діапазоні - від недорогих до елітних. Наприклад, до середнього цінового діапазону належать кварцові класичні годинники та спортивні хронографи, вартість яких коливається від 100 до 300 дол. США. Крім того, Seiko виробляє лінію недорогих механічних годинників з автопідзаводом, ціни на які коливаються від 50 до 150 дол. США. Компанія Seiko також розробляє, виробляє та продає складні моделі годинників вартістю в десятки та сотні тисяч доларів США. На внутрішньому ринку Японії компанія є одним з лідерів у сегменті престижних, представницьких годинників. В Європі попит на дорогі моделі Seiko перевищував виробничі потужності компанії. На світовому ринку представницьких моделей Seiko прагне посісти місце поруч з марками класу Longines і Omega. Сьогодні основними конкурентними перевагами Seiko є досконалі технології виробництва, стильний дизайн, глобально орієнтована маркетингова інфраструктура та різноманітний модельний ряд. Seiko - це найстаріша, класична і разом з тим прихильна до новаторських ідей японська торговельна марка. Представництва та філії Seiko відкриті в Гонконзі, США, Великобританії, Канаді, Німеччині, Бразилії, Швеції, Аргентині, Панамі, Австралії, Нідерландах, Іспанії, Таїланді. Seiko стала справді світовою маркою, випередивши багато відомих швейцарських брендів. Підтверджуючи імідж успішної компанії, що орієнтується на найвищі досягнення, Seiko бере участь в організації та проведенні Олімпійських ігор у Токіо, Саппоро, Барселоні, Лілліхаммері, Нагано, Солт-Лейк-Сіті. У другій половині 1980-х рр. Seiko знову кинула основні сили на вдосконалення продукту. У 1988 р. з'явилися перші в світі аналогові кварцові "розумні годинники" з будильником, хронографом і записувальними здібностями. У 1990-ті рр. були створені комп'ютеризовані годинники для підводного плавання, годинник із вбудованим телеприймачем. У 1999 р. годинникарі всього світу вражені появою Kinetic - кварцевих годинників, які можуть бути заведеними від руху, не потребують батарейок і здатні накопичувати та зберігати енергію, не втрачаючи точності ходу. Самі швейцарці пізніше взяли на озброєння принцип "автокварцу",

покладений в основу механізму годинника Kinetic. Протягом усієї своєї історії велику увагу Seiko приділяє зручності годинників і впізнаваності дизайну. Один зі слоганів компанії звучить влучно та промовисто: "Ні твій одяг, ні твій почерк, ні твоє улюблене телешоу не скажуть про тебе так багато, як твій годинник". Люди, які зупинили свій вибір на Seiko, з впевненістю чекають нових революцій в технології, нових шедеврів в дизайні - нових вершин, підкорених найстарішою і вічно молодого японською годинниковою фірмою.

Питання для аналізу:

- 1 Чи необхідний контроль у ситуації, що склалась для японського виробника годинників Seiko ?

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 285 с.
2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / 3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. К. : КОНДОР, 2002. 654 с.
3. Діденко В.М. Менеджмент : підручник / В.М. Діденко. К. : Кондор, 2008. 584
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / Колот А. М. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
6. Ситник Й.С. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Й.С. Ситник. Львів: Тріада плюс, Київ : Алерта, 2008. 456 с.
7. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. К. : Академвидав, 2007. 472 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
9. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / О.В. Козирєва, Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
10. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

Навчальне видання

Методичні вказівки

до виконання практичних та контрольних робіт
з курсу «Основи менеджменту»

для студентів
спеціальностей: 051 «Економіка», 073 «Менеджмент»,
075 «Маркетинг»

Укладачі:

СИЧОВА Олена Євгенівна
ГОРОВИЙ Дмитро Анатолійович
УГРИМОВА Ірина Володимирівна
УЛЬЯНЧЕНКО Наталія Володимирівна
ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск (завідувач кафедри) ПРОХОРЕНКО О. В.
Роботу рекомендував до друку (експерт РВР) КУЧИНСЬКИЙ В. А.
Редактор : за редакцією авторів

План 2024 р., поз. 270

Підп. до друку (дата підпису проректора)_____.
Гарнітура Times New Roman.

Видавничий центр НТУ «ХП».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
