

Львівський державний університет внутрішніх справ

О. М. Марченко

# Практикум з менеджменту

*Навчальний посібник*

Львів  
2021

УДК 658(075.8)

М 30

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
(протокол від 31 березня 2021 року № 11)

Рецензенти:

**О. С. Сенишин**, доктор економічних наук, професор  
(Львівський національний університет імені Івана Франка);

**М. І. Копитко**, доктор економічних наук, професор  
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

**Марченко О. М.**

М 30 Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський  
державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

ISBN 978-617-511-333-2

Видання спрямоване на засвоєння набутих теоретичних знань, формування та закріплення практичних умінь, навиків керівництва й менеджерської діяльності, розвиток критичного мислення і творчого підходу до вирішення управлінських проблем та ситуацій. Зважаючи на це, до кожної з тем навчальної дисципліни «Менеджмент» подані контрольні запитання, дискусійні (проблемні) запитання для обміркування та формулювання своєї думки, практичні завдання та завдання для самоаналізу власних якостей і вмінь, кейси для аналізу, тести для самоконтролю, коментарі фахівців, корисну інформацію з практики та рекомендовану літературу.

Для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх ступенів бакалавр, магістр, здобувачів вищої освіти інших галузей знань і спеціальностей, викладачів економічних дисциплін, фахівців-практиків у сфері управління.

The workshop on management is aimed at mastering the acquired theoretical knowledge, formation and consolidation of practical skills, leadership and governance skills, development of critical thinking and creative approach to solving management problems and situations. To this end, the textbook for each of the topics of the discipline «Management» contains control questions, discussion (problem) questions for reflection and formulation of one's own opinion, practical tasks and tasks for self-analysis of one's own qualities and skills, cases for analysis, test for self-control, expert comments and useful information from practice, recommended literature.

The training manual is recommended for applicants of higher education in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management» educational degrees bachelor, master. It can be useful for graduates of other fields of knowledge and specialties, teachers of economic disciplines, specialists-practitioners in the field of management.

**УДК 658(075.8)**

© Марченко О. М., 2021

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2021

**ISBN 978-617-511-333-2**

# Зміст

<b>Передмова</b> .....	4
Тема 1. <b>МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> ..	6
Тема 2. <b>ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	23
Тема 3. <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</b> .....	33
Тема 4. <b>ФУНКЦІЇ ТА ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	43
Тема 5. <b>ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	51
Тема 6. <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	67
Тема 7. <b>МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	80
Тема 8. <b>КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	93
Тема 9. <b>РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	102
Тема 10. <b>МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	107
Тема 11. <b>УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ</b> .....	115
Тема 12. <b>ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ</b> ..	128
Тема 13. <b>КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО</b> .....	138
Тема 14. <b>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ</b> ..	152
Тема 15. <b>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ</b> .....	171
Тема 16. <b>ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	186
Тема 17. <b>СУЧАСНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СВІТІ</b> .....	197
<b>Перелік питань для підсумкового контролю</b> .....	205
<b>Список використаних джерел</b> .....	207
<b>Додатки</b> .....	213

# Передмова

Вітання всім, хто опановує велике мистецтво управління і мріє ввійти в історію як видатний менеджер ХХІ ст.! Безсумнівно, для цього потрібно чимало знань. Зі слів однієї з найвідоміших директорок сучасності Індри Нуї, навіть, якщо Ви стали керівником, Вам потрібно постійно вчитися.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» належить до циклу нормативних (обов'язкових) навчальних дисциплін професійної і практичної підготовки бакалавра у сфері управління та адміністрування.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є загальні закономірності, принципи формування, теоретичні засади та практичні особливості функціонування і розвитку системи управління організацією.

Мета викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» – формування в майбутніх керівників сучасного управлінського мислення, отримання теоретичних знань у сфері менеджменту та здобуття практичних навиків.

Для успішного опанування навчальної дисципліни «Менеджмент» Вам потрібно мати знання з філософії, історії економіки й економічної думки, економічної теорії, мікроекономіки. Менеджмент пов'язаний із такими навчальними дисциплінами, як «Теорія організації», «Основи психології», а також є основою для вивчення таких важливих із погляду формування фахівця дисциплін, як «Управління персоналом», «Маркетинг», «Самоменеджмент», «Операційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

У результаті вивчення навчальної дисципліни Ви маєте здобути такі загальні та спеціальні компетентності:

- знання та розуміння предметної сфери професійної діяльності;

- уміння використовувати інформаційні та комунікативні технології;

- навички аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, її проблем, функціональних сфер і зв'язків між ними, управління організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, вибору і використання сучасного інструментарію менеджменту, роботи в команді та налагодження особистісної взаємодії під час вирішення професійних завдань, формування обгрунтованих рішень;

– здатність генерувати нові ідеї, виявляти креативність, працювати у міжнародному контексті, діяти соціально-відповідально та свідомо;

– лідерські якості та поведінкові навички.

Результатами вивчення дисципліни «Менеджмент», зокрема, повинні бути вміння: демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, командної роботи; проявляти навички виявлення проблем, обґрунтування управлінських рішень, дієвих інструментів мотивування персоналу організацій, пошуку збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень, організаційного проєктування; описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій; застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

Цей практикум із менеджменту спрямований на засвоєння набутих теоретичних знань, формування та закріплення практичних умінь, навичок керівництва і менеджерської діяльності, розвиток критичного мислення та творчого підходу до вирішення управлінських проблем і ситуацій.

Із метою розвитку Вашої креативності й емоційного інтелекту кожний розділ практикуму розпочинається з цитат видатних управлінців, успішних людей для роздумів, мотивації, натхнення. Переверити засвоєння теоретичного матеріалу можна за допомогою рубрик: «Дайте відповіді на запитання» і «Тести для самоконтролю». Для розвитку вміння формувати та аргументувати свою позицію поміркуйте над дискусійними запитаннями. Практичні знання та навички Ви здобудете, попрацювавши над практичними завданнями. Виконати самодіагностику особистих та управлінських якостей допоможуть завдання для самоаналізу, а проявити неординарність думок і творчий підхід – кейси для аналізу. Поглибити фахові знання та отримати ґрунт для своїх ідей можна, ознайомившись із коментарями фахівців та корисною інформацією з практики. А допоможе Вам виконати завдання рекомендована література.

Основне завдання, яке я ставила перед собою, – назавжди зацікавити Вас великим мистецтвом керівництва і лідерства! На сторінках цієї книги Ви знайдете інформацію не тільки про авторитетних людей сучасності, якими захоплюєтесь, а й про невідомих Вам особистостей, які, можливо, за кілька кварталів чи будинків, керують невеликим бізнесом. Хай їхні історії успіху стануть Вашим джерелом натхнення: якщо змогли ВОНИ, то зможете ВИ. Пам'ятайте, що дорогу осилить той, хто по ній іде! Бажаю Вам успіху!

## Тема 1

# МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Ключові поняття:** управління, менеджмент, управлінські відносини, предмет менеджменту, менеджер, підприємець, ролі менеджера, рівні управління, інституційний (топ) рівень менеджменту, управлінський (середній) рівень менеджменту, технічний (нижчий) рівень менеджменту, сфери менеджменту, методи досліджень у менеджменті; принципи менеджменту.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Менеджмент відноситься в першу чергу до людей. Його завдання – зробити людей здатними створювати щось разом, а їх слабкі сторони зробити несуттєвими» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, письменник, «батько» сучасного менеджменту, консультант у сфері управління).

□ «На жаль, дуже часто ми називаємо менеджментом те, що насправді тільки заважає людям працювати» (Пітер Друкер).

□ «У будь-якому бізнесі менеджери – найцінніший і винятково хороший ресурс» (Пітер Друкер).

□ «Професійні менеджери здатні без втоми роками вирішувати однотипні завдання, а більшість підприємців, які досягли успіху, не терплять монотонності. Відмінність між цими типами людей є настільки значною, що, якщо ви за характером менеджер, то навряд чи досягнете успіху в ролі підприємця; так само як і підприємець навряд чи буде дуже хорошим менеджером» (Харві Макей, американський підприємець, автор та спілінг-оглядач з *Universal Uclick*).

□ «У природженого керівника всі нездужання починаються у п'ятницю ввечері і закінчуються в понеділок вранці» (Норткот Паркінсон, британський військовий історик, письменник,

драматург, журналіст, автор сатиричних робіт з проблем бізнесу, менеджменту та політології).

□ «Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей» (Лі Якокка, американський підприємець, інженер, керівник всесвітньо відомих автомобілебудівних підприємств Ford Motor Company та Крайслер).

□ «Є одна фраза в характеристиці будь-якого, навіть більш здібного менеджера, яку я не переносу: «Він не може порозумітися з людьми!» Такий відгук я вважаю вбивчим» (Лі Якокка).

□ «Лише тому, що ви стали керівником, не слід думати, що ви вже влаштувалися. Вам потрібно постійно вчитися, удосконалювати своє мислення, свої способи організації» (Індра Нуї, американська підприємниця індійського походження, СЕО компанії PepsiCo – другого за величиною бізнесу їжі та напоїв у світі).

□ «Найскладніше мистецтво – мистецтво керувати» (Карл Марія фон Вебер, німецький композитор, диригент, піаніст, основоположник німецької романтичної опери).

□ «Мистецтво керувати полягає в тому, щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді» (Наполеон Бонапарт, французький державний діяч, полководець, імператор Франції).

□ «Керувати – це не означає заважати хорошим людям працювати» (Петро Капіца, видатний радянський фізик і громадський діяч, лауреат Нобелівської премії).

□ «Хто вміє працювати – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – керує, хто не вміє керувати – править» (Закон Генрі Менкена, американського журналіста, есеїста, сатирика, культурного критика).

***Яка з цитат найбільше відповідає Вашим уявленням про менеджмент і менеджера?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Що таке менеджмент?
2. У чому полягає принципова відмінність між поняттями «управління» та «менеджмент»?

3. Чому потрібний менеджмент на підприємствах?
4. Як співвідносяться поняття «бізнесмен», «менеджер», «підприємець»?
5. У чому полягає зміст менеджменту як діяльності?
6. Як характеризуються основні рівні управління?
7. Які сфери менеджменту Вам відомі?
8. Які завдання виконує менеджер?
9. Які ролі виконують в організації керівники вищого, середнього та низового рівнів управління?
10. Які особисті якості, навички та професійні знання дають змогу менеджерам досягти успіху?
11. Які методи досліджень застосовуються в менеджменті?



### *Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку*

1. Якими діловими та соціально-психологічними якостями має володіти сучасний менеджер? Що важливіше для ефективного менеджера: особисті якості чи професійні знання?
2. Яких успішних вітчизняних і зарубіжних менеджерів Ви знаєте та у чому, на Ваш погляд, секрет їхнього успіху?
3. Які особливості й труднощі розвитку менеджменту характерні Україні у період її становлення як незалежної держави?
4. Чи впливають національні традиції і ментальність на менеджмент в Україні. Якщо так, то як саме?



### *Практичне завдання*

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – одне з найстаріших підприємств у кондитерській галузі України, провідний виробник в кондитерській галузі. Співробітники «Світоча» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду та шоколадних цукерок. У 1998 році львівська фабрика ввійшла до групи компаній Nestlé S. A. (Швейцарія), світового лідера з виробництва продуктів харчування. Зараз компанія реалізує політику довгострокового розвитку фабрики, спрямовану на досягнення світового рівня якості Nestlé.



Нині «Світоч» – сучасне високотехнологічне, наукомістке підприємство, що динамічно розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток і цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас. У 2012 році «Світоч» відсвяткував подвійний ювілей – 130-річчя заснування виробництва та 50-річчя бренду «Світоч».

Апарат управління підприємством ділиться на менеджерів вищої ланки, середньої та нижчої ланок управління. Керівними особами в організації є:

- генеральний директор;
- комерційний директор;
- начальник лабораторії з контролю виробництва;
- головний електрик;
- начальник цеху;
- фінансовий директор;
- начальник відділу збуту та маркетингу;
- начальник відділу постачання;
- начальник фірмового магазину;
- головний бухгалтер;
- начальник планово-економічного відділу;
- начальник охорони;
- начальник фасувальної дільниці;
- директор зі стратегічного розвитку;
- начальник відділу кадрів;
- головний інженер з техніки безпеки;
- директор з адміністративно-господарської роботи;
- старший інспектор з контролю якості;
- начальник юридичного відділу;
- завідувач складом;
- головний механік;
- старший дегустатор;
- начальник відділу адміністративно-господарського відділу;
- начальник дільниці з виготовлення вафлів.

*Завдання: диференціюйте посадових осіб кондитерської фабрики «Світоч» за рівнями управління та заповніть таблицю 1.*



Таблиця 1

### Управлінці кондитерської фабрики «Світоч» у розрізі рівнів управління

Рівні управління	Посадові особи – представники рівнів управління
Інституційний	
Управлінський	
Технічний	



#### *Кейс для аналізу*

#### *«Який він, найшановніший топ-менеджер планети?»*

Очільником гіганта Alphabet, до якого входить Google, став Сундар Пічаї, скромний та син індійських бідняків, який із дитинства мріяв про Кремнієву долину.

За місяць до первинного розміщення акцій американської технологічної компанії Google у серпні 2004 р. її засновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін разом із виконавчим директором Еріком Шмідтом уклали негласну угоду, що працюватимуть разом ще щонайменше 20 років. Тоді вони не знали, що в їхній компанії три місяці працює людина, яка круто змінить їхні плани. У квітні 2004-го частиною команди Google став уродженець індійського міста Ченнай і випускник Стенфордського університету Сундар Пічаї, якому тоді було 32 роки.

За наступні 15 років компанія наростила штат із 1,9 тис. співробітників до понад 100 тис., а вартість її акцій злетіла з \$85 до \$1,3 тис. за штуку.

Тим часом Пічаї зі скромної позиції менеджера дістався до директора одразу кількох напрямів, а в 2015 р. його призначили виконавчим директором Google, і він узяв під крило всі основні бізнеси компанії. Шмідт поступився цією посадою Пейджу ще в 2011-му, а пізніше залишив Google.

Тоді Пічаї довірили управління сімома продуктами, кожен з яких мав понад мільярд користувачів. У керівництві індійця опинилися пошуковик Google, відеохостинг YouTube, пошта Gmail, веб-браузер Chrome, карти Google Maps, операційна система для смартфонів Android, онлайн-магазин застосунків

і мультимедіаконтенту Google Play Store. Самі ж Пейдж і Брін стали на чолі новоствореної Alphabet – материнської компанії Google, взявши на себе операційний контроль над інноваційними проектами, зокрема розробку безпілотних автомобілів Waymo, штучного інтелекту DeepMind і методів боротьби зі старінням Calico.

За чотири роки під орудою Пічаї ринкова капіталізація Google подвоїлася та перевищила \$ 900 млрд, а виторг Alphabet, основну частину якої формують рекламні доходи Google, сягнув рекордних \$ 136 млрд. Він у 2016 р. став найвисокооплачуванішим американським CEO. А в 2018-му міжнародна компанія Reputation Institute назвала його найшанованішим топ-менеджером планети.

Своєю роботою він заслужив беззастережну довіру Пейджа і Бріна, які на початку грудня 2019 р. вирішили повністю відійти від прямого управління своїм дітищем і передати його Пічаї.

«Сьогодні, якби наша компанія була людиною, це був би 21-річний юнак, якому час залишати гніздо, – написали вони у своєму відкритому листі. – Хоча для нас було величезним привілеєм так довго залишатися глибоко втягнутими в повсякденне управління компанією, ми вважаємо, що настав час узяти на себе роль гордих батьків – давати поради й любити, але не читати щоденних повчань!».

Пейдж і Брін, як і раніше, мають величезний вплив, зазначає Вінс Конте, доцент факультету технологічного менеджменту й інновацій у Тандонській інженерній школі Нью-Йоркського університету. Бізнесмени залишаються у правлінні Alphabet і контролюють більшість голосів під час ухвалення рішень. Вони вільні вибирати, як і коли втручатися, підкреслює Конте, але водночас мають довіреного та винятково компетентного посередника в компанії.

«Досягнення Пічаї не зводяться до одного героїчного трофейного проекту, – зазначає Конте. – Він був причетним до сотень проектів і працював із багатьма командами, що принесло йому загальне внутрішньокорпоративне визнання і довіру багатьох».

У 1993 році Пічаї прибув до американського Піттсбурга, де жили його дядько й тітка. До того моменту 21-річний

юнак закінчив Індійський технологічний інститут у Харагпурі, де отримав ступінь бакалавра металургійної інженерії та виграв стипендію на навчання в одному з найпрестижніших університетів світу – американському Стенфорді.

Аби заплатити за трансконтинентальний переліт сина, голові сімейства довелося зняти з ощадного рахунку суму розміром свого річного доходу. Але він не сумнівався у перспективах сина, здатного запам'ятовувати будь-які числа.

«Мені завжди подобалися технології, – згадує Пічаї. – Я ріс із мріями про Кремнієву долину: любив про неї читати та слухати розповіді».

Хоча за мірками індійського портового міста Ченнай, де народився майбутній топ-менеджер, сім'я Пічаї належала до середнього класу, жила вона вельми скромно. Його батько працював інженером-електриком у британській General Electric Company, а мати до народження дітей – стенографісткою. Разом із молодшим братом він ріс у двокімнатній квартирі, без телефону і навіть без холодильника.

Пічаї згадує, як змінилося життя його матері з появою цього незамінного предмета кухонної техніки: їй не потрібно було готувати щодня, і вона почала більше часу проводити з дітьми. Коли ж у будинку з'явився телефон, до сімейства почали навідуватися сусіди, щоб зателефонувати.

«Це стало звичною справою: люди приходили, аби зателефонувати своїм дітям, – згадує топ-менеджер. – Для мене це було демонстрацією сили і можливостей, які дають технології».

Із комп'ютером майбутній керівник усесильного Google познайомився під час навчання в індійському виші, але доступ до нього отримав лише кілька разів. Що таке інтернет, і які можливості відкриває робота на персональному комп'ютері, Пічаї дізнався у Стенфорді.

Утім, не тільки близьке знайомство з новітніми технологіями на початку 1990-х проклало Пічаї шлях до успішної кар'єри в ІТ. На думку Конте, важливу роль відіграли особисті знайомства та висококласні університетські викладачі.

«Останні 20 років Індія стала теплицею технологічних знань, – продовжує Конте, – і разом із плідним інтелектуальним середовищем там сформувалася широка соціальна мережа для навчання і розвитку».

Після навчання Пічаї планував зайнятися науково-дослідною роботою, але потім передумав і влаштувався у компанію з виробництва напоїв провідників Applied Materials у Кремнієвій долині. У 2002-му він вступив на програму MBA у Вортонську школу бізнесу в Пенсильванському університеті та певний час працював консультантом із менеджменту в одному зі стовпів світового консалтингу – McKinsey & Company. А через два роки прийняв рішення, яке визначило його майбутню долю: перейшов у Google.

Його першим проектом стала розробка панелі інструментів для інтернет-браузерів. Коли ж наприкінці 2000-х компанія Microsoft запустила власний пошуковик Bing і встановила його за замовчуванням у браузері Internet Explorer, керівництво Google замислилося про створення своєї програми для виходу в інтернет. Багато хто опирався ідеї змагатися з таким потужним конкурентом, як Microsoft, зокрема й керівник компанії Шмідт.

А Пічаї ідея сподобалася. Під його керівництвом невелика команда інженерів підготувала прототип, який виявився вельми вдалим, і 2008 р. Пічаї офіційно презентував світу браузер Chrome. Сьогодні він займає майже 70% світового ринку інтернет-браузерів, тоді як частка Internet Explorer впала нижче 7%.

«У Сундара є надзвичайна здатність бачити перспективу і мобілізувати команди навколо надважливих речей», – визнає Пейдж у своєму листі про підвищення топ-менеджера.

Значущим чинником просування Пічаї управлінськими сходами в Google стали його технічні навички та знання інженера, вважає Хемант Бхаргава, професор кафедри технологічного менеджменту у Вищій школі менеджменту Каліфорнійського університету в Дейвісі.

«Брін і Пейдж – самі технарі й у виборі управлінців завжди надавали перевагу інженерам, а не менеджерам», – коментує експерт.

Крім того, у процесі роботи над Chrome Пічаї проявив ще й талант переговорника. Напередодні запуску браузера він провів переговори з партнерами – Apple, яка володіє браузером Safari, і Mozilla – автором Firefox. Його завданням було зберегти відносини із впливовими компаніями після випуску продукту-конкурента і топ-менеджеру це вдалося.

«Він хороший комунікатор, – підтверджує Бхаргава. – А комбінація технічної компетентності та бізнес-експертизи дає йому можливість зазирнути в майбутнє технологічних інновацій».

Ще один продукт Google, у створення якого чимало вклав Пічаї, – операційна система для смартфонів Android. У 2005 р. Google придбала однойменну компанію, а через три роки з'явився перший смартфон із системою, яка сьогодні займає 87% усього ринку і змагається з єдиним конкурентом – iOS від Apple. Пічаї взяв на себе управління бізнесом Android у 2013 р. та згодом зближив його з материнською компанією Google.

Успіх Пічаї в Google полягає у впровадженні й управлінні продуктами, які перетворили компанію на щось більше, ніж просто пошуковик, резюмує Бхаргава. «Внаслідок ця технологічна компанія змогла задовольнити цілу низку потреб користувачів і влитися у кожен частинку їхнього цифрового життя», – підсумовує він.

У жовтні 2019-го очільник Google Сундар Пічаї презентував квантовий комп'ютер, який за три хвилини вирішує завдання, на яке звичайній машині потрібно понад 10 тис. років.

За даними американської преси, на початку 2015-го талановитого індійця переманювали Twitter і Microsoft. Однак Пічаї залишився у Google і не прогадав: керівництво наділило його за заслуги перед компанією компенсаційним пакетом на суму \$110,5 млн.

Поступово Пічаї став правою рукою Ларрі Пейджа: він точно схоплював бачення боса і вміло транслював його співробітникам і користувачам гуглівських продуктів. Співзасновники високо цінували його здібності до командної гри, лояльність до компанії й інтелект. І нарешті в серпні 2015-го Пейдж поступився 42-річному топ-менеджеру своєю посадою CEO Google.

«Коли Ларрі й Сергій запропонували мені цю посаду, я відчув, що це привілей, хоча був трохи здивований і не міг уявити, що з цього вийде», – згадує Пічаї. І підкреслює: ніколи не просив керівництво про таке призначення.

Скромність – одна з помітних рис Пічаї, визнають експерти. «Якщо ви опинитеся на сусідніх кріслах у літаку, то можете навіть не дізнатися, наскільки він впливова й важлива людина», – каже Конте.

На чолі Google Пічаї зосередився на посиленні таких напрямів, як хмарні обчислення, машинне навчання, а також просування послуг зв'язку в країнах, що розвиваються. А гасло компанії «Мобільні технології – передусім» він оновив, заявивши: «Штучний інтелект передусім».

У 2016 р. Пічаї став найвисокооплачуванішим CEO Америки, незадовго до цього отримавши винагороду у вигляді 273,3 тис. акцій загальною вартістю \$199 млн. Сьогодні його частку в Alphabet оцінюють майже в \$600 млн, а щорічна зарплата й соціальний пакет становлять \$650 тис. За оцінками експертів, загальний статок топ-менеджера наблизився до \$1 млрд.

Разом із двома дітьми та дружиною Анджалі, яку Пічаї зустрів ще студентом індійського інституту, він живе у розкішному особняку загальною площею майже 1 тис. кв. м у Лос-Альтос-Гіллс у Каліфорнії. На території їхнього маєтку є тенісні корти та мініполе для гольфу. А в гаражі припарковано кілька шикарних автомобілів, зокрема Cadillac, Tesla й один із тестових безпілотних автомобілів Google.

Начолі з Пічаї компанія Alphabet стане прозорішою, очікують аналітики ринку. На відміну від співзасновників, які останніми роками уникали публічності, новий топ-менеджер зможе налагодити тісний контакт зі співробітниками та інвесторами і краще інформувати їх про ухвалені рішення. Водночас нового керівника техногіганту очікують відповідні виклики, визнають експерти.

Останні кілька років на адресу компанії дедалі голосніше звучать звинувачення у порушенні конкуренції й антимонопольного законодавства. За підсумками розслідувань Європейського союзу Alphabet уже заплатила мільярдні штрафи. У 2019 хмари згустилися на батьківщині технологічної корпорації: антимонопольні розслідування щодо рекламного бізнесу Google запустили одразу 48 американських штатів. А демократи Елізабет Воррен і Берні Сандерс, що претендують на пост президента США, порушили питання про монопольне становище технологічних гігантів наріжним каменем своїх передвиборчих кампаній.

Утім, зі схожими претензіями зіткнулися одразу кілька технологічних компаній із Кремнієвої долини, підкреслює

Конте. А світу знадобляться роки, аби усвідомити, який вплив на економіку і життя людей мають гіганти на кшталт Google, Facebook і Amazon.

Новому CEO доведеться зайнятися і внутрішніми проблемами Alphabet. Останнім часом її співробітники не раз виходили на протести, обурюючись слабкою політикою компанії у сфері протидії домаганням і гендерній нерівності. Також вони виступали проти намірів керівництва співпрацювати з Пентагоном у сфері розробки штучного інтелекту і планів запустити пошуковик Dragonfly у Китаї, закривши очі на цензуру та порушення прав людини в цій країні.

З перших років існування Google прославилася своїм інноваційним підходом у ставленні до персоналу, нагадує Бхаргава. Хоча відтоді компанія дуже зросла, і готових рішень, як зберегти такий підхід в умовах величезної корпорації, поки немає.

«Проте стиль управління, комунікабельність, скромність й емпатія Пічаї мають допомогти йому впоратися із цими складними новими завданнями», – впевнений Бхаргава.

До того ж Google, як і раніше, користується дивідендами від власної успішності й іміджу бренду. Так, у 2019 р. американський Forbes назвав Alphabet найкращим роботодавцем планети. «Зараз можливості Google переважають проблеми цієї компанії», – переконаний Конте.

---

*За матеріалами: [35].*

### *Запитання до кейсу*

1. Які особисті риси, життєвий досвід і знання зумовили успіх Сундара Пічаї?
2. Які факти свідчать, що Пічаї є прикладом ефективного лідера?
3. Які виклики є перед новим CEO компанії Alphabet?
4. Чи погоджуєтеся з думкою, що особисті якості Пічаї дадуть йому змогу справитися з зовнішніми викликами? Відповідь аргументуйте.





## **Тести для самоконтролю**

(Тут і далі тестові завдання передбачають лише одну правильну відповідь).

1. *Менеджмент – це:*
  - а) вид діяльності;
  - б) процес організації, мотивації, планування і контролю;
  - в) процес управління;
  - г) усі відповіді правильні.
2. *Об'єктом менеджменту як науки є:*
  - а) керівники різних рівнів управління;
  - б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності та форми власності;
  - в) найбільш значущі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.
3. *Предметом менеджменту як науки є:*
  - а) керівники різних рівнів управління;
  - б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності та форми власності;
  - в) найбільш значущі закономірності, властивості, сторони й процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.
4. *Сферами менеджменту є:*
  - а) виробнича, фінансова, рекламна;
  - б) планування, організація, контроль;
  - в) інституційна, управлінська, технічна;
  - г) усі відповіді правильні.
5. *Керівники середньої ланки:*
  - а) розробляють стратегію;
  - б) відповідають за реалізацію стратегії;
  - в) доносять завдання до безпосередніх виконавців;
  - г) усі відповіді правильні.
6. *Директор та заступники директора – це представники:*
  - а) технічного рівня управління;
  - б) управлінського рівня виробництва;
  - в) інституційного рівня управління;
  - г) правильної відповіді немає.

7. *Менеджер в організації виконує такі ролі:*
- а) підприємця;
  - б) лідера;
  - в) приймача інформації;
  - г) усі відповіді правильні;
  - ґ) правильні відповіді а) та б).
8. *Ознаками діяльності менеджера є:*
- а) володіння ресурсами;
  - б) наявність підлеглих;
  - в) виконання доручених завдань;
  - г) усі відповіді правильні.
9. *Системний метод досліджень у менеджменті передбачає:*
- а) експертну оцінку досліджуваних явищ;
  - б) урахування всіх взаємозв'язків між досліджуваними явищами;
  - в) соціологічні опитування;
  - г) усі відповіді правильні.
10. *Яке з тверджень є правильним?*
- а) управління – це різновид менеджменту;
  - б) менеджмент – це ширше поняття, ніж управління;
  - в) менеджмент – це різновид управління;
  - г) управління стосується всіх соціальних систем, а менеджмент – лише господарських організацій;
  - ґ) правильної відповіді немає.



### **Завдання для самоаналізу**

Керівники 5-го рівня. Хто це? Всі успішні компанії під час здійснення перетворень очолювали, як стверджує Джим Коллінз у своїй книзі «Від хорошого до великого» («Good to Great»), «керівники 5-го рівня».

Керівник 5-го рівня – це людина, яка поєднює в собі видатні людські якості із потужною професійною волею. Лідерам високорезультативних компаній найчастіше характерна якась подвійність характеру: вони здаються сором'язливими й навіть незграбними на вигляд, але водночас є дуже сильними вольовими особистостями, здатними вести за собою в правильному напрямі, незважаючи на перешкоди.

Характерна риса керівників 5-го рівня – зацікавленість у довгостроковому успіху компанії, прагнення зробити свою організацію ще ліпшою, не надаючи значення особистому визнанню. Для них не обов'язково, щоб дізналися, завдяки чийм зусиллям був досягнутий успіх. Компанія, яка залежить від однієї людини, зорієнтованої на тому, щоб отримувати результати тут і зараз, не зможе стати успішною в довгостроковій перспективі. Керівники 5-го рівня розуміють це і виховують своїх «спадкоємців».

Найкращі керівники ХХ-го століття майже невідомі громадськості – вони уникали публічності й щиро не визнавали свого внеску. Що Ви чули про Джорджа Гейна, Алана Вуртзела, Девіда Максвела, Колмана Моклера, Дарвіна Сміта, Джима Херранга, Ліля Еверінгема, Джо Калмана, Фреда Аллена, Корка Волгріна, Карла Рейхарда? Лідери компаній, які домоглися видатних результатів, ніколи не прагнули потрапити на п'єдестал, на відміну від деяких посередностей. Їхня характерна риса – скромність. І вона – не вдавана.

Керівники 5-го рівня характеризуються непохитною рішучістю зробити те, що має бути зроблене для успіху своєї організації. Спокій і наполегливість виявляються і у стратегічних рішеннях, і у стилі роботи.

Керівники 5-го рівня приписують успіх зовнішнім чинниками або просто везінню, коли все йде відмінно. І навпаки, приймають усе на свій рахунок, «дивляться в дзеркало», коли що-небудь йде не так.

Немає готового рецепта того, як стати керівником 5-го рівня. Джим Коллінз висуває гіпотезу, що досягти 5-го рівня допоможуть: **самоаналіз, саморозвиток, наставництво, життєвий досвід**. Це може зробити кожен, хто здатний пожертвувати особистими потребами (слава, гроші, визнання) задля того, щоб створити, побудувати, розвинути щось по-справжньому велике.

---

*За матеріалами: [22].*

*1. На основі аналізу свого життєвого досвіду, поведінки у критичних життєвих ситуаціях спробуйте визначити, які з людських якостей керівників 5-го рівня характерні Вам від народження?*

2. Які з описаних якостей Ви розвивали впродовж життя?
3. Яких якостей і навиків, на Ваш погляд, Вам бракує, щоб стати керівником 5-го рівня?
4. Як Ви можете їх розвинути?



### **Коментують фахівці**

Які управлінські навики знадобляться Вам у 2025 році?

*Знайомтесь:* Ліз Бентлі, засновниця консалтингової компанії Liz Bentley Associates.

Ми живемо у час, коли сфера праці людини змінюється, як ніколи. Ті процесії, які мали попит, змінюватимуться або зникатимуть, оскільки дедалі більше й більше процесів автоматизуватиметься за допомогою штучного інтелекту та роботів.

«Зміни будуть відбуватися так швидко, що 50% професій, які існують сьогодні, зникнуть через 10 років. Таким чином, ми житимемо в середовищі, котре буде щохвилини адаптуватися і постійно змінюватися», – говорить Ліз.

«Менеджери також потребуватимуть нових навичок. Врівноважені, ієрархічні структури минулого не будуть працювати», – запевняє вона.

Отже, якщо ви плануєте свою майбутню управлінську кар'єру, варто зауважити на такі навики.

1. Управління технологіями. Технології розвиватимуться і надалі, і це торкнеться кожної професії, породжуватиме нові виклики та можливості, пов'язані з управлінням даними, конфіденційністю тощо. Менеджери мають добре знати технології, щоб передбачити ризики.

2. Лідерство «поза центром». Ефективні менеджери та лідери мають бути менш егоцентричними. Авторитарний підхід «я лідер, тому ви мене повинні слухати» не буде актуальним. Міленіалам, які становитимуть основну масу топ-менеджерів через 7–10 років, треба врахувати це. Менеджери мають стати більше «outcentric» («поза центром»), концентрувати увагу на розвитку людей і команд навколо себе, бути активними командними гравцями.

3. Уміння оцінювати soft skills. Ефективні менеджери повинні всебічно оцінювати співробітників, з огляду на їхні

вміння взаємодіяти з іншими людьми і на суто професійні здібності. Кращими вважатимуться працівники, які матимуть розвинене критичне мислення і застосовуватимуть творчі підходи у вирішенні проблем. Менеджери мають вміти виявляти ці здібності в інших.

4. Фокус на результат. Компанії перетворюються на середовище, зорієнтоване на результат (Results-Only Work Environments). Тобто ефективні менеджери створюватимуть середовища, де менше уваги приділяється тому, де і як працюють люди, і більше вимірюваним результатам. Використання підрядників зростатиме, переорієнтація на 100% автономну та відповідальну робочу силу спрямовує на досягнення продуктивності, що ґрунтується на результатах, а не на відпрацьованому часі. Дедалі більше віддалених робочих місць, гнучких графіків роботи змушуватиме менеджерів зосередитися на управлінні комунікаціями та міжособистісними відносинами.

5. Принцип різноманітності. Демографічні зміни, зміни поколінь, іноземні партнери, віддалено працюючі підлеглі, пошук гендерного балансу – все це зумовлює розвиток чутливості нових лідерів до культурних відмінностей. Їх необхідно буде враховувати, вибудовуючи управлінську тактику, щоб команда працювала ефективно.

6. Прозорість. В епоху інтернету приховати будь-яку інформацію дуже складно. Отже, люди потребуватимуть менеджерів, яким би довіряли, а такими можуть бути лише ті лідери, які все роблять прозоро, нічого не приховуючи від своїх співробітників.

7. Емоційний інтелект. Якщо IQ є мірою вашого розумового розвитку, EQ (емоційний інтелект) є мірою вашого емоційного розвитку. Високий рівень EQ допоможе легко визначити власні сильні та слабкі сторони або ваших колег, або керівників, і ці знання допоможуть знайти спосіб поліпшення будь-якої складної ситуації. Люди з високим EQ, як правило, більш емпатичні, отже, можуть бачити ситуацію з погляду інших.

---

*За матеріалами: [51].*



## **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Джулі Чжоу. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Book Chef, 2020. 352 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
4. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
6. Основы менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі; Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероблене і доповнене. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.
10. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

## Тема 2

# ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** передумови виникнення менеджменту, етапи розвитку менеджменту, управлінські революції, класична теорія менеджменту, школа наукового управління, адміністративна школа управління, школа людських стосунків, школа поведінкових наук, кількісна школа, інтегровані підходи до управління, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід, закони, закономірності управління.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Історія – занадто серйозна справа, щоб довірити її історикам» (Іан Маклеод, британський державний діяч).

□ «Історія вчить лише того, чого вона не навчила народи» (Фрідріх Гегель, німецький філософ).

□ «Історія – скарбниця наших діянь, свідок минулого, приклад і повчання для сьогодення, і застереження для майбутнього» (Мігель де Сервантес, іспанський новеліст, драматург, поет, класик світової літератури).

□ «Мудрість є донькою досвіду» (Леонардо да Вінчі, італійський художник, учений, винахідник, письменник, музикант, видатний представник епохи Відродження).

□ «Є різні мертві, деякі з глибини пережитих тисячоліть і тепер владно визначають напрям нашого сучасного кращого» (Михайло Прішвін, російський письменник, прозаїк, публіцист).

**Чи погоджуєтеся Ви, що знання історії розвитку науки управління потрібне для сучасної управлінської практики?**



**Дайте відповіді  
на запитання**

1. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
2. Які передумови виникнення менеджменту як науки?
3. Які етапи розвитку науки менеджменту Ви знаєте?
4. Які школи управління та їхніх лідерів Ви знаєте?
5. Які основні принципи наукового управління працею запропоновані Фредеріком Тейлором?
6. Які висновки та рекомендації Фредеріка Тейлора використовуються у сучасній управлінській практиці?
7. Які 14 принципів адміністрування визначив Анрі Файоль?
8. Що розумів під «бюрократичною організацією» Макс Вебер?
9. Який виробничий експеримент був проведений Елтоном Мейо та які висновки були ним зроблені за його результатами?
10. Які є інтегровані підходи до управління та яке їхнє практичне застосування?
11. У чому полягають особливості сучасного етапу розвитку науки менеджменту?
12. У чому полягають головні особливості наукових досліджень у галузі управління українських учених дореволюційної доби?
13. Що було характерним для розвитку управлінської наукової думки радянського періоду та середини – кінця 1980-х років?
14. Які закони і закономірності менеджменту Ви знаєте?
15. Які принципи менеджменту Ви знаєте?



**Поміркуйте, сформулюйте  
й аргументуйте свою думку**

1. Чи мають значення управлінські теорії та концепції класичної школи менеджменту й школи людських відносин для сучасної управлінської практики?



2. Чому нині неможливо чітко виділити окремі наукові школи у менеджменті?

3. Які основні проблеми теорії й практики управління, на Ваш погляд, потребують особливої уваги українських науковців на сучасному етапі?



### Заповніть таблицю

Таблиця 2

#### Характеристика наукових підходів і шкіл менеджменту

Теорія, школа менеджменту	Представники	Внесок у розвиток науки менеджменту	Недоліки



#### Практичне завдання 1

Сформулюйте перелік теоретичних положень і принципів менеджменту, які не втратили актуальності і якими керуються сучасні організації.



#### Практичне завдання 2

На основі рекомендованої літератури та інтернет-ресурсів проаналізуйте життєвий шлях і професійну діяльність одного з видатних менеджерів сучасності:

- Еріка Шмідта (виконавчий директор Google);
- Лі Якоки (менеджер компаній «Форд», «Крайслер»);
- Стіва Джобса (генеральний директор компанії Apple)

або іншого.

*Результати аналізу резюмуюте за такими напрямками:*

1) вроджені риси характеру, особливості життєвого шляху, які сприяли його управлінському успіху;

2) здобута формальна і неформальна освіта, навички, отриманий професійний досвід, які сформували його як менеджера;

3) принципи та положення шкіл менеджменту, які він застосував у своїй управлінській практиці;

4) нестандартні й інноваційні підходи до управління, якими він відзначився.



### **Кейс для аналізу**

#### **«Історія успіху найкращого менеджера ХХ ст.»**

Джон Френсіс «Джек» Велч (John Francis «Jack» Welch) (19.11.1935 р.–01.03. 2020 р.) займав посаду голови ради директорів і генерального директора всесвітньо відомої корпорації General Electric (GE) протягом 20 років (1981–2001 рр.), чим здобув собі славу видатного управлінця. За цей час Дж. Велч заслужив репутацію невтомного і надзвичайно жорсткого керівника, який стояв біля джерел створення унікальних лідерських стратегій GE. За роки правління Джека вартість компанії зросла в 30 разів: з 14 до майже 400 млрд дол. США. А GE зайняла друге місце в світі за прибутком. Після свого звільнення у 2001-му році Дж. Велч написав автобіографію «Джек: мої роки в GE» (Jack: Straight From The Gut), яка стала бестселером. У 2005-му році, разом зі дружиною Союзі Велч (Suzy Welch), Джек написав другу книгу «Переможець» (Winning).

До смерті Дж. Велч був радником невеликої групи CEO, яка входить у Fortune 500, інколи виступаючи перед бізнес-спільнотою і студентами.

#### **ДИТИНСТВО ТА МОЛОДІ РОКИ ДЖЕКА ВЕЛЧА**

Народився Джек у Пібоді, Масчусетс у сім'ї кондуктора залізничника і домогосподарки. Він відвідував середню школу а згодом навчався в University of Massachusetts Amherst, який успішно завершив у 1957. Магістерський і докторський ступень Велч отримав в University of Illinois at Urbana-Champaign у 1960 р. Цього ж року він розпочав працювати у General Electric на посаді молодшого інженера у Пітсфілді (Масачусетс) із річною зарплатою 10500 дол. США. Після першого року роботи Велча надзвичайно роздратувало підвищення зарплатні на 1000 дол. США. Він навіть планував покинути компанію та перейти до International Minerals & Chemicals. Утім, Робен Гатоф, молодий менеджер, який був на два щаблі кар'єрної

драбини вище, ніж Велч, вирішив, що молодий хлопець дуже перспективний. Він запросив Велча разом із його першою дружиною Каролі на вечерю та вісім годин намагався переконати його залишитись. Гатоф поклявся вплинути на бюрократію системи, щоб створити атмосферу маленької компанії, де рішення приймаються легко і невимушено. Джек погодився. А через 12 років Велч писав у своєму щорічному звіті, що його довгостроковою ціллю є бажання стати генеральним директором компанії.

У 1972 р. Велч отримав посаду віце-президента компанії, яка змінилася на головного віце-президента у 1977-му та віце-голову правління у 1979-му. У 1981 р. довгострокова ціль Джека була реалізована – він став наймолодшим головою та генеральним директором корпорації, замінивши на цій посаді Реджинальда Джонса. І вже у 1982 р. більшість методів управління попереднього керівника були змінені або викорінені із компанії.

#### ЖОРСТКИЙ КЕРІВНИК GE

Протягом 1980-х років Велч працював, щоб підсилити GE та зробити її по-справжньому конкурентоспроможною. У 1981 р. він виступив у Нью-Йорку із промовою «Зростаємо швидко у повільній економічній обстановці». Все життя та робота Велча по суті були покладені на боротьбу з неефективністю та бюрократією. Він позакривав фабрики, скоротив витрати та списав старе обладнання. Основна філософія Джека Велча полягала в тому, що компанія має бути № 1 або № 2 на ринку. Якщо їй не вдається зайняти ці місця – вона має покинути галузь. Ця стратегія Велча була запозичена пізніше багатьма менеджерами Америки.

Багатьом відома і ще одна концепція Джека Велча. Щороку він звільняв 10% найменш ефективних своїх менеджерів. Саме такою поведінкою він заслужив репутацію брутальної і аж надто прямолінійної людини. Він вимагав від підлеглих просто надзвичайної ефективності. Але водночас винагороджував 20% найкращих працівників, підвищуючи їх, надаючи бонуси і навіть опціони компанії.

Знають Велча і за те, що він фактично зруйнував традиційну дев'ятиступінчасту управлінську ієрархію в менеджменті й привніс у компанію значне відчуття неформальності.

За його жорсткість і невблаганність Велч отримав кличку «Нейтронного Джека» (за аналогією з нейтронною бомбою), адже там, куди він приходив, зникали люди. У своїй книзі він пише, що за 1980–1985 р. кількість працівників компанії скоротилася з 411 до 299 тис. Серед тих 112 тис. осіб, які були звільнені, 81 тис. були скорочені. Як наслідок – ринкова капіталізація GE зростає просто неймовірно.

У 1995-му році Велч впровадив у компанії програму якості Шість Сигма, що принесло компанії неабиякі прибутки. У 1980-му році, перед приходом Велча на посаду генерального директора, прибутки компанії становили \$ 26,8 млрд. А за рік до того, як він покинув компанію – ця сума становила \$130 млрд. Водночас, як згадувалося, ринкова вартість зростає у 20 разів (з 14 до 410 млрд доларів).

#### ПІСЛЯ ВИХОДУ НА ПЕНСІЮ

На момент його виходу на пенсію, Велч отримував зарплатню у розмірі 4 млн дол. США на рік і претендував на пенсію 8 млн дол. США. У 1999-му році журнал Fortune назвав його «Найкращим менеджером століття». З його цитатами Ви можете ознайомитися в додатку А.

У 2009 р. Велч заснував Інститут управління – приватний навчальний заклад при онлайн-університеті Страера, який тепер має його ім'я.

Питання, яке завжди ствили Джеку Велчу: «Що потрібно для того, аби бути хорошим президентом компанії?» Він відповідав дуже просто та правдиво, що у нього нема магічної універсальної формули, і такої не може бути, оскільки кожен лідер є унікальним.

На думку Велча, хороший президент компанії:

Говорить прямо – без жодного підтексту.

Забезпечує фінансовий успіх компанії, адже здорове підприємство може поліпшити життя людей.

Максимізує інтелект компанії.

Спершу думає про людей, а потім про стратегічні цілі.

Створює неформальну атмосферу, аби не процвітала бюрократія.

Чітко відрізняє зверхність від самовпевненості.

Працює з самовіддачею і викликає те ж відчуття енергійності й обов'язку в оточення.

Віддає перевагу високим цілям, а не легко доступним.  
Знає коли святкувати досягнення.  
Розвиває людей навколо себе.  
Постійно оцінює людей.  
Стоїть на сторожі корпоративної культури.  
Ніколи недооцінює конкурентів.  
Використовує не статичну, а динамічну й «живу» бізнес-стратегію.  
Більше часу проводить на виробництві, а не в головному управлінні, аби розуміти, що реально відбувається.  
Чітко розділяє короткострокові задачі та довгострокові бізнес-ініціативи.  
Прислухається до відгуків працівників.  
Керує іміджем компанії.  
Користується таблицями, щоб пояснити процес мислення та спростити складні моменти.  
Знає, коли посилити і послабити свій вплив.  
Розуміє, де в організації додається найбільша цінність і скеровує туди найкращих людей та ресурси, скорочуючи все інше.  
Періодично підвищує працівника, відповідального за зв'язки з інвестором.  
Готовий збирати людей і спонтанно працювати над складними питаннями.  
Швидко приймає рішення.  
Слідкує за тим, щоб у «гарячці» ніколи не забувати дрібних деталей.

---

*За матеріалами: [14].*

Ось такий рецепт успіху найвидатнішого менеджера ХХ ст. Але, чи можна за цим рецептом стати найвидатнішим менеджером ХХІ ст.?

### *Запитання до кейсу*

1. Прихильність до теоретичних положень яких шкіл менедженту демонстрував Джек Велч протягом своєї кар'єри менеджера?

2. Які зовнішні й внутрішні чинники вплинули на формування стилю управління Джека Велча?

3. Які ризики може мати використання подібного жорсткого підходу до управління?

4. У яких організаціях стратегія поведінки Джека буде найліпшою альтернативою?



### **Тести для самоконтролю**

1. *«Батьком» менеджменту вважають:*
  - а) Адама Сміта;
  - б) Генрі Форда;
  - в) Фредеріка Тейлора;
  - г) Анрі Файоля.
2. *Формування «наукового менеджменту» припадає на:*
  - а) II пол. XIX ст.;
  - б) першу чверть XX ст.;
  - в) на середину XX ст.;
  - г) на кінець XX ст.
3. *Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:*
  - а) теорії «соціальних систем»;
  - б) класичної школи наукового керування;
  - в) адміністративної школи керування;
  - г) школи людських відносин і поведінкових наук.
4. *У межах якої з наведених шкіл менеджменту управління розглядається як логічний процес, що може бути виражений математично:*
  - а) кількісна школа, або нова школа науки управління;
  - б) класична школа наукового управління;
  - в) адміністративна школа управління;
  - г) системний підхід.
5. *Концентрація уваги на вищих рівнях системи управління та розроблення принципів менеджменту характерні для:*
  - а) кількісної школи управління;
  - б) школи наукового менеджменту;
  - в) адміністративної школи управління;
  - г) школи людських відносин і поведінкових наук.

6. *Що потрібно розуміти під принципами менеджменту?*
- а) загальні правила, вихідні положення та норми поведінки, якими керуються в процесі управління;
  - б) положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання;
  - в) норми поведінки людей у процесі виконання своїх функцій;
  - г) положення про діяльність органів управління.
7. *Які є підходи до управління?*
- а) ситуаційний, процесійний і функціональний;
  - б) класичний, традиційний, сучасний;
  - в) ситуаційний, процесійний, системний;
  - г) класичний, системний, ситуаційний.
8. *На чому ґрунтується системний підхід до управління?*
- а) на використанні теорії систем;
  - б) на використанні закономірностей управління;
  - в) на використанні принципів менеджменту;
  - г) на використанні сучасних методів менеджменту.
9. *Конкретизацію управлінських функцій передбачає закон:*
- а) синергії;
  - б) спеціалізації управління;
  - в) інтеграції управління;
  - г) економії часу;
  - г) немає правильної відповіді.
10. *Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту – це:*
- а) принципи менеджменту;
  - б) закони управління;
  - в) функції менеджменту;
  - г) закономірності менеджменту;
  - г) немає правильної відповіді.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : «Інтелект-Захід, 2009. 384 с.

3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
8. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.



## Тема 3

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

**Ключові поняття:** організація; соціальна організація; класифікація соціальних організацій; органістичні та механістичні організації; прості та складні організації; формальні та неформальні організації; загальні риси організацій; організація як відкрита система; керуюча та керована підсистеми; ефект синергії; модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу»; внутрішнє середовище організації; зовнішнє середовище організації; зовнішнє макросередовище (чинники прямої дії); зовнішнє мікросередовище (чинники непрямої дії); життєвий цикл організації; організаційна культура; організаційно-правові форми господарських організацій в Україні.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Індивідуми – практично невразливі. Організації – дуже крихкі» (Річард Фарсон, американський психолог, автор, педагог).

□ «Організація – це подовжена тінь однієї людини» (Ральф Уолдо Емерсон, американський есеїст, поет, філософ, один із найвидатніших мислителів і письменників США).

□ «Якщо ви намагаєтеся створити компанію, це схоже на випікання торта. У вас повинні бути в наявності всі інгредієнти в правильних пропорціях» (Ілон Маск, підприємець, винахідник, інвестор, мільярдер, генеральний директор і голова ради директорів Tesla Inc).

□ «Всі складні системи, які працюють ефективно, розвинулись з простих систем, які працювали ефективно» (15-й закон систематики).

□ «Будь-яка складна система, спроектована з нуля, неефективна і не підлягає удосконаленню. Варто почати все з початку, виходячи з простої системи, яка виправдала себе» (16-й закон систематики).

□ «Долю людини формує характер. Долю організації – корпоративна культура» (Тоні Шей, американський інтернет-підприємець, венчурний капіталіст, CEO онлайн-магазину одягу, взуття та аксесуарів «Zappos.com»).

**Яка з наведених цитат, на Ваш погляд, найточніше розкриває властивості, закони розвитку та особливості функціонування організації?**



**Дайте відповіді на запитання**

1. Що таке організація як явище?
2. Що таке соціальна організація?
3. Які основні закони організацій?
4. У чому сутність закону синергії та яке його практичне значення для менеджменту?
5. За якими ознаками класифікують організації?
6. Що таке формальна та неформальна організації?
7. Які характеристики організації як відкритої системи?
8. Які загальні риси соціальних організацій?
9. Які умови функціонування та розвитку організацій?
10. Що таке життєвий цикл організації?
11. Як характеризуються етапи життєвого циклу організації?
12. Які елементи охоплює внутрішнє середовище організації?
13. Які елементи охоплює зовнішнє середовище організації?
14. Які елементи належать до зовнішнього середовища прямої дії?
15. Які елементи належать до зовнішнього середовища непрямої дії?
16. Які види господарських організацій передбачені законодавством України?
17. Які види підприємств можуть створюватися в Україні згідно з законодавством?
18. Які види господарських об'єднань можуть створюватися в Україні відповідно до законодавства?
19. Що таке організаційна культура та яка її роль в управлінні?



### ***Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку***

1. Які, на Ваш погляд, чинники успіху та критерії успішності соціальної організації?
2. Які відмінності між організаціями минулого та сучасності? Як це впливає на управління?
3. Які особливості організаційної культури вітчизняних підприємств Ви можете вирізнити?



### ***Практичне завдання***

З ініціативи Клубу Ділових Людей на основі його молодіжного проекту «Квиток до успіху» 2015 р. засновано ГО «Молодіжне об'єднання «Молоді лідери України»», метою якого є виховання нового покоління лідерів України.

ГО «Молоді Лідери України» – це об'єднання української молоді, метою якого є формування нового покоління лідерів України, що приносять користь собі й країні, а в майбутньому є професійними управлінцями, власниками бізнесу та державними й громадськими діячами.

«Молоді Лідери України» допомагають молодим людям стати справжніми лідерами, визначитись із майбутньою сферою діяльності, отримати практичні навички, знання та досвід, розпочати власну кар'єру або бізнес, спілкуватися і відпочивати з новими друзями, які є лідерами, та змінювати Україну.

«Молоді Лідери України» є платформою для реалізації лідерських і соціальних проєктів молоді на основі етики особистості та соціальної відповідальності. Це організація для молоді віком 14–23 роки, які шукають можливості для розвитку, побудови кар'єри та створення власного бізнесу. Зараз її діяльність зосереджено у м. Львові та Львівській області, згодом планується її поширити на всю територію України. Місія ГО «Молоді Лідери України» – формування нового покоління лідерів України.

Стратегічна ціль – до кінця 2021 року створити всеукраїнське об'єднання української молоді, в якому щороку розвиваються та змінюють Україну 50 000 молодих лідерів.

3-поміж проєктів, які були реалізовані ГО «Молоді Лідери України»: школа молодого лідера, серія активних вікендів, профорієнтаційна програма для підлітків «Квиток до успіху: зроби свій вибір», проєкт «Інтеграційна поїздка у м. Львів для молоді із Слов'янська», літні табори для молоді тощо.



### **Завдання**

1. *Визначіть тип організації та етап її життєвого циклу.*
2. *Сформулюйте цілі організації відповідно до обраної місії та стратегічної мети.*
3. *Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища ГО.*
4. *Проаналізуйте чинники внутрішнього середовища організації.*
5. *Спрогнозуйте перспективи подальшого розвитку громадської організації.*
6. *Аргументуйте, які з чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища, на Ваш погляд, найбільше впливають на діяльність організації.*



### **Кейс для аналізу**

#### **«Чемпіони з культури: які організації сформували найпродуктивнішу культуру»**

Сильна корпоративна культура – безперечно вагомий чинник успіху компанії. Проте оцінити та виміряти цю організаційну характеристику – непросте завдання. Саме тому Glassdoor спільно з MIT Sloan Management Review створили індекс Culture 500 – інтерактивний інструмент, за допомогою якого здійснюється ранжування та порівняння оргкультури понад 500 провідних компаній США. Нещодавно на основі відповідного аналізу сформовано перелік Culture Champions («чемпіони з культури»), до якого ввійшла 21 організація, що створили найдосконалішу в своїй галузі культуру (рис. 1.).

Які ж риси мають чемпіони з культури? Насправді, у кожного з них свій шлях до успіху: одні були прихильниками сміливих інноваційних рішень, інші – формування середовища,

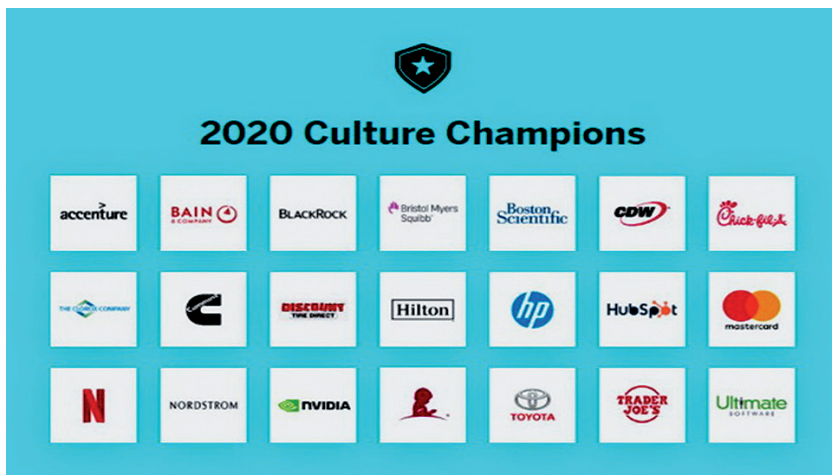


Рис. 1. Організації-чемпіони з культури 2020 р.  
з-поміж провідних американських компаній [65]

в якому панує повага. Та все-таки організації з сильною корпоративною культурою мають дещо спільне.

Насамперед, це стабільно високий рівень фінансових результатів. Ціна акцій публічних компаній-чемпіонів з культури в середньому зростала на 234%. За той самий час для переліку S&P 500 (фондовий індекс, у кошик якого включено 500 акціонерних компаній США, що мають найбільшу капіталізацію; перелік складається компанією Standard&Poor's) цей показник становив 62%; для Nasdaq (американський позабіржовий ринок, що спеціалізується на високотехнологічних компаніях) – 117%. Чемпіони з культури досягли значно кращих фінансових показників, аніж конкуренти з їхньої галузі. Зазвичай компанії-чемпіони використовували традиційні бізнес-моделі (Nordstrom-універмаг, Toyota – виробництво двигунів внутрішнього згорання), функціонуючи в галузях, котрі проходили крізь глибокий «підрив».

На найвищих управлінських посадах у чемпіонів з культури – жінки. Ймовірність того, що компанією-чемпіоном управляє бізнес-леді, є вдвічі вищою, ніж типовою корпорацією з переліку Fortune-500. Дослідження показало, що у 24%

компаній-чемпіонів (у 5-ти із 21-ї організації) жінки займають посаду або CEO (Accenture, CDW, The Clorox Company), або голови ради директорів (Bain, St. Jude Children's Hospital). Для порівняння: станом на 2018 рік жінки обіймали позицію CEO у 7% корпорацій із переліку Fortune-500 і лише у 5% – голови ради директорів. У середньому в компаніях-чемпіонах 34% складу рад директорів представлено жінками, а в корпораціях із переліку Fortune-500 (станом на 2018-й рік) – 23%. У складі команд топ-менеджерів організацій-чемпіонів у середньому 29% – це бізнес-леді (на 6% більше, ніж серед управлінців вищих рівнів у компаніях, які нещодавно досліджувалися консалтинговою компанією McKinsey).

Організації-чемпіони з культури мають комфортний клімат психологічної безпеки. Оцінювання корпоративної культури базувалося на дев'яти базових цінностях. Водночас компанії-чемпіони з культури набрали найвищу кількість балів не у сфері дев'яти базових цінностей, а за таким показником, як «чесність дискусій». В організаціях із сильною корпоративною культурою працівники можуть вільно презентувати власні ідеї, висловлювати думки та занепокоєння, не боячись ігнорування, насмішок чи помсти з боку босів. Готовність ініціювати відкрите і чесне обговорення проблем майже вдвічі вища, ніж у середньостатистичній організації з вибірки.

Проте насторожують дані Глобального звіту про культуру за 2021 рік (2021 Global Culture Report), який підготувала компанія O. C. Tanner (глобальний лідер у сфері корпоративної культури) на основі дослідження даних, зібраних від понад 40 000 керівників і працівників із 20 країн світу.

За висновками звіту, COVID-19 значно вплинув на здобутки корпоративної культури організацій: залученість працівників знизилася на 11%, індекс підтримки споживачів – на 6%; професійне вигорання зросло на 15%. Проте намір піти також знизився на 5%.

Основна частка працівників (87%) вважають, що програма визнання в їх організації застаріла або використовується як «замаскована» компенсація.

Тільки 44% працівників визнають зусилля з мультикультурності та інклюзивності в їхній організації щирими, і лише третина їх (34%) вважають, що вони ефективні.

Також понад третина респондентів (35 %) повідомляють, що їхня організація недостатньо переймається проблемами внутрішньої дискримінації.

Організації зі здоровою культурою в 16 разів частіше утримують своїх працівників покоління Z.

Міленіали найчастіше (53%) відчують зверхність і визнають, що вони підходять до справи інакше, ніж інші покоління, але вони також вважають, що їх підхід є ліпшим (52%). Так само вони визнають, що їм складно спілкуватися з колегами з інших поколінь (37%), але вважають, що стереотипи інших поколінь правильні (47%).

Майже третина респондентів (29%) повідомляють, що їхня організація перестала інвестувати в передові технології, а ще 31% – що наявні технології складно використовувати.

Лише 17% нинішніх керівників вважаються їхніми підлеглими сучасними лідерами.

---

*За матеріалами: [9; 65].*

### *Запитання до кейсу*

1. Якими глобальними тенденціями розвитку суспільства зумовлена продуктивність культури визначених чемпіонів 2020 року?

2. Чому, на Вашу думку, саме визначені спільні риси організацій-чемпіонів з культури дали їм змогу досягти високого рівня продуктивності?

3. Чи притаманні українським організаціям риси американських чемпіонів з культури? Відповідь аргументуйте.

4. Як організації можуть запобігати негативному впливу COVID-19 на корпоративну культуру?

5. Які проблеми з формування корпоративної культури мають організації, в яких працюють різні покоління («Y», «X» та «Z»)? і що Ви можете їм порекомендувати, щоб сформувати сильну корпоративну культуру?

6. У якому напрямі слід працювати сучасним організаціям, щоб поліпшити корпоративну культуру, враховуючи результати Глобального звіту з культури-2021?



## **Тести для самоконтролю**

1. *Потенціал і можливості організації як єдиного цілого більші, ніж потенціал та можливості її частин. Це суть закону:*

- а) синергії;
- б) гомеостазу;
- в) інерції;
- г) економії часу;
- г) немає правильної відповіді.

2. *З погляду системного підходу організація розглядається як:*

- а) складна відкрита соціотехнічна система;
- б) складна закрита соціотехнічна система;
- в) стохастична закрита економічна система;
- г) складна відкрита економічна система.

3. *Споживачі, конкуренти, постачальники є елементами:*

- а) внутрішнього середовища організації;
- б) зовнішнього середовища прямого впливу;
- в) зовнішнього середовища опосередкованого впливу;
- г) макросередовища організації.

4. *До чинників зовнішнього середовища організації прямої дії належать:*

- а) коефіцієнти народжуваності та природного приросту населення території, на якій функціонує підприємство;
- б) стратегія конкурентів підприємства;
- в) смаки і вподобання споживачів продукції;
- г) усі вказані чинники;
- г) жодний із зазначених чинників.

5. *На якому етапі життєвого циклу для організації характерно: ускладнення організаційної структури, децентралізація, диверсифікація ринків:*

- а) народження;
- б) зростання;
- в) зрілості;
- г) занепаду;
- г) оновлення.

6. *Господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку*



*діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами, називається:*

- а) товариством з додатковою відповідальністю;
- б) товариством з обмеженою відповідальністю;
- в) повним товариством;
- г) акціонерним товариством;
- г) командитним товариством.

*7. До змінних ефективності внутрішнього середовища організації відносять:*

- а) технологію виробництва;
- б) рівень досягнення цілей організації;
- в) соціально-культурні характеристики персоналу;
- г) цілі організації;
- г) ресурси організації.

*8. Організацію як відкриту систему можна представити як сукупність таких елементів:*

- а) керуюча та керована системи та їх взаємодія;
- б) технології, цілі, конкуренти, споживачі;
- в) вхід (ресурси), перетворення ресурсів, вихід (прибуток, продукція);
- г) відділи, працівники, управлінський персонал.

*9. Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:*

- а) приватне;
- б) державне;
- в) корпоративне;
- г) комунальне;
- г) усі зазначені.

*10. Як називається тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо):*

- а) консорціум;
- б) асоціація;
- в) концерн;
- г) синдикат;
- г) картель.



## **Список рекомендованої літератури**

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : «Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
8. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 4

# ФУНКЦІЇ ТА ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** функція менеджменту; класифікація функцій менеджменту; загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту; взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту; процес управління; мета управлінського процесу; управлінський цикл; управлінські процедури; особливості процесу управління: безперервність, циклічність, послідовність.

### **” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення**

□ «Практика завжди має бути побудована на хорошій теорії, ворота якої – перспектива» (Леонардо да Вінчі).

□ «Якщо ви не можете описати те, що ви робите, як процес, ви не знаєте, що ви робите» (Вільям Едвардс Демінг, американський учений, статистик і консультант з теорії управління якістю).

**Чи погоджуєтесь Ви з тим, що для ефективної реалізації функцій менеджменту на практиці потрібно добре знати теоретичні положення?**



### **Дайте відповіді на запитання**

1. Що таке функції менеджменту?
2. Які критерії класифікації функції менеджменту?
3. Які функції менеджменту є загальними?
4. Як класифікують конкретні функції?
5. Яка функція менеджменту є об'єднувальною?
6. Що таке планування як функція менеджменту?
7. Що таке організування як функція менеджменту?
8. Що таке мотивація як функція менеджменту?
9. Що таке регулювання як функція менеджменту?

10. Що таке контроль як функція менеджменту?
11. Що таке процес управління?
12. Що таке управлінський цикл?
13. Які є управлінські процедури?
14. Як взаємопов'язані загальні, конкретні й об'єднувальні функції менеджменту?



***Поміркуйте, сформулюйте  
й аргументуйте свою думку***

1. Чому виникає необхідність виокремлення в менеджменті видів управлінської діяльності?
2. Яка послідовність, на Ваш погляд, реалізації загальних функцій менеджменту?



***Практичне завдання***

*Опишіть послідовність виконання функцій менеджменту в таких управлінських ситуаціях:*

- необхідно розробити кодекс корпоративної культури організації;
- компанія планує створити новий регіональний підрозділ;
- з'явилася потреба збільшити штат працівників відділу маркетингу;
- між відділами реклами та збуту виник конфлікт з приводу фінансування.



***Кейс для аналізу***

***«Тренди лідерства на 2021 рік і далі:  
там де збій, там є можливість»***

Тренди у стилі лідерства формуються залежно від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, в яких функціонує організація.

На основі інтерв'ю керівників, громадських лідерів та авторитетів, фахівці визначили такі сучасні тренди розвитку суспільства і питання, на які повинні собі дати відповідь лідери організацій.

**Тренд 1.** *Економічна нестабільність, загострення проблем соціальної справедливості.* Посилення поляризації щодо глобальної стійкості й проблеми соціальної справедливості впливають на міжнародні відносини і місцеві спільноти. Подальше збільшення фінансової заборгованості, поляризація, геополітична нестабільність, Covid-19 і «безпрецедентні кліматичні явища» зіштовхуються, непередбачувано посилюючи одні одних. Нездатність організацій прогнозувати і планувати може перешкоджати прогресу у вирішенні критичних проблем, а повільна реакція може пришвидшити виникнення основних проблем. Ключові питання: З якими можливими наслідками Ви і Ваша організація зіткнетеся в наступні три-, шести-, дев'яти- і 12-місячні цикли? Як на Вас впливає економічна нестабільність? Як можлива перебудова суспільного договору для створення рівних можливостей для всіх рас і гендерних орієнтацій впливатиме на Вашу організацію? Як нестабільність клімату впливає на Вашу організацію? Як Ви зміцнюєте свій фундамент у турбулентні часи? Які можливості, яких не було раніше, доступні Вам зараз?

**Тренд 2.** *Триваюча ерозія довіри до суспільних інститутів і ослаблення принципів, що підтримують ці інститути.* Для ефективного функціонування організацій співробітники і учасники мають довіряти керівництву й одні одним. Вони більш ефективні, якщо вірять у місію і прихильність організації її виконанню. Ключові питання: Коли традиційні інститути дають збій, що їх замінює? У кого є влада? Чи бачите перехід від ієрархії до розподіленої влади? Яка Ваша «провідна зірка» у турбулентні часи? Як Ваші цінності впливають на Ваші рішення і дії? Як соціальна справедливість і відновна справедливість впливають на Ваше ставлення до роботи? Кому Ви перестаєте довіряти?

**Тренд 3.** *Більш складна оптимізація глобальної системи, включаючи стійкість, геополітичні наслідки, соціальну справедливість тощо.* У минулому ми оптимізували для отримання прибутку й ефективності; тепер же рівняння складніше.

Воно розширилося, і тепер у ньому більше уваги приділяється геополітиці, здоров'ю персоналу й соціальній справедливості. Нові мережі, що використовують ІТ для обміну інформацією та поширення нових ідей, кидають виклик ієрархіям усередині і між системами, ускладнюючи ланцюжок поставок, що може посилити інакшість між зацікавленими сторонами і навіть всередині організацій. Ключові питання: Як Ваша організація врівноважує цілі конкуруючих зацікавлених сторін? Як розвиваються Ваші системи і процеси, щоб відображати системні зміни? Як відповідно до тих соціальних норм, що змінюються, розвиваються Ваші культурні цінності? Чи спроектована Ваша організація для розвитку і процвітання в міру розвитку екосистеми?

**Тренд 4.** *Підвищені очікування для більш швидкого досягнення результатів.* Багато організацій змогли швидко впровадити значні зміни під час Covid-19. Тепер чимало керівників організацій сприймають цю одноразову можливість зміни як демонстрацію того, що швидкі зміни можливі й повинні стати нормою. Ключові питання: Тепер, коли Ви довели, що можете робити швидко доставку (у відповідь на Covid-19), чого можна чекати від поточної швидкості? Які зміни Вам потрібно впровадити? Як Ви гарантуєте, що Ви і Ваші люди можете залишатися збалансованими, коли спринт стає марафоном? Як гіг-економіка збільшує пропускну здатність?

**Тренд 5.** *Значна зміна вимог до знань і навиків і для керівників, і для співробітників.* Підрив і постійне прагнення до інновацій дозволяють технологіям замінити чимало традиційно низькокваліфікованих робочих місць роботами і автоматизацією роботизованих процесів, однак водночас багато робочих місць вимагають спеціальних навиків. Із урахуванням темпів змін кваліфіковані працівники мають регулярно оновлювати свої навички або переучуватися. Ключові питання: Які нові теми Вам потрібно зрозуміти? Що Вам потрібно, аби робити те, чого Ви ще не можете робити? Який розпорядок Вам потрібно створити, аби постійно оновлювати свої знання та навички?

**Тренд 6.** *Потреба в підвищенні персональної гнучкості у всіх аспектах життя.* Нам, як керівникам і людям, необхідно продовжувати адаптуватися до широкого спектра змін у нашому особистому та професійному житті. Ключові питання:

З якими найбільшими проблемами Ви стикаєтеся? З якими проблемами стикаються члени Вашої команди? Як Ви разом працюєте над вирішенням проблем? Хто Ваше «плем'я» і як Ви залишаєтеся на зв'язку?

**Тренд 7.** *Більше свободи працювати де і як ми хочемо – і менше приватності.* Масова міграція, віддалена робота і навчання впливають на те, хто може працювати, де виконується робота і характер роботи. Ключові питання: Де у Вашому житті у Вас більше гнучкості (наприклад, можливість працювати з іншого місця)? Як ця гнучкість вплине на доступ до нових можливостей для Вас і, можливо, Вашої родини? Як ця гнучкість впливає на Ваші соціальні зв'язки на роботі і вдома? Як технології впливають на Вашу легкість життя (наприклад, інтернет речей і безпілотні автомобілі)? Де Ви нехтуєте гнучкістю на користь конфіденційності? «Ми живемо у фантастичний час в історії. У нас є можливість побудувати майбутнє, відмінне від нашого минулого. Ми можемо залишити спадщину, в якій майбутні покоління обернуться назад і побачать цей час як ренесанс – коли був закладений фундамент для створення майбутнього, кращого, ніж це могли уявити багато людей. Майбутнє, в якому у всього населення світу буде достатньо їжі і води. Майбутнє, в якому експлуатація людини буде радше винятком, аніж звичайним явищем. Майбутнє, в якому люди заробляють прожитковий мінімум, щоб забезпечувати свої сім'ї, не покладаючись на державну допомогу. Майбутнє, в якому організації врівноважують надійну фінансову винагороду зі створенням більш здорових спільнот і товариств», – резюмував Морін Меткалф.

---

*За матеріалами «Leadership Trends For 2021 And Beyond», Forbes.*  
Джерело: [59].

### *Запитання до кейсу*

1. Як вплинуть визначені тренди лідерства на реалізацію функції планування в організаціях?
2. Як вплинуть визначені тренди лідерства на реалізацію функції організації в компаніях?

3. Як вплинуть визначені тренди лідерства на реалізацію функції мотивації працівників у менеджменті?

4. Як вплинуть визначені тренди лідерства на реалізацію функції управлінського контролю?



### **Тести для самоконтролю**

1. *Функції менеджменту – це:*

а) види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу;

б) напрями спеціалізації виробничих завдань;

в) методи прийняття управлінських рішень;

г) правильної відповіді немає;

г) усі відповіді правильні.

2. *На що переважно спрямовані функції менеджменту?*

а) на досягнення мети та цілей організації;

б) на виконання виробничих завдань;

в) на досягнення відповідних економічних і соціальних показників у діяльності організації;

г) на досягнення запланованих прибутків.

3. *Загальні функції менеджменту – це:*

а) планування, контроль, прогнозування, стимулювання;

б) планування, організація, мотивація, регулювання, контроль;

в) управління основним, допоміжним виробництвом, постачанням, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;

г) організація, мотивація, регулювання, облік, контроль.

4. *За ознакою об'єктів управління розрізняють такі конкретні функції менеджменту:*

а) планування, контроль, організація, мотивація, регулювання;

б) управління основним, допоміжним виробництвом, постачанням, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;

в) управління відділом, цехом, бригадою, проектною групою;

г) управління персоналом, інформацією, основними засобами.



5. *Планування – це:*

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей;
  - б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
  - в) дії, спрямовані на вияв об'єктивних закономірностей;
  - г) метод прийняття управлінських рішень на перспективу.
6. *Створення структури організації – це завдання функції:*

- а) планування;
- б) регулювання;
- в) координації;
- г) організації.

7. *Мотивація – це:*

- а) широкий спектр конкретних засобів впливу, що базуються на системі цінностей людини;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;
- г) правильної відповіді немає.

8. *Корегування серйозних відхилень від початкового плану здійснюється в процесі реалізації функції:*

- а) корегування;
- б) регулювання;
- в) координації;
- г) контролю.

9. *Яке з тверджень є правильним?*

- а) загальні функції менеджменту реалізуються через конкретні;
- б) конкретні функції менеджменту реалізуються через загальні;
- в) об'єднувальною функцією менеджменту є координація;
- г) конкретні функції менеджменту реалізуються завдяки контролю.

10. *Послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації, – це:*

- а) управлінська процедура;
- б) функція менеджменту;

- в) управлінський вплив;
- г) процес менеджменту.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтеллект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкарь Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
8. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.
9. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

## Тема 5

# ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** планування як функція менеджменту, етапи процесу планування, стратегічне планування, тактичне планування; оперативне планування, місія, цілі, довгострокові та короткострокові цілі; вимоги до цілей; стратегія, стратегічні альтернативи, базові стратегії, стратегія росту, стратегія обмеженого росту, стратегія скорочення, тактика, політика, бізнес-план.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «План – ніщо, планування – все» (Дуайт Ейзенхауер, американський військовий і державний діяч).

□ «Якщо Ви хочете розсмішити Бога – розкажіть йому про свої плани» (Лоран Гунель, французький письменник і факхівець у сфері особистісного розвитку).

□ «Життя – це те, що з тобою відбувається, поки ти будеш інші плани» (Джон Леннон, британський рок-музикант, співак, композитор, художник, письменник, політичний активіст, засновник і учасник гурту «Бітлз», один із найвпливовіших музикантів ХХ століття).

□ «Стратегія є відчуттям напрямку, в якому відбувається імпровізація» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, письменник, «батько» сучасного менеджменту, консультант у сфері управління, із книги «Задачі менеджменту у ХХІ ст.»).

□ «Більшість менеджерів не мають часу на те, щоб відвідати лінію фронту. Вони надто зайняті написанням планів, які, по ідеї, повинні ґрунтуватися на відвідуванні ними поля бою» (Джек Траут, американський маркетолог, засновник та президент консалтингової фірми «Trout&Partners», засновник практичного підходу до маркетингу відомого як позиціонування).

□ «Надмірні програми не дають очікуваних результатів, оскільки впливають із припущення, що дев'ять жінок можуть

народити дитину за один місяць» (Вернер фон Браун, німецький та американський учений, конструктор ракетно-космічної техніки).

□ «Людина розвивається в міру того, як збільшуються її цілі» (Фрідріх Шіллер, німецький поет, філософ, професор історії, теоретик мистецтва і драматург).

□ «Все вирішують люди, а не стратегії» (Лоуренс Боссіді, американський автор, бізнесмен, колишній генеральний директор AlliedSignal).

□ «Перемогу часто здобуває не той, хто склав хороший план, а той, хто зробив менше помилок» (Шарль де Голль, французький державний і політичний діяч).

□ «Точне визначення плану: вибір напряду непередбачених зловживань» (Тадеуш Котарбинський, польський філософ і логік).

□ «Уявлення важливіше, ніж факти» (Альберт Ейнштейн, один із найвизначніших фізиків ХХ століття, лауреат Нобелівської премії з фізики).



### ***Дайте відповіді на запитання***

1. Що таке планування?
2. Що таке місія організації?
3. Що таке цілі організації та які вимоги до їхнього формулювання?
4. Як класифікують цілі організації?
5. У чому суть стратегічного планування?
6. Які етапи стратегічного планування?
7. Що таке місія організації?
8. Якими мають бути цілі організації?
9. Що таке стратегія організації?
10. Які є базові стратегії розвитку організації?
11. У чому сутність тактичного планування?
12. У чому полягає оперативне планування?
13. Які види тактичних та оперативних планів Ви можете назвати?



**Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку**

1. Чи потрібно, на Ваш погляд, домагатися стовідсоткового виконання планів сучасними організаціями?
2. Чи потрібно у сучасному невизначеному і динамічному бізнес-середовищі розробляти стратегію і чому?



### **Практичне завдання 1**

Цілі мають бути конкретними та вимірювальними.

Наведіть приклад формулювання цілей за кожним із наведених у таблиці параметром діяльності організації, а також визначіть одиниці вимірювання цілі.

Таблиця 3



### **Цілі організації**

Параметр діяльності організації	Формулювання цілі	Показник досягнення (вимірювання) цілі
Прибутковість	<i>Приклад: «Досягнути зростання щорічного прибутку на 30% за 2 роки»</i>	<i>Приклад: «Абсолютний розмір чистого прибутку»</i>
Частка ринку		
Рентабельність		
Продукція		
Виробничі потужності		
Використання персоналу		
Соціальна відповідальність		
Інновації		



## Практичне завдання 2

Правильно сформульована місія організації має:

- відповідати на питання: «Чому компанія існує?», «Кому вона хоче допомогти?» і «Як вона має намір це зробити?»;
- відображати унікальність організації, те, що відрізняє її від конкурентів;
- бути простою й однозначною для сприйняття;
- опиратися на факти, а не на роздуми;
- викликати довіру;
- складатися не з банальних і загальноприйнятих фраз («найвища якість», «компанія номер один» тощо).

1. Проаналізуйте наведені у таблиці 4 місії відомих компаній.

2. Виділіть:

а) місії, які, на Ваш погляд, найкраще сформульовані;

б) місії, які не відповідають наведеному критеріям.

3. Визначіть вимоги, яким відповідає кожна з наведених місій.

Таблиця 4



### Місія провідних компанії світу

Компанія	Місія
1	2
Nestle	Поліпшення якості життя та сприяння здоровому майбутньому
Google	Зручно організувати всю інформацію в світі, зробити її доступною і корисною кожному
IKEA	Поліпшення повсякденного життя кожного
Mary Kay	Збагачувати життя жінок та їхніх сімей у всьому світі
McDonald's	Швидко, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів
Coca-cola	Освіжати світ, тіло, розум і дух; пробуджувати оптимізм за допомогою наших напоїв; надавати змісту всьому, що ми робимо
Toyota	Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості
Microsoft	Надати кожному можливість повністю реалізувати свій потенціал

Звакінчення табл. 4

1	2
Sony Corporation	Відчувати захоплення від створення інновацій і застосування технологій для блага й задоволення людей
Canon	Спільна робота й життя для загального блага
Amazon	Створити простір, в якому кожен може купити все, що хоче
Adidas	Бути лідером серед світових спортивних юрендів
Nike	Дарувати натхнення та інноваційні рішення кожному атлету світу
PepsiCo	Дарувати більше усмішок з кожним ковтком і кожним шматочком
Danone	Забезпечити якомога більше людей здоровими продуктами харчування
EBay	Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно
Ford Motor	Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по всьому світу
Wallmart	Ми допомагаємо покупцям зекономити гроші, щоб зробити їхнє життя кращим
Facebook	Надати людям можливість поділитися своїм життям з іншими і зробити світ більш відкритим та об'єднаним
Starbucks	Дарувати натхнення і наповнювати дух кожної людини з кожною чашкою кави, кожний день, у будь-якому місці



### Практичне завдання 3

За допомогою офіційної інформації, оприлюдненої на сайті Львівського державного університету внутрішніх справ, а також його сторінок у соцмережах, сформулюйте перелік сильних сторін навчального закладу на ринку освітніх послуг України.



#### Практичне завдання 4

Виконайте аналіз будь-якого підприємства, інформація про яке доступна Вам на офіційних інтернет-ресурсах, заповнивши таблицю 5.

Таблиця 5



#### SWOT-аналіз ТОВ «.....»

	Можливості	Загрози
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
<b>Сильні сторони</b>	<b>«Сила і можливості»</b>	<b>«Сила і загрози»</b>
1. .... 2. .... 3. ....		
<b>Слабкі сторони</b>	<b>«Слабкість і можливості»</b>	<b>«Слабкість і загрози»</b>
1. .... 2. .... 3. ....		

Для визначення сильних та слабких сторін підприємства користуйтеся інформацією з його сайту, для ідентифікації зовнішніх загроз й можливостей – статистичні дані Державної служби статистики, які висвітлюють тенденції ринку, на якому працює підприємство, та статті періодичних видань, які стосуються виду діяльності підприємства.



#### Кейс для аналізу 1 «Історія успіху Nestlé»

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S. A. Основна діяльність нової



структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на тоді брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

За два роки роботи компанія у Києві стала одним із найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни в продажі з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts і кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. Відтоді бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S. A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним із лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 р. «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд із придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe). Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних у галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S. A. у 20 країнах регіону, таких як Росія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé

у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють приблизно 1400 фахівців. Львів обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé посідає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі мають велику популярність у споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») і продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки і морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні й інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Нині у компанії Nestlé в Україні працює приблизно 5500 працівників.

Загальний обсяг продажів Nestlé в Україні у 2010 році становив 4,016 млрд гривень, продемонструвавши 30,5% зростання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним із найбільших платників податків. Із 2004 року Nestlé S. A. інвестувала в українську економіку приблизно 2,5 млрд гривень. У 2010 році підприємства Nestlé в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн гривень різних податків і зборів.

---

*За матеріалами: [76].*

### *Запитання до кейсу*

1. Яку стратегію обрала Nestlé на українському ринку?
2. Які зовнішні можливості сприяли її розвитку в Україні?

3. Які сильні сторони Nestlé посилили можливості зовнішнього середовища?

4. Які загрози, на Ваш погляд, можуть бути актуальними для Nestlé в Україні?

5. Яку подальшу ринкову стратегію Ви можете запропонувати Nestlé в Україні?



### **Кейс для аналізу 2 «Розумним бути модно або бізнес у сфері освіти та розвитку – BOYAR»**

Сьогодні «BOYAR» (аббревіатура з слів фрази: «Бо я розумний!») – це 6 проєктів («BOYAR» – курси іноземних мов для дітей та дорослих; «PRESCHOOLBOYAR» – англomовні садки для дітей; «BOYARCAMP» – міжнародні дитячі англomовні табори для дітей та дорослих; «SCHOOL\_3D» – інноваційна приватна школа повного дня; «SMART2BUS» – інтерактивні англomовні мандрівки; «SMARTCUP.COFFEE» – кав'ярня для зустрічей, побачень, роботи, навчання, івентів та просто кави); понад 2000 учнів, які вивчають іноземні мови; по сотні дітей у англomовному садку та приватній школі та понад 400 відвідувачів таборів.

А заснувала і керує всім цим молода жінка, в якої (складно повірити (!) – троє дітей) – Олеся Буфан (тепер – Ніколаєвіч).

А починалося це ще у 2007 р., коли молода випускниця факультету іноземних мов Олеся Буфан вирішила, що не буде найманим працівником, а хоче бути незалежною і організувала курси вивчення іноземних мов. Словом, любов до педагогіки у неї з дитинства: ще маленькою вона збирала і дітей, і іграшки на «уроки», допомагала сестричці у навчанні, у студентські роки займалася репетиторством. Ну а управлінський хист у неї в крові – її батько мав керівний досвід. Тоді, за рік до світової фінансової кризи вона орендувала підвальне приміщення одного з ліцеїв м. Львова (два кабінети з копіювальною машиною) та розпочала «бізнес». Вона сама займалася з усіма бажаними опанувати англійську мову стільки часу, скільки могла «витримати» за день. Тоді ж, чоловік Олесі, її опора та підтримка, а також програміст за фахом зробив для її бізнесу сайт. І вивчати англійську до неї почали приїжджати з усього

міста. Успішний старт дав розуміння, що треба рухатися далі, а простеньке приміщення з білими стінами міняти на комфортніші умови і для себе, і для учнів.

У 2010 р. вона орендувала окремих офіс, у якому відтворила ту атмосферу, яка б найліпше сприяла засвоєнню знань: яскраві стіни з надписами англійською, проектор для показу мультимедіа, відео і багато іншого обладнання для цікавого й інтерактивного навчання. На той момент кількість груп у мовній школі зросла з 5–6 до 10–12 і довелося брати найманого працівника – ще одного вчителя англійської мови.

Коли штат мовної школи зріс до 20 осіб, Олеся відчула, що співбесіди забирають у неї занадто багато часу та сил (бізнес стрімко ріс і плинність кадрів була доволі високою). Тому довелося найняти HR-менеджера. Підбір кадрів на посаду вчителя – це чи не половина успіху освітнього процесу, адже від його професійних та особистих якостей залежатиме репутація школи. Кожний претендент проходить стажування, і тільки після цього приймається остаточне рішення про його працевлаштування. Власне, на питання, а з якою проблемою зустрілася Олеся, наймаючи персонал, вона відповіла: «На співбесіді людина виглядає кваліфікованим спеціалістом, але потім в роботі показує значно нижчий рівень. А ще, напевне моє слабке місце – це невміння розбиратися в людях або занадто сильна віра у них. Бо багато хто з першого погляду справляв позитивне враження, але за 2–3 місяці роботи виявляв не найкращі людські якості».

Як зізнається Олеся, на «старті» бізнесу в неї не було чітко сформованого стратегічного бачення його розвитку. Більшість бізнес-ідей виникали ситуативно, до них підштовхувало життя. Так, наприклад, коли настав час віддавати сина у садочок, Олеся зрозуміла, що хотіла б його бачити у трошки іншій атмосфері, ніж стіни традиційного державного дошкільного закладу. Так з'явився приватний «боярівський» англійський садок. Нині у Львові працюють три філії садка і їхня діяльність є ліцензованою. Ключовими чинниками його успіху є англійське середовище, баланс гри і навчання, комфортні умови перебування, гармонійний, всесторонній розвиток особистості.

Згодом, коли син Олесі пішов у школу, їй знову захотілося більшого для нього. Надихнувшись працями Кена Робінсона (міжнародного радника з питань розвитку людського капіталу), вона почала працювати над інноваційною приватною школою. Так у Львові у 2017 р. розпочала свою діяльність «Школа дружня до дитини». Головний акцент школи навіть не «суцільна» англійська (хоч безперечно, це один з її пріоритетів), а STEAM-методологія, яка розвиває креативність та вміння генерувати нові ідеї. Учні школи часто святкують свої дні народження на її території, запрошують погуляти на її зеленому подвір'ї своїх друзів, і взагалі (як не дивно), не спішать додому.

Деякі бізнес-починання ставали несподівано успішними навіть для засновниці «VOYAR». Так, зокрема, було з англомовними дитячими таборами. Влітку 2015 р., уперше запускаючи проєкт, Олеся розраховувала на одну зміну. Але бажаючих відвідати табір було так багато, що довелося оперативно організувати ще одну. Хоча, щоправда, запуск проєкту дався власникам нелегко: без форс-мажору не обійшлося. Олеся згадує: «Вперше організовуючи табір, ми звернулися до підрядників – туристичної агенції, яка мала забронювати готель. Проте, коли до відкриття табору залишилися лічені дні, виявилось, що підрядники не оплатили завдаток і броні у тому готелі, який був розрекламований та у який батьки погодилися і налаштувалися відправити своїх чад не було. Можете собі уявити, скільки нервів нам разом із чоловіком коштував об'їзд Карпатського регіону в пошуку підходящого готелю, який би відповідав усім нашим критеріям в останній момент перед стартом». До речі, ідея англомовного табору – це також вплив хобі Олесі поряд з бізнес-необхідністю. Вона завжди любила подорожувати, а будь-якому освітньому бізнесу притаманна сезонність (влітку більшість людей хочуть відпочивати, а не навчатися. Тому, щоб нівелювати вплив сезонності, з одного боку, та «жити» своїм хобі, з іншого – і були започатковані англомовні табори.

Зараз Олеся каже, що саме англомовні табори (де вона влітку проводить час разом із своїми трьома дітьми) та школа («наймолодший» освітній проєкт) якраз і забирають найбільше її часу.

Слід зауважити, що не тільки навчатися, а й працювати у «BOYAR» цікаво. У нього сформувалася своя особлива корпоративна культура: колектив об'єднують святкування Дня народження мовної школи, спільне відзначення свят і чимало інших корпоративних заходів.

На запитання про розвиток, Олеся каже, що й далі не має чітко розробленої стратегії, бо для неї її бізнес – це насамперед не прибуток, а можливість реалізувати своє покликання. Відповідно, із появою нових ідей для самореалізації розвиватиметься і бізнес.

Єдине, що планує точно, – це подальше відкриття філій (набридло відмовляти всім охочим навчатися) та розроблення і запуск франшизи (бажаючих її придбати уже достатньо, причому і з районних, і з обласних центрів України).

«Що бажаєте для Вашого натхнення?» – так зустрічає бариста кожного відвідувача смарт-кав'ярні, закликком якої є «Смакуй натхнення». Очевидно, щоб бути успішним у бізнесі, треба бути натхненим тим, що ти робиш...

---

*За матеріалами особистого інтерв'ю з Олесею Ніколаєвіч.*

### *Запитання до кейсу*

1. Як би Ви охарактеризували стратегію розвитку «BOYAR»? Як вона змінилася з часу заснування бізнесу?
2. Які зовнішні можливості, на Ваш погляд, сприяли підприємницькому успіху Олесі Буфан?
3. Якими є сильні та слабкі сторони «BOYAR», на Ваш погляд?
4. Які зовнішні загрози і можливості характерні для кожного з бізнес-напрямів «BOYAR» на даний час?
5. Який з бізнес-напрямів, на Ваш погляд, має найбільші перспективи для розвитку?
6. Які Ви бачите стратегічні альтернативи розвитку «BOYAR» загалом?



## **Тести для самоконтролю**

1. *Планування – це:*
  - а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей;
  - б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
  - в) дії керівника, спрямовані на вияв об'єктивних закономірностей;
  - г) прийняття управлінських рішень.
2. *Розрізняють такі види планування:*
  - а) стратегічне, тактичне, операційне;
  - б) довгострокове, стратегічне, оперативне;
  - в) стратегічне, бюджетне, альтернативне;
  - г) стратегічне, тактичне, оперативне.
3. *Місія організації – це:*
  - а) лаконічно сформульована причина існування організації;
  - б) конкретний кінцевий стан організації;
  - в) довгостроковий план діяльності підприємства;
  - г) короткотермінова стратегія.
4. *З чого розпочинається стратегічне планування в організації?*
  - а) визначення місії та цілей організації;
  - б) аналізу сильних і слабких сторін організації;
  - в) аналізу альтернатив розвитку організації;
  - г) оцінки відповідності потенційної стратегії розвитку умовам зовнішнього середовища.
5. *Розрізняють такі базові стратегії розвитку організації:*
  - а) очікувальна, наступальна;
  - б) швидкого та помірною зростання, скорочення;
  - в) фокусування, інертності;
  - г) усі відповіді правильні.
6. *Основний напрям дій, який в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:*
  - а) стратегія;
  - б) місія;
  - в) тактика;
  - г) управління.

7. Цілі організації мають задовольняти такі основні вимоги:

- а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
- б) досяжність, орієнтація у часі, орієнтація на споживачів;
- в) конкретність, різночасовість;
- г) орієнтація на споживачів і конкурентів.

8. Вузькою сферою застосування та коротким терміном реалізації характеризуються:

- а) оперативні плани;
- б) тактичні плани;
- в) бізнес-плани;
- г) стратегічні плани;
- г) усі відповіді правильні.

9. Формування бюджету – це етап:

- а) стратегічного планування;
- б) ситуаційного планування;
- в) оперативного планування;
- г) усі відповіді правильні.

10. Центри відповідальності – це підрозділи, які:

- а) розробляють стратегію;
- б) відповідають за розподіл ресурсів;
- в) відповідають за виконання бюджетів;
- г) відповідають за ефективність планування.



### **Коментують фахівці**

Тім Беррі (Tim Berry), президент Palo Alto Software Inc., співзасновник Borland International, автор численних книг і бізнесового програмного забезпечення, розповідає про десять найбільш типових помилок, які допускають його клієнти під час створення бізнес-плану.

1. Нерозуміння мети бізнес-планування. Значення має процес планування, а не документ, який ви отримуєте в результаті. Саме тому так важливо, щоб участь у плануванні брали ті особи, які в майбутньому втілюватимуть цей план. Планування – це процес установлення цілей і визначення чітких критеріїв оцінки успішності. Сам собою план – це лише перший крок. І в процесі реалізації він може скільки завгодно змінюватися та доповнюватися.



2. Намагання зробити все зразу. Будь-який план складається із взаємопов'язаних частин. Вам не тільки необов'язково, а й шкідливо намагатися зробити все й зразу. Ви можете працювати над концепцією, далі перейти до стратегії, згодом – до цільових ринків. Зрештою – ви маєте зжитися з ідеєю бізнесу, а це не відбувається за годину чи день.

3. Намагання «закінчити» план. Коли ваш план «закінчено», то і бізнес також мертвий. План має бути живим і змінюватися відповідно до вимог мінливого середовища.

4. Бажання заховати план від вашої команди. Бізнес-план – це управлінський інструмент. Ваша ціль – не перетворити план на таємницю, а навпаки – якомога повніше донести його до команди, подбати про створення спільних цілей і критеріїв оцінки успішності. Це не означає, що ви маєте показувати план першому зустрічному, але люди, з якими ви хочете створювати бізнес, безперечно, повинні знати деталі вашого плану.

5. Нерозуміння відмінності між «готівкою» та «прибутками». Більшість людей думають, що розуміють відмінність між цими двома поняттями, хоча насправді це не так. І те, що ваші банківські рахунки переповнені грішми, ще не означає, що ваша компанія має прибутки. Пам'ятайте про це і не забувайте інколи перевіряти, чи дійсно ви отримуєте прибутки, чи тільки оперуєте з великою кількістю готівки.

6. «Розпорощування» пріоритетів. План повинен наголошувати максимум на 3–4 пріоритетах. Інакше ви «розпорощуєте» свою увагу. План, в якому описано 20 пріоритетів, насправді їх не має.

7. Переоцінка бізнес-ідеї. Цінність ідеї полягає не в ідеї, а в бізнесі, побудованому навколо неї. А це означає, що співробітники мають ефективно виконувати свою роботу, продукти – створюватися, а клієнти – залишатися задоволеними. Тому бізнес-план повинен описувати насамперед бізнес, а не ідею!

8. Ігнорування деталей щодо розвитку бізнесу в перші 12 місяців. Бізнес-план повинен охоплювати не тільки загальні речі, а й деталі: фінансові цілі, відповідальності та дедлайни. Ви маєте чітко вказати, що відбуватиметься у вашій компанії і хто відповідальний за виконання кожного завдання.

9. Надмірна увага до деталей на кілька років уперед. Ви плануєте, а не пишете звіт. Занадто детальне планування

на кілька років уперед не менш шкідливе, ніж занадто мало деталей на перший рік. Ви повинні бути спроможні в будь-який момент змінити план і пристосувати його до нових обставин.

10. Абсурдні прогнози. Не варто планувати те, що ви абсолютно очевидно не зможете досягнути. Якщо ви очікуєте надприбутки з першого тижня існування компанії, значить наряд чи маєте реалістичні очікування. А у декого така поведінка навіть може викликати питання щодо вашої адекватності.

---

За матеріалами «*The Top 10 Business Plan Mistakes*», *Entrepreneur*.  
Джерело: [11].



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2006. 335 с.
6. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 6

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** організація як вид діяльності, повноваження, обов'язки, відповідальність, делегування повноважень, департаменталізація, кооперація; організаційна структура, чинники організаційної структури, характеристики організаційної структури, види організаційних структур управління, лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури, єдиноначальність, централізація, децентралізація, проектування організаційної структури управління; методи організаційного проектування.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Найкращий спосіб для керівника зазнати повного краху – це відмовитися навчитися як, коли і кому делегувати свої повноваження. Усі люди працюють за гроші, але не всі заради грошей» (Джеймс Кеш Пенніавтор, американський бізнесмен, підприємець, засновник магазинів J. C. Penney).

□ «Чітка організаційна структура дуже необхідна. Сучасне підприємство – чи комерційна компанія, чи державна установа, лікарня або університет, – так само потребує організаційної структури, як і будь-який біологічний механізм, який піднявся по еволюційній драбині на наступний після амеби рівень! Але одним з хибних уявлень, яке заважає ефективній практиці бізнесу, є наступне твердження: «Існує або повинна існувати одна правильна (в теперішній історичний період) організаційна структура» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, письменник, «батько» сучасного менеджменту, консультант у сфері управління, із книги «Задачі менеджменту у XXI ст.»).

□ «...Будь-яка велика справа – питання організації. Не геніальності, натхнення чи польоту фантазії, не вміння чи хитрості, а організації. Чи будівництво пірамід, чи посадка

космічного корабля на Юпітер, чи захоплення континентів, чи зображення біблійних сюжетів на даху каплиць, все – в організації» (Том Маккартні, американський кінорежисер, сценарист, актор).

***Чи погоджуєтесь Ви з наведеними цитатами?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. У чому сутність організації як функції менеджменту?
2. Що таке «організаційна структура», які її елементи та головні характеристики?
3. Що таке делегування повноважень та які його переваги?
4. Що таке централізація та децентралізація?
5. Що таке департаменталізація та кооперація?
6. Які чинники впливають на організаційну структуру?
7. Що таке масштаб керованості (контролю)?
8. Які типи організаційних структур Ви можете назвати?
9. Які принципи побудови, переваги та недоліки лінійної організаційної структури?
10. Які принципи побудови, переваги та недоліки функціональної організаційної структури?
11. Які принципи побудови, переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури?
12. Які принципи побудови, переваги та недоліки дивізійної організаційної структури?
13. Як будуються матричні та проектні організаційні структури та які їхні переваги і недоліки, галузі використання?
14. Які головні етапи організаційного проектування?
15. Які головні методи організаційного проектування?



***Поміркуйте, сформулюйте та аргументуйте свою думку***

1. Які організаційні структури, на Ваш погляд, найкраще адаптовані до сучасних умов господарювання і чому?
2. Чому із зростанням рівня ієрархії масштаб керованості знижується?

3. Недолік якої організаційної структури можна проілюструвати цитатою: «Шанси на здійснення роботи обернено пропорційні чисельності осіб, які, виконуючи службовий обов'язок, мають це зробити?»



### **Практичне завдання 1**

Ви консультуєте керівництво таких підприємств:

- хлібопекарської галузі, яке виготовляє широкий асортимент хлібо-булочних виробів, печива і тортів та реалізує його на національному ринку;
- ІТ-сфери, яке має в планах упровадження інноваційних новинок у сфері програмного забезпечення;
- меблевої сфери, що виготовляє меблі та постачає свою продукцію у три регіони країни (західний, центральний і східний);
- швейної галузі, яке виготовляє на експорт для країн Європи та Азії широкий асортимент дитячого, жіночого та чоловічого одягу. Частина продукції також реалізується і на внутрішньому ринку.

*Для кожного з підприємств запропонуйте найкращу для нього організаційну структуру. Відповідь зобразіть схематично й обґрунтуйте.*



### **Практичне завдання 2**

Організаційну структуру кондитерської фабрики «Світоч» становлять такі підрозділи: дирекція; лабораторія з контролю виробництва; виробничі цехи (3 од.); відділ збуту та маркетингу; відділ постачання; фірмові магазини (5 од.); планово-економічний відділ; відділ охорони; фасувальна дільниця; відділ кадрів; бухгалтерія; адміністративно-господарський відділ; відділ з контролю якості; юридичний відділ; склад; дільниця з виготовлення вафлів (2 од.).

Відомо, що при головному директору, який очолює Дирекцію, функціонує штаб (служба), яка допомагає вирішувати стратегічні завдання та приймати управлінські рішення. До складу штабу входять головний електрик і головний економіст.

У безпосередньому підпорядкуванні головного директора є комерційний директор, директор із виробництва та фінансовий директор магазинів.

Директору з виробництва підпорядковуються лабораторія з контролю виробництва, виробничі цехи, фасувальна дільниця та дільниці з виготовлення вафлів.

Комерційний директор дає вказівки таким підрозділам: відділу збуту та маркетингу, відділу постачання, адміністративно-господарському відділу. Головний бухгалтер керує бухгалтерією та планово-економічним відділом.

Начальник відділу контролю якості підпорядковується головному директору і має право давати вказівки лабораторії з контролю виробництва, складу та фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні: фірмові магазини.

Решта підрозділів є у підпорядкуванні головного директора.

1. *Намалюйте організаційну структуру фабрики, визначте її тип, кількість рівнів і ланок управління.*

2. *Сформулюйте пропозиції, як можна вдосконалити організацію роботи кондитерської фабрики та її організаційної структури відповідно до сучасних бізнес-тенденцій.*

## **Кейс для аналізу 1**

### **«Agile-організація як базова структура майбутнього»**



Фахівці прогнозують, що незабаром організаційний дизайн типу «agile» (з англ. *agile* – «рухливий», «спритний», «еластичний») ставатиме дедалі популярнішим.

У чому полягає сутність agile-організації? Приблизно три роки тому деякі компанії задумались над переходом до самоорганізувальних команд. Zappos заговорила про «холакратію» та свої наміри покінчити з менеджментом як таким. А нідерландський ING Bank почав розглядати можливість застосування принципів agile-підходу в своїх бізнесах. Нині на перші позиції виходить модель agile-організації.

Згідно з останніми дослідженнями консалтингових компаній, «переконструювання організації в бік діджиталізації

та забезпечення високої швидкості її реагування» – це основний тренд у різних компаніях світу (59% фірм визначили це завдання як «термінове»). Що ж насправді відбувається?

Насамперед майже кожна компанія намагається здійснити діджиталізацію. Це означає не просто перехід на цифрові канали взаємодії зі споживачами та генерування позитивних вражень від цих процесів; а також реорганізацію компанії для того, щоб надавати діджитал-послуги, безперервно вдосконалювати програмні додатки й пропонувати «мікросервіси», які полегшуватимуть процес взаємодії з продуктами, забезпечуючи клієнтам можливість робити це у будь-який час і без жодних перепон.

За даними спільного дослідження Deloitte і MIT, майже 80% всіх бізнесів намагаються освоїти діджитал-простір; відповідно, лідери мусять переходити від функціональних ієрархій до оргструктури, що базується на гнучкій організації роботи команд. Серед перших – Cisco, ING, W. L. Gore, Spotify, а також більшість програмістських і консалтингових фірм.

По-друге, цей зсув трансформує спосіб функціонування компаній. Змінюється все – структура робіт, методи рекрутингу, цілепокладання, винагороджування, оргкультура, роль менеджменту як така (рис. 2).

Ця зміна живить такі популярні теми, як безперервність управління продуктивністю персоналу, цифрове навчання та нова філософія кар'єри. Крім того, такий зсув відкриває простір для розвитку принципово нової галузі – створення програмного забезпечення та інструментів, покликаних підвищувати продуктивність. Нині нам потрібен стандартний інструментарій для управління результативністю в командному контексті, донесення організаційних цілей до всіх, забезпечення зворотного зв'язку між командами, управління проектами, та, очевидно, сервіси миттєвого обміну повідомленнями та сумісного виконання завдань. Відповідно до того як Atlassian, Facebook, Google, Microsoft, Slack та інші гравці продовжують розширювати та вдосконалювати свою пропозицію інструментів для управління командами, необхідно впроваджувати підходи, які стануть еталонними під час формування команд, скеровування, вимірювання та оптимізації їхньої діяльності.

Компанії, які реконструювали себе, зробивши головною організаційною віссю команди і мережі, та впровадивши нові

ролі (як-от коуч з agile-підходу, «спонсор», «кар'єрний радник»), можуть кардинально підвищити продуктивність свого бізнесу.

<b>Характеристика організації</b>	<b>Традиційна організація</b>	<b>Організація майбутнього (agile)</b>
Організаційна структура	Ієрархічна	Проекти, групи, команди, внутрішні провайдери послуг
Команди та проекти	Команди формуються повільно	Команди оперативно збираються і розпускаються
Посади та ролі	Опис посадових обов'язків, ієрархія посад	Проекти, завдання, експертні ролі
Менеджери	Менеджери є «власниками» команд та кар'єр співробітників	Менеджери управляють проектами та «спонсорують» працівників
Кар'єра	Посади/завдання знаходяться у «власності» менеджерів	Ролі/завдання розподіляються на прозорому ринку праці
Гнучкість організаційного простору	Посади/завдання розподіляються менеджерами	Виконавців ролей/завдань підбирають за навиками; люди паралельно працюють у кількох проектах
Винагорода	Винагорода залежить від рівня посади, стажу, досвіду	Винагорода залежить від результатів, репутації індивіда, спонсорства
Культура	Інклюзивність, сталість організаційних принципів, багатоманітність	Громадянство, колективність думки, спільні цінності

Рис. 2. Перехід до нової (agile) організаційної моделі

За матеріалами «Prediction 1: Agile organization models will start to go mainstream», Bersin by Deloitte

Джерело: [75].



### *Запитання до кейсу*

1. Які нові завдання постануть перед топ-керівництвом і HR-менеджерами у зв'язку з переходом до agile-структур?
2. Виконання яких функцій менеджменту потребуватиме застосування нових підходів та інструментів впливу на працівників?
3. Які найбільші складнощі, на Ваш погляд, управління людьми у не ієрархічному середовищі?
4. Якими мали б бути правила організації роботи, щоб agile-структура була ефективною?



### **Кейс для аналізу 2**

#### **«Компанія, у якій немає керівників»**

Valve Corporation (також відома як Valve Software або просто Valve) – американська компанія, що займається розробленням відеоігор і цифровою дистрибуцією, базується в м. Белв'ю, штат Вашингтон.

Компанія в 1996 році була заснована колишніми працівниками Microsoft – Майком Гарінгтоном і Гейбом Ньюелом. Valve найбільш відома завдяки таким «хітам» у сфері ігор, як Half-Life, Counter-Strike та Portal, цифровою дистрибуційною платформою Steam та ігровим графічним рушієм Source (вперше представлений у 2004 році).

На думку засновників компанії, ієрархія в технологічній індустрії недоречна і марна, тут немає потреби у формальному менеджменті й кар'єрному рості. Показово, що один із перших працівників компанії в інтерв'ю газеті «The New York Times» сумнівався, що Гейб Ньюел є CEO, але відзначав, що технічно, він ним найімовірніше є. Тоді як у внутрішньому посібнику для новачків Valve (який компанія опублікувала в Інтернеті) написано, що Гейб Ньюел у найбільшому степені не є начальником. Публікація внутрішнього документа компанії викликала неабиякий ажіотаж, адже виявилось, що, крім мажоритарних кабінетів і безкоштовного харчування, Valve має абсолютно унікальну корпоративну культуру, яка зазвичай не притаманна таким великим компаніям. У компанії працює

300 співробітників, але з-поміж них немає жодного менеджера чи керівника.

Анархічна структура компанії передбачає, що працівники самостійно вибирають, над яким проектом їм працювати і ніхто у Valve не має права їм вказувати, чим займатися. Вони створюють робочі групи, переманюючи один одного із проекту в проект. Лише група вирішує між собою, хто стане поточним лідером, хто стане тримати в голові всю інформацію про проект і координувати його. Valve стимулює часту зміну складу груп, щоб їх не поглинула бюрократія, і вони залишалися на стороні користувача. Цей підхід виявляється в тому, що столи всіх працівників мають коліщатка, що спрощує постійні переміщення.

Майкл Абраш, відомий керівник програмного забезпечення, програміст і технічний письменник, зокрема, зазначав, що в перші тижні колеги припускали, що йому варто придивитися до якоїсь сфери і він почав думати: що цінного він робить у компанії, чого наразі ніхто не робить. Далі він почав займатися створенням окулярів віртуальної реальності.

Така свобода дуже ускладнює пошук нових співробітників. Фактично вся компанія спрямована на пошук новобранців, потенційних працівників регулярно кличуть на співбесіди. Компанію приваблюють люди із багатих досвідом, «кращі решти в цій справі». Наприклад, у ній працював грецький економіст Яніс Варуфакіс, найнятий за те, що його блог про європейську фінансову кризу сподобався Гейбу; колишня артистка лялькового театру; творець спецефектів для фільму «Володар перснів» і «Кінг Конг». Тут цінують тих, хто здатен спростити або швидко вирішити проблему, а також зрозуміло пояснити, як він це зробив.

Така система може існувати тільки за повної незалежності компанії. Незалежність від видавців забезпечує сервіс Steam, який робить саму Valve видавцем. Компанія була заснована без інвесторів, і наприкінці 2014 р. усі активи були у співробітників компанії. Зі слів Ньюела, якщо справи підуть погано, компанія буде розпущена, а не продана.

Відсутність ієрархії створює проблеми співробітникам поза корпорацією: їм доводиться вигадувати собі посади, щоб їх сприймали серйозно.

У одному з інтерв'ю Гейб Ньювел так пояснює, що спонукало його до створення корпоративної культури без менеджерів:

«Я працював у Microsoft протягом 13-ти років і мені дуже багато доводилося спілкуватися з клієнтами. Компанії, які були нашими клієнтами, мали дуже різні організаційні структури і для мене стало очевидно, що саме це впливає на їхню результативність. Коли у 1996-му році ми створили Valve, то вирішили, що нашим основним завданням повинно стати створення речей, яких не існувало до цього. Менеджери можуть бути ефективними, якщо вам необхідно щось структурувати чи ввести конкретні процедури, але нам було необхідне щось абсолютно протилежне. Наша сфера – це суміш технологій, дизайну та креативності. Жодна людина не зможе керувати нею ефективно. Ми виходимо з припущення, що люди знають, що вони роблять. Наша внутрішня термінологія передбачає «індивідуальний» та «груповий» внески. Робота учасника групи полягає в тому, щоб допомогти іншим людям бути більш продуктивними. Іноді для цього доводиться жертвувати своєю власною продуктивністю. Ця робота дещо більш стресова і передбачає більшу кількість «переривань». Наприклад, хтось каже: «Я хочу працювати над цією грою». Він намагається залучити інших людей в розробку і, по суті, робить внесок в групову роботу. Люди приєднуються, якщо їм подобається проєкт і якщо вони хочуть ним займатися.

Створити Valve Гейба надихнув один випадок. Коли він працював у Microsoft, компанія вирішила дослідити, яка операційна система насправді використовується на комп'ютерах. Оскільки серед працівників, які працювали над створенням Microsoft Office, було побоювання, що люди купуватимуть комп'ютери з цим програмним забезпеченням і форматовуватимуть диск, щоб встановити MS-DOS замість Windows. Результати проведеного дослідження втішили: на той час принаймні 20 мільйонів людей у США користувалися саме Windows. Але найбільш шокуючим фактом стало те, що Windows виявилася другим найбільш використовуваним програмним забезпеченням у США. На першому місці була безкоштовна програма Doom, яку створив не технологічний гігант, а невеличка компанія, в якій працювало всього 12 осіб (тоді як у Microsoft було 500 тільки одних менеджерів з продажу). Для Гейба це було як удар блискавки. Тому в компанії Valve немає традиційного маркетингового відділу та відділу продажу. Кожен розробник

повинен задумуватися про те, як об'єктивно оцінити задоволеність клієнтів.

На думку Гейба, щоб подібний підхід до управління був ефективним, необхідно, аби в компанії працювали «правильні» люди. З його слів, замість того, щоб шукати найдешевшу робочу силу, компанія робить протилежне – шукаємо найдорожчих людей. Наприклад, Джеремі Беннета, який працював у кіноіндустрії над трилогією Lord of the Rings і доклався до створення фільму King Kong. Він один із найкращих спеціалістів на планеті у своїй галузі. Якщо така людина, як Джеремі, працюватиме у Valve, який сенс створювати додаткові структури, на зразок PR-агенцій, між ним та клієнтами?

Гейб визнає, що людям потрібен час, щоб адаптуватися до такої незвичної структури. Зазвичай це займає у них до шести місяців. Найбільше часу потрібно людям, які прийшли зі сфери кіно, де внутрішні структури найбільш спеціалізовані. Наприклад, ваші повноваження там можуть обмежуватися виключно анімацією звірячих ротів. Таким людям дійсно потрібно трішки більше часу, аби зрозуміти, що вони більше не мусять обмежуватися.

---

*За матеріалами «Why There Are No Bosses at Valve», Bloomberg Businessweek. Джерело: [66].*

### *Запитання до кейсу*

1. Які слабкі сторони може мати компанія Valve у зв'язку з відсутністю «офіційних» керівників? Які сильні сторони корпоративної культури є водночас і слабкостями?

2. У яких сферах бізнесу та за яких умов зовнішнього середовища може бути ефективною абсолютно неієрархічна компанія?

3. Чи мають бути особливі вимоги до працівників абсолютно неієрархічної компанії? Які?

4. Чи готові Ви були б працювати в такій компанії? Що могло б створювати для Вас складнощі?



## **Завдання для самоаналізу**

Зробіть тест на організаційні та комунікативні здібності, наведений у Додатку Б. Чи відповідають результати тесту Вашим уявленням про себе як організатора і комунікатора?



### **Тести для самоконтролю**

1. *Організація як функція менеджменту передбачає:*
  - а) розподіл відповідальності з визначенням кількості рівнів у ієрархії управління;
  - б) встановлення винагороди за відповідальність;
  - в) визначення центрів відповідальності;
  - г) усе вище наведене.
2. *Повноваження – це:*
  - а) сукупність спеціалізованих робіт, що менеджер, який займає визначену посаду, має виконувати у процесі досягнення конкретної мети;
  - б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності й прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі в процесі керування організацією;
  - в) сукупність інструментів мотивації, що дає змогу досягти цілей організації;
  - г) сукупність кваліфікаційних характеристик, притаманних певній посаді.
3. *Результатом здійснення організаційної функції в менеджменті є:*
  - а) розроблення та виконання стратегічного плану розвитку;
  - б) аналіз відхилень у роботі управлінського апарату;
  - в) розроблення положень про організаційні одиниці та посадові інструкції;
  - г) розподіл відповідальності за виконання планів.
4. *Рівні управління виокремлюють на основі:*
  - а) горизонтального поділу праці;
  - б) спеціалізації;

- в) вертикального поділу праці;
- г) централізації.

5. *Організаційна структура управління – це:*

- а) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії;
- б) категорія менеджменту, яка відображає процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень стосовно шляхів їх досягнення;

в) склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць;

г) концентрація процесу управління та послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

6. *У якому варіанті правильно перелічено типи організаційних структур?*

- а) лінійна, нелінійна, об'ємна;
- б) одинична, мережева, матрична;
- в) складна, ієрархічна, функціональна;
- г) лінійно-функціональна, дивізійна;
- г) правильної відповіді немає.

7. *Горизонтальний поділ праці – це:*

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;

в) система, що утворює рівні управління;

г) посадова ієрархія менеджерів.

8. *Передача повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня називається:*

- а) централізованим делегуванням;
- б) департаменталізацією;
- в) децентралізацією;
- г) централізацією.

9. *Недоліком якої організаційної структури є дублювання управлінських функцій?*

- а) централізованої;
- б) лінійної;
- в) функціональної;
- г) немає правильної відповіді.

10. *Стандартизація робочих завдань за допомогою розроблення політики, процедур і правил – це:*

- а) формалізація;

- б) централізація;
- в) горизонтальний поділ праці;
- г) організаційне проектування.



### *Список рекомендованої літератури*

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2006. 335 с.
6. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)

## Тема 7

# МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** потреби, класифікація потреб, мотив, винагорода, поняття мотивації, теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесійні теорії мотивації, ієрархія потреб Маслоу, теорія ERG К. Алдерфера, теорія Д. Мак-Клеланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості, валентність, теорія Портера-Лоулера, засоби мотиваційного впливу (економічні та неекономічні), матеріальна та нематеріальна мотивація, пряма та непряма мотивація, оплата праці, види та форми оплати праці.

### ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Усі люди працюють за гроші, але не всі заради грошей» (Джеймс Кеш Пенніавтор, американський бізнесмен, підприємець, засновник магазинів J. C. Penney).

□ «Однієї мотивації недостатньо: якщо у вас є ідіот і ви його мотивували, то в результаті ви отримаєте мотивованого ідіота» (Джим Рон, американський підприємець, автор, мотиваційний оратор).

□ «Найбільше в цьому житті нам потрібна людина, яка змогла б нас змусити робити те, що ми можемо» (Ральф Уолдо Емерсон, поет і філософ, один із найвидатніших американських мислителів і письменників).

□ «Хто думає, що втамує свої бажання, задовільнивши їх, той схожий на божевільного, який намагається гасити пожар соломою» (Персидське прислів'я).

□ «Ніколи не проб'ється нагору той, хто не робить того, що йому кажуть, і той, хто робить не більше того, що йому кажуть» (Ендрю Карнегі, американський підприємець, мультимільйонер).

□ «Відкладене покарання ми завжди можемо виконати, але вже виконане ніяк не можна забрати назад» (Сенека Анней Луцій, давньоримський філософ, поет, державний діяч і оратор).



□ «Чим наполегливіше я працюю, тим стаю щасливішим» (Джеймс Тербер, американський карикатурист, гуморист, журналіст, драматург).

□ «Є тільки один спосіб примусити кого-небудь щось зробити. Лише один. Потрібно змусити людину захотіти зробити це. Запам'ятайте, інших способів немає» (Дейл Карнегі, американський педагог, письменник та оратор-мотиватор).

□ «Найглибшою властивістю людей є жагуче прагнення бути оціненим по заслугі» (Вільям Джеймс, американський психолог, філософ, один із найвидатніших представників прагматизму).

□ «Я завжди радий навчатися, але мені не завжди до душі, коли мене повчають» (Вінстон Черчилль, державний діяч Великої Британії, письменник, лауреат Нобелівської премії з літератури).

□ «Похвала – пробний камінь для дурнів. Похвала, як вино, розкріпає наші сили, якщо не п'янить» (П'єр Буаст, французький лексикограф і поет).

□ «Пам'ять про образи довговічніша, ніж про благодіяння» (П'єр Буаст).

□ «Люди, які вважають гроші здатними все зробити, самі здатні все зробити за гроші» (П'єр Буаст).

□ «Хто хоче, той і може» (Марк Фабій Квінтіліан, найвідоміший римський педагог, ритор, поет, автор).

□ «Ви зможете отримати в житті все, чого забажаєте, якщо тільки допоможете достатній кількості людей одержати все, що вони хочуть» (Зіг Зіглар, популярний автор, фахівець у сфері мережевого маркетингу, консультант і лектор).

***Які положення теорії мотивації, на Ваш погляд, відображають наведені цитати?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Що таке мотивація як функція менеджменту?
2. Що таке «потреба» та «винагорода» в контексті мотивації праці?
3. Як класифікують людські потреби?
4. У чому сутність змістовних теорій мотивації?

5. Як побудована ієрархія потреб Маслоу?
6. Якими чинниками описується поведінка людини у двофакторній теорії Герцберга?
7. Яка сутність процесуальних теорій мотивації?
8. Які головні постулати теорії справедливості?
9. Від яких змінних залежать результати працівника у теорії Портера-Лоуера?
10. Які є засоби мотиваційного впливу на працівника?
11. Які є головні форми мотивації праці?
12. Які існують форми матеріального стимулювання праці?
13. Які головні принципи матеріального стимулювання праці?
14. Які є форми нематеріального стимулювання праці?
15. Які існують форми оплати праці?



***Поміркуйте, сформулюйте  
й аргументуйте свою думку***

1. Чи згодні Ви з твердженням, що людина не прагне задовільнити потреби вищого рівня, якщо у неї не задоволені потреби нижчого рівня? Чому?
2. Які підходи повинні використовуватися сучасним менеджером до вибору форм винагород і стягнень у нинішніх умовах господарювання вітчизняних підприємств, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?
3. У яких випадках, на Ваш погляд, можна ефективно використовувати мотивації типу батога і пряника?
4. Чи може бути нематеріальна мотивація більш ефективна, ніж матеріальна? У яких випадках?



***Практичне завдання 1***

Визначте 5 найбільш важливих, на Вашу думку, потреб, мотиви та бажану винагороду для таких працівників:

- випускник закладу вищої освіти, який щойно влаштувався на роботу, мужчина, неодружений, 22 роки;

- економіст з досвідом роботи понад 10 років, мужчина, одружений, 35 років;
- головний бухгалтер з досвідом роботи понад 25 років, жінка, 50 років, одружена, має 2-х дітей віком 25 та 13 років;
- SMM-маркетолог, жінка, 30 років, одружена, щойно вийшла з декретної відпустки, під час якої пройшла неформальне навчання.



## **Практичне завдання 2**

*Обґрунтуйте та запропонуйте найдієвішу, на Ваш погляд, форму оплати праці з точки зору мотивації нижче наведеним працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи:*

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- 8) економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу;
- 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 10) охоронець товариства з обмеженою відповідальністю;
- 11) працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.



## **Кейс для аналізу 1** **«Коли робота не в радість»**

Наталя Ковальчук – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії ТОВ «Фоззі Фуд». Упродовж останніх місяців у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує,

не настільки важлива і значуща для загального результату товариства, як робота інших менеджерів. Також їй давно здається, що її безпосередній керівник має до неї антипатію, а тому в неї немає перспектив кар'єрного росту. З огляду на це Наталя планує шукати нове місце праці, хоча заробітна плата цілком її задовольняє.

Її безпосередній керівник, керівник відділу продажу, помітив вияви демотивації підлеглої, хоч і не розуміє, в чому справа. Наталя не завжди сприймала цілі компанії та управлінські рішення позитивно, вона не приховувала своєї позиції на нарадах, що мало деструктивний вплив загалом на працівників підприємства.

Інші менеджери відділу продажу демонструють високий рівень лояльності та мотивації. Водночас Наталя Ковальчук має значно більший досвід, кращі професійні навички, ніж інші. Завдяки впровадженню нестандартних підходів до роботи, креативності, її особисті результати є вищі, ніж інших менеджерів. Тому втрачати таку цінну працівницю керівник відділу продажу не хоче.

1. Які управлінські помилки могли призвести до такої ситуації?

2. Якими б були Ваші дії на місці керівника відділу продажу ТОВ «Фуззі Фуд»?

2. Запропонуйте тактику дій керівника засоби мотиваційного впливу та підвищення лояльності підлеглої.



### **Кейс для аналізу 2**

**«А чи завжди солодко в солодкому бізнесі?**

**Або історія успіху «лавандової» кондитерської»**

Усе вказувало на те, що Ольга Тесляк, перспективна випускниця Львівської політехніки однієї з економічних спеціальностей зробить успішну кар'єру в сфері маркетингу. Але доля розпорядилася інакше.

Після закінчення вишу дівчина влаштувалася на роботу в «Укрексімбанк», де працювала маркетологом до першої декретної відпустки. Втім, народження дитини не зупинило її прагнення до самореалізації і, вийшовши з декрету,

вона й далі продовжила свій шлях у визначеному напрямі, але у фінансовій компанії «1-2-3 кредит». Проте цього разу її трудові відносини з підприємством тривали недовго: за рік від їхнього початку, під час світової фінансової кризи 2008 р. компанія збанкрутувала.

Залишившись без роботи, та розуміючи, що привабливе місце праці у кризовий період буде складно знайти, Оля вирішила перетворити у джерело доходів своє хобі. Вона з юності любила випікати, це їй вдавалося, і крім того, могло приносити непоганий прибуток. «Домашні» за смаком і професійно оформлені на вигляд торти, які вона випікала вдома, «вмить» розкуповувалися, а замовлення «сипалися» звідусіль. Єдиною рекламою, крім «сарафанного» радіо, були світлини кондитерських виробів у соцмережах. Майже 10 років Оля випікала торти вдома і кількість клієнтів стала такою, що самотужки продовжувати «домашнє» виробництво було неможливо.

Вона раптом зрозуміла, що хоче втілити свою давню мрію... Подорожуючи Європою, Оля була в захопленні від маленьких, затишних на 2–3 столики кав'ярень-кондитерських, у яких відвідувач міг перед покупкою скуштувати торт чи забігти туди зранку або ввечері на каву як «до себе додому». Тоді вона у своїх фантазіях чітко уявляла стилістику майбутнього кафе: маленьке провінційне містечко на півдні Франції, стиль прованс у найменших дрібницях та улюблений лавандовий колір у всьому...

Їй вдалося знайти та орендувати приміщення у рідному спальному районі Львова, що стало одним із ключових чинників успіху бізнесу: адже на тоді у районі міста, який за кількістю населення можна було прирівняти до деяких обласних центрів, не було жодної кондитерської подібного формату (за винятком однієї пекарні-кондитерської у торговому центрі, яка спеціалізувалася на кримській випічці).

Другим вагомим чинником успіху була особлива рецептура: осучаснені бабусині рецепти, виключно з натуральних інгредієнтів.

Відчуваючи, що їй як майбутній власниці та директорці потрібен розвиток, Оля додатково закінчила курси кондитерів і у 2018 р. відбулося відкриття невеличкої кондитерської у Сихівському районі Львова з «смачною» назвою «Крем&Джем».

Цікаво, що альтернативним варіантом назви кондитерської була «ПрофітрОля», але, обговорюючи його з друзями та довіряючи інтуїції, Оля вибрала інше.

Нині слава про фірмові тортики «Крем&Джем» вийшла за межі одного району. Кондитерська співпрацює з кейтеринговими компаніями та ресторанами міста щодо оформлення sandy-барів, має замовлення на випічку тортиків з усіх куточків Львова і не тільки.

На запитання, з якими труднощами керівництва бізнесом довелося зіштовхнутися, Оля відповідає так: «Насамперед це те, що наймані працівники не ставляться до клієнтів та роботи так, як власник. Я намагаюся виконати побажання клієнтів з точністю до тисячних, натомість бували випадки, коли мої кондитери нехтували якимись деталями з неухважності, або, вважаючи їх не настільки суттєвими. В кінцевому результаті – страждає моя репутація. А працівники ці наслідки не сильно відчують».

Перших найманих працівників Оля найняла за рекомендаціями та за оголошенням на work.ua. Кожного з них чекало стажування та випробувальний термін. Якщо кондитер справляється з замовленнями два-три дні – його беруть на роботу. «Бували випадки, коли кандидат мав блискуче резюме, але на кухні, під моїм контролем йому нічого не вдавалося». Хоча, як зізнається Оля, пріоритетними для неї є особисті якості працівників: адже технологіям можна навчити, а от відповідальності – складно.

І кондитери, і бармени мотивуються однаково. Їхня заробітна плата складається з двох частин: ставки (фіксована сума) та бонусів (відсотків від виручки для барменів та від обсягу замовлень для кондитерів).

Ще однією проблемою маленького бізнесу є плинність кадрів. «Дуже образливо було, коли ти офіційно оформляєш когось на роботу, вкладаєш свою енергію та сили у його навчання, а він за 2 тижні каже, що звільняється», – говорить Оля. Причини звільнень бувають різні: хтось знаходить місце праці з вищою зарплатою, хтось виїжджає за кордон, хтось хоче змінити професію.

Як бачить подальший розвиток свого бізнесу власниця «Cream&Jam»? Її стратегія – це формування мережі

кондитерських і ресторанів, об'єданих однією торговою маркою, реєстрацією якої вона зараз займається. Також паралельно розробляються умови франшизи.

На запитання, що потрібно, аби стати успішною бізнеследі й ефективною керівницею власного бізнесу Оля відповідає просто: «Треба віддаватися своїй справі на усі 100%».

---

*За матеріалами особистого інтерв'ю з Ольгою Тесляк.*

### *Запитання до кейсу*

1. Які зовнішні чинники сприяли успіху підприємницькій ідеї Олі Тесляк?
2. Які конкурентні переваги «Крем&Джем», на Ваш погляд?
3. Які зовнішні та внутрішні загрози для кондитерського бізнесу є, на Ваш погляд, актуальними?
4. Які ще можливі причини плинності кадрів у кондитерській Ви можете назвати?
5. Які потреби можуть бути незадоволеними у працівників маленької кондитерської?
6. Як можна поліпшити мотивацію працівників кондитерської? Запропонуйте конкретні засоби мотиваційного впливу.
7. Яку стратегію конкурентної боротьби Ви могли б порадити «Крем&Джем»?



### **Кейс для аналізу 3 «Креативна мотивація»**

Чимало сучасних компаній неординарно підходять до мотивації та винагороди своїх працівників.

Dropbox обладнав у офісі музичну кімнату, де співробітники можуть грати на різних інструментах. Одне з досліджень визначило, що такі активності знижують рівень стресу і зберігають понад 300 тис. дол. США щорічно від емоційного вигорання.

Airbnb щорічно виділяє 2000 дол. США на подорожі. Результати одного з досліджень показали, що подорожі знижують ризик хвороб серця.

Bain&Company щорічно проводить дводенний турнір із футболу. Трирічний досвід проведення турніру показав, що у чоловіків знижується рівень стресу, а жінки стають більш активними.

Zappos забезпечує співробітників послугою лайф-коучингу: 80% їхніх клієнтів стверджують, що ці консультації допомагають їм впоратися з життєвими проблемами.

Salesforce оплачує час, який співробітники витрачають на волонтерство. Дослідження показують, що у людей, які працюють волонтерами, знижується імовірність депресії та рівень смертності.

GAP забезпечує співробітників безкоштовними квитками на локальні заходи. Департамент праці США визначив, що понад 70% навчання, пов'язаного з роботою, відбувається на неформальних заходах.

Patagonia організувала корпоративний дитячий садочок. 100% жінок, які стали мамами, повертаються на роботу в компанію. Цей показник на 79% вище, ніж загалом у США.

Southwest надає співробітникам можливість конфіденційних психологічних консультацій. За результатами досліджень, стрес, пов'язаний із роботою, обходиться економіці США в 500 млрд дол. США щорічно.

Asana надає 10000 дол. США на апгрейд офісного обладнання та меблів. Дослідження показують, що сидячий спосіб життя протягом тривалого періоду може призвести до передчасної смерті.

Sweetgreen видає співробітникам футболки, кеди, iPod і велосипеди на весь період їх роботи в компанії. Ці пільги підвищують рівень утримання співробітників, який зараз становить 4,6 роки.

Rockyou Media винагороджує співробітників квитками на концерти. Дослідження показали, що компанії, які винагороджують співробітників, на 20% успішніше тих, хто цього не робить.

Clif Bar оплачує співробітникам заняття в тренажерному залі й встановили в офісі стіну для скелелазіння. Регулярні заняття спортом у середині робочого дня (хоча б по 30 хвилин щодня) не тільки поліпшують здоров'я персоналу, а й знижують витрати на страхування.



Twilio забезпечив співробітників електронними книгами і щомісяця виділяє 30 дол. на їх придбання. Дослідження показують, що люди, які займаються когнітивними активностями такими, як читання книг, на 32% менше страждають від психологічних розладів.

Scripps забезпечує пакет страхування для домашніх вихованців співробітників. Одне з досліджень показало, що наявність домашнього вихованця у брокерів знижує їх кров'яний тиск, що не було виявлено у тих, хто не мав кішку або собаку.

Український досвід не настільки вражаючий, як світовий. Але й наші підприємства «не цураються» креативної мотивації. Один з яскравих прикладів нестандартного підходу в цій сфері – вітчизняна компанія ВВН. У ній є правило: «Черепача forever». Регіональному менеджеру, підлеглі якого продемонстрували найгірші місячні результати, публічно вручається жива черепаха з докладною інструкцією догляду за нею. Наступний місяць «щасливчик» повинен разом із виконанням посадових обов'язків доглядати за черепахою без права делегувати це завдання.

---

*За матеріалами: [63].*

### *Запитання до кейсу*

1. Наскільки ефективною може бути така креативна мотивація для українських підприємств?
2. Які з наведених прикладів мотиваційного впливу, на Ваш погляд, «спрацювали» б в Україні й чому?
3. Чи є потреба розвивати нестандартні підходи до мотивації в умовах економічної кризи? Відповідь аргументуйте.



### **Завдання для самоаналізу**

1. Сформуйте перелік своїх потреб на цьому етапі життя і розставте їх у порядку пріоритетності.
2. Складіть перелік видів діяльності, за допомогою яких Ви задовольняєте свої потреби.

3. Проаналізуйте життєві ситуації, коли близькі люди просили Вас виконати певні дії. Згадайте, чим вони Вас мотивували? Чи були Ви водночас також і внутрішньомотивованими?

4. Припустімо, Ви отримуєте стипендію під час навчання. Нехай її розмір дозволяє повністю задовольнити Ваші матеріальні потреби. Чи мотивувало б це Вас до найкращих результатів навчання? Чи переважала б така мотивація неекономічну мотивацію (перші місця у рейтингу, авторитет серед одногрупників і викладачів)?

5. На основі проведеної рефлексії зробіть висновки, які засоби мотивації (економічні чи неекономічні) Вас мотивують більше й у яких випадках.



### **Тести для самоконтролю**

1. Мотивація – це:

а) широкий спектр конкретних засобів, що ґрунтуються на системі цінностей людини;

б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;

в) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена їм незадоволеність, відчуття недоліку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;

г) процес задоволення працівників.

2. Засоби мотивації бувають:

а) моральні та неморальні;

б) економічні та моральні;

в) адміністративні та економічні;

г) організаційні та спеціальні.

3. Теорії мотивації поділяються на:

а) лінійні, штабні та функціональні;

б) змістовні й процесійні;

в) адміністративні і функціональні;

г) вузькоспеціалізовані і широкоспеціалізовані.

4. Змістовні теорії мотивації:

а) базуються на аналізі того, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і як вона вибирає свою лінію поведіння;

б) представлені теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда та ін.;

в) представлені теоріями В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та ін.;

г) базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх поведінки, а отже, і діяльності.

*5. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:*

а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;

б) первинні потреби уже задоволені, і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;

в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;

г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

*6. До мотиваційних засобів менеджера не належать:*

а) інформування про результати праці;

б) розкриття перспектив службового зростання;

в) календарний план виконання завдань;

г) щорічна відпустка;

г) немає правильної відповіді.

*7. Теорія ERG Альдерфера:*

а) пояснює вплив зовнішніх мотивів на працівника;

б) допускає, що люди можуть переміщатися за ієрархією потреб не тільки нагору, а і вниз;

в) класифікує людські потреби на первинні та вторинні;

г) стверджує, що потреби людей не мають ієрархії.

*8. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:*

а) регресивною комісійною винагородою;

б) лінійною комісійною винагородою;

в) акордною відрядною;

г) непрямою відрядною;

г) почасово-преміальною.

*9. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:*

а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

в) використання фіксованого відсотка від певного показника;

г) застосування комбінованої форми оплати.

*10. Яке з тверджень є правильним?*

а) організаційна мотивація охоплює визнання та похвалу;

б) Хоторнські експерименти проводив Дуглас Макгрегор;

в) змінний гнучкий графік – це форма економічної мотивації;

г) валентність – це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення;

г) правильної відповіді немає.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтеллект-Захід, 2009. 384 с.
4. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_7\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(2)_11).
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 2003. 702 с.
6. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2006. 335 с.
7. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
8. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
9. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
10. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

## Тема 8

# КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** контроль як функція менеджменту, принципи контролювання, «широта» контролю, види контролю, попередній, поточний і завершальний контроль, методи контролю, процес контролю, етапи контролю, стандарти, зворотній зв'язок у процесі контролю.

### **”** Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Директор така сама людина, як і всі інші, тільки він про це не знає» (Реймонд Чандлер, американський письменник-реаліст і кіносценарист).

□ «Щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом» (Владимир Георгієв, болгарський учений, мовознавець і укладач словників й енциклопедій, академік).

□ «Треба створити відмінну команду і дати всім членам можливість йти за своїми інстинктами. Люди працюють краще, коли відчувають свободу і знають, що їм довіряють» (Анна Вінтур, британська журналістка, головна редакторка американського видання журналу Vogue, офіцерка Ордену Британської імперії).

**Яку проблему контролю, на Вашу думку, ілюструють ці цитати?**



### Дайте відповіді на запитання

1. У чому полягає суть контролю?
2. Що таке «широта» контролю?
3. Які етапи процесу контролю?
4. Які є види управлінського контролю?
5. Які завдання попереднього контролю?
6. Які процедури поточного контролю?

7. Які є альтернативи поведінки менеджера у разі виявлення відхилень в процесі контролю?
8. Яка мета заключного контролю?
9. Які є принципи ефективного контролю?
10. Що таке система контролю?
11. Що таке стандарти?



**Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку**

1. Чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?
2. Чому важливо встановлювати обґрунтовані стандарти?



**Заповніть таблицю**

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть таблицю 6.

Таблиця 6

**Контрольні заходи у розрізі видів та об'єктів контролю**

Ресурси	Контрольні заходи		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні			
Трудові			
Фінансові			
Інформаційні			



**Практичне завдання 1**

Визначіть, які можливі недоліки системи контролю у таких ситуаціях:

- 10% продукції цього місяця було бракованої внаслідок неправильного використання устаткування;

- в процесі приготування до переговорів з іноземними партнерами виявилось, що нещодавно прийнятий на роботу офіс-менеджер не володіє англійською мовою на потрібному рівні;
- на даний момент на виробництві працює 10 нових працівників, перевитрати сировини порівняно з плановими показниками становлять 5%;
- зафіксовано вдвічі більше порушень трудової дисципліни поточного року порівняно з минулим;
- незважаючи на те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено.



### **Практичне завдання 2**

Стратегія контролю, яку обирає керівник, залежить від низки чинників, таких як: стиль управління, мікроклімат у колективі та система винагород, можливість об'єктивно оцінити внесок конкретних працівників у досягнення цілей організації, характер підлеглих.

1. *Визначте, яка стратегія контролю (зовнішній чи внутрішній (самоконтроль) контроль) найкраще відповідає наведеним внутрішнім чинникам організації.*

2. *Результати оформіть у таблиці 7.*

*Таблиця 7*

#### **Вибір стратегії контролю залежно від внутрішніх чинників управління**

Чинник управління	Стратегія контролю
Стиль управління: – демократичний (із залученням підлеглих до обговорення важливих питань); – авторитарний (одноосібне керівництво з детальними інструкціями)	
Підхід до прийняття рішень в організації: – колегіальний (рішення приймаються колективно); – одноосібний (рішення приймаються індивідуально)	

<p>Можливість точної оцінки результатів роботи підлеглих:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можна точно оцінити і не можливо сфальсифікувати результати роботи більшості працівників;</li> <li>- не можна точно оцінити та можна сфальсифікувати результати роботи працівників</li> </ul>	
<p>Ініціативність працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники зацікавлені роботою, виявляють ініціативу та готові брати на себе додаткову відповідальність;</li> <li>- працівники не виявляють активність та ініціативу</li> </ul>	
<p>Морально-психологічний клімат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивний, дружній;</li> <li>- напружений</li> </ul>	



### *Кейс для аналізу*

Приватна косметична клініка «Елегія», яка існує на ринку понад п'ять років і заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проєктного інституту, щораз частіше почала стикатись із проблемами у веденні бізнесу.

На початку діяльності все йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Запропоновані послуги за невисокими цінами мали попит у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал був вмотивованим, працював із завзяттям. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки.

Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилося самостійно шукати якісні, переважно імпорتنі, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало час і тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилося до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння



і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось скоротити 20% працівників.

### *Запитання до кейсу*

1. Які помилки в управлінні призвели до виникнення зниження прибутковості клініки?
2. Які заходи з метою запобігання банкрутству клініки слід вжити керівництву негайно?
3. Яку б систему та процедуру контролю Ви запропонували для впровадження у клініці?
4. Які об'єкти контролю потребують, на Ваш погляд, підвищеної уваги?



### *Тести для самоконтролю*

1. *Метою контролю є:*
  - а) створення умов, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби, забезпечуючи досягнення цілей організації;
  - б) забезпечення досягнення цілей організації;
  - в) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення проблем управління і змін зовнішнього середовища;
  - г) збір максимальної кількості інформації про роботу.
2. *Об'єктами контролю є:*
  - а) представники зовнішнього середовища організації;
  - б) безпосередній керівник;
  - в) робота менеджера;
  - г) результати підрозділу.
3. *Що не охоплює контроль як функція менеджменту?*
  - а) порівняння досягнутих показників із запланованими;
  - б) виявлення відхилень від норм витрат матеріалів та прийняття відповідних рішень;
  - в) покарання працівників за відхилення від запланованих показників; своєчасного виявлення проблем управління і змін зовнішнього середовища;
  - г) встановлення стандартів;
  - г) немає правильної відповіді.

4. *За сферою охоплення контроль буває:*

- а) внутрішній і зовнішній;
- б) попередній та підсумковий;
- в) централізований і децентралізований;
- г) суцільний та вибіркового;
- г) немає правильної відповіді.

5. *Який вид контролю акцентує на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі?*

- а) внутрішній;
- б) попередній;
- в) децентралізований;
- г) однофункціональний;
- г) вибіркового.

6. *Попередній контроль фінансових ресурсів полягає в:*

а) перевірці всіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації, термінів надходження та виплат;

б) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії;

в) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування;

г) перевірці фактичних фінансових результатів і порівнянні їх із запланованими.

7. *Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає в:*

а) перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності;

б) контролі норм використання матеріальних ресурсів;

в) контролі якості продукції;

г) виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів і встановленні їх причин.

8. *Формальна вимога до обов'язків безпосередньо на робочому місці – це:*

а) формалізація;

б) стандарт;

в) процедура;

г) відповідальність.

9. *З яких етапів складається процес контролю?*

а) встановлення цілей контролю, визначення контролюючих органів та осіб, оцінка результатів контролю;

б) розроблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів, прийняття необхідних коригуючих дій;

в) розроблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів, установлення відповідальності за дотримання або недотримання стандартів;

г) проведення контролю, оцінка ефективності контролю.

*10. Ефективний контроль:*

а) має передбачати двостороннє спілкування між контролерами та працівниками, діяльність яких контролюється;

б) має бути максимально жорстким;

в) має бути обов'язково суцільним;

г) усі відповіді правильні.



### **Корисна інформація**

Тоні Блер завжди одягав одне і те ж взуття в Палаті громад під час «Питань прем'єр-міністру». Під час президентської кампанії Барак Обама за традицією грав у баскетбол в день виборів. Наше бажання контролювати ситуацію настільки велике, а відчуття реальності контролю настільки приємне, що часто ми поводимося так, наче контролюємо те, що контролювати неможливо. Прагнення вплинути на стан справ – одна з фундаментальних потреб людини. Значна частка нашої поведінки, починаючи з дитинства, – простовідображення цієї схильності до контролю. Малюки верещать від задоволення, коли руйнують піраміду з кубиків, кидають м'ячик або намазують собі голову клеєм. Чому? Тому що вони змогли це зробити самі, ось чому.

Ми народжуємося з прагненням усе контролювати і покидаємо цей світ точно так же. Коли ми втрачаємо здатність контролювати ситуацію, це викликає сум, пригніченість, стрес. А іноді й смерть.

У недавньому експерименті дослідники дали жителям будинку престарілих кімнатні рослини. Половині стареньких вони сказали, що ті повинні дбати про рослину (їх назвали групою з високим контролем), а іншим повідомили, що хтось один із персоналу нестиме відповідальність за вазон (їх назвали групою з низьким контролем). Через шість місяців з другої групи померли 30%, з першої групи – 15%.

Щоб перевірити ці результати, провели друге дослідження в тому ж будинку для літніх людей. Студенти-добровольці почали регулярно відвідувати людей похилого віку. Члени першої групи могли контролювати час відвідувань і їх тривалість, а члени другої групи – ні. Через два місяці учасники першої групи почали відчувати себе набагато щасливішими, здоровішими і активнішими і вживали менше ліків, ніж члени другої групи. На цьому етапі експерименту дослідники з'ясували, що хотіли, і припинили експеримент (а також відвідування). Через кілька місяців померла більшість членів першої групи.

Переваги емоційної потреби в контролі також очевидні в роботі. В процесі одного відомого дослідження дві групи людей збирали пазли і редагували текст на фоні гучних безладних звуків. Першу групу залишили одну в кімнаті, а учасникам другої дали кнопку, на яку можна було натиснути, щоб вимкнути звук. В результаті друга група збрала в п'ять разів більше пазлів і допустила менше помилок під час редагування, водночас жоден член другої групи не натиснув на кнопку. Для них головним було знати, що вона поруч і що вони можуть контролювати процес.

Компанія Toyota застосувала цей принцип у своїй легендарній виробничій системі, в якій команди робочих розпоряджаються своїм виробничим процесом. Будь-який робітник може потягнути за трос і зупинити виробництво, якщо бачить, що щось треба виправити. За трос рідко хто тягне. Факту його існування та можливості контролю – цілком достатньо.

Компанія Porsche теж розуміє цю потребу в контролі. На заводі в Німеччині виробнича лінія має одну важливу особливість, яка відрізняє її від аналогічної у конкурентів. Замість того, щоб пускати автомобіль по конвеєру перед групою людей, кожна з яких додає якусь частину, одна особа проводить весь процес від початку до кінця. Робочі повністю контролюють і відповідають за якість автомобіля, і, якщо знаєте, де шукати, знайдете на кожному автомобілі Porsche знак того механіка, який зробив її. Механіки, що збирають машини Porsche, дуже пишаються своєю роботою, і в підсумку машини Porsche вважаються дуже навіть хорошими.

---

*За матеріалами: [24].*



## **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2006. 335 с.
6. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

## Тема 9

# РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** регулювання; принципи регулювання: директивності, дотримання регламентів, нормативності; види регулювання; стабілізуюче; розпорядницьке; дисциплінарне; етапи регулювання; оперативне регулювання; диспетчеризація.

**”** *Цитата до теми для роздумів, мотивації та натхнення*

□ «Людина не робить помилок лише тоді, коли спить» (Інгвар Кампрад, шведський підприємець, засновник міжнародної приватної компанії ІКЕА).



*Дайте відповіді на запитання*

1. Що розуміють під регулюванням?
2. Яке місце регулювання у процесі управління?
3. Які є принципи регулювання?
4. У чому суть принципу директивності регулювання?
5. Які є види регулювання?
6. Що таке стабілізуюче регулювання?
7. Що таке розпорядницьке регулювання?
8. Що таке дисциплінарне регулювання?
9. Які є етапи регулювання?
10. Що таке оперативне регулювання?



*Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку*

1. Чи взаємопов'язані регулювання і контроль?
2. Чи вважаєте Ви доречним виділення регулювання як окремої функції управління? Чому?
3. Чому необхідно періодично переглядати стандарти?



## **Кейс для аналізу**

Наталя працює керівником відділу маркетингу у великій IT-компанії «Gidital-time». Під час проведення тематичних виставок і семінарів у неї постійно виникають конфлікти з менеджерами відділу продажів. Суть конфлікту в тому, що, на думку менеджерів відділу продажів, відділ маркетингу надає надто мало інформації для проведення ефективних продажів.

Генеральний директор компанії поспілкувався віч-на-віч із підлеглими. Ось, що Він почув.

Олександр (директор відділу продажу): «Мені відділ маркетингу нічого не дає. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу виконати план продажу – немає ні нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведений аналіз ринку. Все доводиться виконувати самостійно. За результатами останніх великих угод можна зробити висновок, що ані участь нашої компанії у виставках, ані робота відділу маркетингу не сприяли укладенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів, тоді це допомогло б роботі».

Станіслав (регіональний менеджер відділу продажу): «Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необроблена на довгий час. На питання, чому дотепер немає даних, відділ маркетингу відповідає, що здійснюється їх аналіз. А коли інформація приходить, то ми вже самостійно все зробили і договори підписуються повним ходом. Загалом, ніякої допомоги».

Оксана (менеджер відділу маркетингу): «Від відділу продажів приходять заявки на бази даних. Але за їх параметрами і вимогами для складання повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми даємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Клієнти дзвонять знову до нас з проханням надіслати фахівця з презентацією».

### *Запитання до кейсу*

1. Які головні причини конфлікту між відділом маркетингу та відділом продажу, на Ваш погляд?

2. Які недоліки в управлінні могли спровокувати цей конфлікт?

3. Як генеральний директор компанії має зреагувати на конфлікт? Які шляхи його вирішення?

4. Які види регулюючого впливу варто вжити: стабілізуючий, розпорядницький чи дисциплінарний?

5. Як можна поліпшити співпрацю між відділами маркетингу та продажу?



### **Тести для самоконтролю**

1. *Регулювання – це:*

а) синхронізація дій працівників;  
б) забезпечення узгодженості у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб;

в) встановлення стандартів дій в організації;

г) діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів.

2. *Яке з тверджень є правильним?*

а) регулювання завершує управлінський цикл;

б) регулювання тотожне координації;

в) завдяки функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом;

г) усі твердження є правильними.

3. *Який принцип регулювання передбачає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасної чи неадекватної реакції на регулюючий вплив?*

а) директивності;

б) своєчасності;

в) нормативності;

г) дотримання регламентів.

4. *Який вид регулювання спрямований на регламентацію загальноорганізаційних правил, розпоряджень до дії?*

а) директивне;

б) нормативне;

в) розпорядницьке;

г) стабілізуюче;

г) організаційне.



5. Які є форми розпорядницького регулювання?

- а) пряме та непряме;
- б) адміністративне та економічне;
- в) активне та пасивне;
- г) директивне і лояльне.

6. Інструктування – це інструмент:

- а) директивного регулювання;
- б) адміністративного регулювання;
- в) дисциплінарного регулювання;
- г) стабілізуючого регулювання;
- г) розпорядницького регулювання.

7. Який з видів регулювання забезпечує відповідальність за результати роботи?

- а) стабілізуюче;
- б) дисциплінарне;
- в) організаційне;
- г) директивне.

8. У якому варіанті наведена правильна послідовність етапів регулювання:

а) добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників; вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців; усунення відхилень чи проблем, що виникли; перегляд стандартів;

в) вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців; добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників; усунення відхилень чи проблем, що виникли;

б) аналіз інформації про проблему; визначення відповідальних осіб; усунення відхилень, що виникли;

г) добір стандартів, які стабілізують діяльність персоналу; інструктування працівників із приводу стандартів; дисциплінарний вплив за порушення стандартів.

9. Яке з тверджень є правильним?

а) до регламентуючих документів безпосереднього регулювання належить інструкція оцінки кредитоспроможності позичальника;

б) основними засобами здійснення дисциплінарного регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки;

в) регулювання має спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів;

г) усі твердження є правильні.

10. *Стабілізуюче регулювання поділяється на:*

а) безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування;

б) активне і пасивне;

в) економічне та соціально-психологічне;

г) пряме та непряме.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
5. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 10

# МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** методи менеджменту; методи прямого впливу; методи непрямого впливу; методи матеріального, владного, морального впливу; кількісні та якісні методи менеджменту; адміністративні методи менеджменту; економічні методи менеджменту; соціально-психологічні методи менеджменту; адміністративно-організаційні методи; адміністративно-розпорядчі методи; адміністративно-дисциплінарні методи.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Те, яким курсом ви йдете, набагато важливіше, ніж ваша швидкість» (Стівен Кові, американський освітянин, письменник, підприємець та мотиваційний спікер).

□ «Якщо драбина приставлена не до тієї стіни, то скільки б сходинок ви не здолали, все одно прийдете не туди» (Стівен Кові, американський освітянин, письменник, підприємець і мотиваційний спікер).

□ «Мені невідомий ключ до успіху, але ключ до невдачі – намагатися догодити кожному» (Білл Косбі, американський гуморист, актор, автор і телепродюсер та активіст).

□ «Хто хоче – шукає спосіб, хто не хоче – шукає причину» (Сократ, давньогрецький філософ).

□ «Я буваю то лисицею, то левом. Весь секрет управління полягає в тому, щоб знати, коли слід бути тим чи іншим (Наполеон Бонапарт, французький державний діяч, полководець, імператор Франції).

**Як Ви можете прокоментувати ці цитати у контексті методів менеджменту?**



**Дайте відповіді  
на запитання**

1. Що розуміють під методами менеджменту?
2. Які є підходи до класифікації методів менеджменту?
3. Як класифікують методи менеджменту за характером впливу?
4. Який механізм впливу економічних методів менеджменту?
5. Що належить до економічних методів управління?
6. Яка сутність адміністративних методів менеджменту?
7. Що належить до адміністративних методів менеджменту?
8. Який механізм впливу соціально-психологічних методів менеджменту?
9. Що належить до соціально-психологічних методів менеджменту?
10. Які адміністративні методи мають регламентуючий вплив?
11. Які адміністративні методи мають розпорядчий вплив?
12. Які адміністративні методи мають дисциплінарний вплив?



**Поміркуйте, сформулюйте  
та аргументуйте свою думку**

1. Які, на Ваш погляд, методи менеджменту є найбільш дієвими у сучасних організаціях? Чому?
2. Від чого залежить вибір методів управління керівником?



**Практичне завдання 1**

Визначте, які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких проблем:

- 1) керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень;

2) в організації зростає плинність кадрів через незадоволення працівників морально-психологічним кліматом та умовами праці;

3) відділ постачання постійно порушує терміни поставки продукції;

4) зросла кількість рекламаций з боку споживачів;

5) у зв'язку з створенням нового відділу оголошено вакансії працівників;

6) між заступниками директора з комерційних і фінансових питань постійно виникають конфлікти;

7) стратегічним завданням організації на наступний рік є збільшення прибутку на 15%;

8) ознайомлення робітників-токарів із правилами експлуатації обладнання.



## **Практичне завдання 2**

На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату.

Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень і слабкий контроль за їх дотриманням.

3. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на ситуацію з метою її виправлення.

4. *Заповніть таблицю 8.*

**Управлінська проблема та методи її вирішення**

Управлінська проблема	Методи менеджменту, які можна застосувати для її вирішення
	Економічні: Технологічні: Соціально-психологічні: Організаційно-розпорядчі:

**Завдання для самоаналізу**

Очевидно, у Вашому житті, Ви приймали різні рішення: важливі й не дуже, з довгостроковими чи короткостроковими наслідками.

Якщо Вам потрібно прийняти рішення, спробуйте застосувати оригінальну та цікаву методику, яку використовував у своїй практиці непересічний Волт Дісней. Коли винахідник Міккі Мауса заходив у глухий кут з якоюсь ідеєю, він завжди використовував свою «систему трьох стільців». Стільці слугували для того, щоб подумки зайняти різні перспективи при розгляді питання.

Перший стілець займав «мрійник», другий стілець займав «реаліст», а третій – «критик». У такий спосіб Волт Дісней розділив оцінювання ідеї на окремі фази. Всі три фази повинні бути незалежними одна від іншої.

Мрійник завжди мислить позитивно.

Реаліст концентрується на питаннях, які необхідно вирішити. Наприклад, скільки буде коштувати реалізація рішення? Які кроки необхідно почати робити?

Критик оцінює можливу небезпеку й ризик при реалізації рішення. Розглядаючи рішення з позиції критика, необхідно врахувати, що тут мова не йде про те, щоб звести рішення нанівець критичними зауваженнями, а про необхідність розпізнати реальні ризики.

Встаючи з кожного зі стільців і сідаючи на іншій, Волт Дісней усвідомлено міняв і точку зору мислителя з певного стільця.

---

За матеріалами: [34].

*На якому «стілці» Ви почували б себе найкомфортніше?  
Яку позицію (мрійника, реаліста чи критика) Вам було  
найскладніше займати? З якими рисами Вашого характеру  
це пов'язано?*



### **Тести для самоконтролю**

*1. Методи менеджменту – це:*

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників із метою досягнення місії та цілей організації;*
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;*
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;*
- г) управлінські процедури, які передбачають спонукання інших працівників на діяльність для досягнення цілей організації.*

*2. Що не належить до критеріїв класифікації методів менеджменту?*

- а) напрям впливу;*
- б) спосіб урахування інтересів працівників;*
- в) характер впливу;*
- г) наслідок впливу;*
- г) немає правильної відповіді.*

*3. Які методи менеджменту створюють умови впливу на керований об'єкт?*

- а) прямі;*
- б) непрямі;*
- в) адміністративні;*
- г) умовні.*

*4. Які методи управління розрізняють за критерієм за способом врахування інтересів працівників?*

- а) прямі та непрямі;*
- б) кількісні та якісні;*
- в) матеріального, владного, морального впливу;*
- г) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.*

5. Які адміністративні методи забезпечують формалізацію завдань, усунення недоліків чи відхилень?

- а) прями;
- б) дисциплінарні;
- в) організаційні;
- г) розпорядчі.

6. Який економічний метод менеджменту формує засади функціонування організації з позиції збалансованості надходжень і витрат:

- а) виробничо-технічний план;
- в) план маркетингу;
- б) бюджет;
- г) технологічна карта.

7. До адміністративних методів менеджменту не належить:

- а) регламентування;
- б) моральна підтримка;
- в) нормування;
- г) організаційне інформування.

8. Дії, спрямовані на інформування працівників підприємства за допомогою доповідних записок, належать до групи методів:

- а) розпорядчих;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) адміністративних;
- г) інформаційних.

9. Організаційні дії в системі методів менеджменту реалізуються через:

- а) закони, декрети й укази;
- б) накази та розпорядження;
- в) подяки та грамоти;
- г) плани.

10. Які методи управління формалізують, узаконюють вплив інших?

- а) адміністративні;
- б) технологічні;
- в) економічні;
- г) соціально-психологічні.





## **Корисна інформація**

Незважаючи на смерть свого засновника та ідейного лідера, корпорація Apple залишається однією з найдорожчих у світі. Навіть конкуренти визнають, що успіх компанії – результат таланту і неординарних підходів до управління, закладених Стівом Джобсом.

Після двох десятків років досліджень, Кен Сігал, засновник рекламної компанії «Think Different», якому пощастило багато років працювати поруч зі Стівом, написав книгу «Шалено просто: одержимість, яка привела Apple до успіху» (Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success), у якій описав підходи до бізнесу та ключові стратегії Джобса.

Видання Forbes опублікувало вісім найбільш важливих правил екс-керівника Apple, які стали основною причиною успіху його компанії:

1. Простіше – завжди краще. Порада Джобса: «Один продукт, одна коробка».

2. Прямота в спілкуванні: «Прямота не залишає місця недорозумінням».

3. Хороший лідер повинен вміти наполегливо дотримуватися обраного курсу (Джобс ігнорував критику і це дозволяло йому рухатися до цілей).

4. Маленькі групи працюють краще. Обмежте коло людей, залучених у вирішення задачі. Так ви уникнете непотрібних суперечок.

5. Не ускладнюйте завдань і рухайтесь швидше. Проекти Apple готуються протягом одного тижня.

6. Прості назви – кращі. Apple не наймає експертів з неймінгу, довіряючи власним командам.

7. Ближче до людей. Не 5-гігабайтний iPod, а «тисяча пісень у твоїй кишені».

8. Простота працює навіть у продажах. Фокусуйтеся на якості, простому і приємному дизайні і відмінному обслуговуванні клієнтів.

---

*За матеріалами: [77].*



## **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
4. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
5. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
6. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
7. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 11

# УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

**Ключові поняття:** управлінське рішення; класифікація управлінських рішень; програмовані рішення; непрограмовані рішення; інтуїтивні рішення; раціональні рішення; умови прийняття управлінських рішень; чинники управлінських рішень; підходи до прийняття рішень; етапи раціонального прийняття рішень; методи прийняття рішень; «дерево» рішень; прогнозування; теорія ігор; експертний метод; метод Делфі.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Сутність процесу керування полягає в постійному виборі між поганими рішеннями» (Шарль де Голль, французький державний і політичний діяч).

□ «Успішний менеджмент – це демократія при прийнятті рішень і диктатура при їх впровадженні» (Іцхак Адізес Іцхак Адізес, бізнес-консультант, провідний світовий експерт у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності шляхом внесення кардинальних змін).

□ «Ти ніколи не розв'яжеш проблему, якщо думатимеш так само, як ті люди, котрі її створили» (Альберт Ейнштейн, основоположник сучасної фізики, автор теорії відносності, лауреат Нобелівської премії у галузі фізики).

□ «У процесі обговорення важливих питань немає нічого небезпечнішого, ніж рішення, прийняте без заперечень. Воно обов'язково буде не тим рішенням і не тією проблемою» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, «батько сучасного менеджменту», письменник, консультант у галузі управління).

□ «Нерішучість, відтермінування в прийнятті рішення і навіть відсутність рішень теж є рішеннями. Їхні наслідки, позитивні чи негативні, так само незворотні й значущі, як і наслідки прийнятих рішень» (Джефф О'Лірі, американський полковник, військовий аналітик, автор книг).

□ «Ми можемо намагатися уникати робити вибір, нічого не роблячи, але це вже і є вибір» (Гері Коллінз, американський актор, сценарист).

□ «Менеджер: людина, що приймає швидкі рішення – і іноді вірні» (Елберт Хаббард, американський письменник, видавець, художник і філософ).

□ «Більшість проблем або не можна розв'язати, або вони мають декілька варіантів вирішення. Тільки деякі проблеми мають лише один спосіб розв'язання» (Едмунт Берк, англо-ірландський державний діяч, публіцист, мислитель, основоположник теорії британського консерватизму).

□ «Тонке мистецтво прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоб не приймати рішень, пов'язаних з нетерміновими питаннями, не вирішувати питання попередньо, не приймати рішень, яких неможливо виконати, і не приймати рішень за тих, хто має їх приймати» (Честер Бернارد, професор, менеджер, бізнесмен, філософ, громадський діяч).

□ Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою (Лі Якокка, американський підприємець, інженер, керівник автомобілебудівних концернів, один із найвидатніших менеджерів ХХ ст.).

□ «Якщо не будете впевненими, відмовитесь від експериментів надто рано. А якщо ви недостатньо гнучкі, то будете намагатися пробити головою стіну замість того, щоб знайти альтернативне рішення» (Джефф Безос, американський підприємець, станом на 2018 рік за версією агентства Bloomberg – найбагатша людина світу).

***Яка з наведених цитат найкраще відповідає Вашому досвіду прийняття рішень?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Як можна визначити поняття «управлінське рішення»?
2. Як класифікують управлінські рішення?
3. Які відмінності між програмованими та непрограмованими управлінськими рішеннями?

4. На основі чого приймаються інтуїтивні та раціональні рішення?
5. У яких випадках виправдано прийняття одноосібних і колегіальних рішень?
6. Які чинники впливають на процес ухвалення рішень у менеджменті?
7. Які є підходи до прийняття управлінських рішень?
8. Які етапи реалізації раціонального підходу до прийняття управлінських рішень?
9. Які існують способи моделювання управлінських рішень?
10. Які методи прогнозування застосовуються при прийнятті управлінських рішень?
11. Як можна оптимізувати процес прийняття рішень?



***Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку***

1. Які вимоги до процесу прийняття рішень висувуються сучасним середовищем господарювання?
2. Чи можете Ви погодитися з твердженням, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?
3. Як можна оптимізувати прийняття управлінських рішень?



***Практичне завдання 1***

Ви – директор мережі супермаркетів «Велика кишеня». Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика плінність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу.

Обговоривши на спільній нараді з аміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозгового штурму напрацьовано такі варіанти дій:

- 1) закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- 2) звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
- 3) встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
- 4) посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
- 5) застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;
- 6) провести додаткове навчання працівників супермаркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
- 7) вдоконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;
- 8) перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
- 9) скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- 10) збільшити рекламний бюджет «проблемного» супермаркету;
- 11) інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супермаркету;
- 12) ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців;
- 13) здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

*Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте п'ять і розташуйте їх за пріоритетністю.*

*Вибір обґрунтуйте.*



## **Практичне завдання 2**

Ви – власник (власниця) невеликого салону краси, що знаходиться у одному з ділових центрів міста. У зв'язку з падінням рівня життя населення, пандемією коронавірусу та карантинними обмеженнями кількість Ваших відвідувачів протягом останніх пів року суттєво знизилася, і відповідно,

середній місячний прибуток підприємства знизився з 2000 до 1000 ум. од.

Із метою збільшення кількості клієнтів, адміністратори та майстри запропонували:

1) знизити ціни на послуги салону краси на 10%;

2) посилити SMM-рекламу, розробити і пропонувати клієнтам акційні пропозиції, які б заохочували до отримання більшої кількості послуг одним відвідувачем (наприклад: «Зроби манікюр та отримай 50% знижку на масаж обличчя»).

1. *Визначте, яка інформація потрібна Вам для прийняття рішення та які чинники впливатимуть на нього.*

2. *Сформулюйте інші можливі альтернативи виходу з кризового становища.*

3. *Опишіть можливі наслідки та ризики кожної з альтернатив.*

4. *Розробіть тактику прийняття рішення з вирішення цієї проблеми.*

5. *Прийміть власне рішення, як би Ви діяли у цій ситуації. Поясніть Ваші мотиви і методи, якими Ви керувалися у процесі прийняття рішення.*



### **Практичне завдання 3**

Приватне швейне підприємство розвивається, розширюючи асортимент жіночого одягу. З цією метою відкрито вакансію модельєра-дизайнера.

На основі попереднього відбору кандидатів (враховуючи психологічні тести), який зробив менеджер з персоналу, на вакантну посаду претендують такі особи:

1) молодий, талановитий модельєр, який презентував свої колекції на модних показах, але за даними результатів тестування особа конфліктна та неврівноважена;

2) модельєр, яка має понад 10 років досвіду та працювала у конкурентній фірмі;

3) перспективний випускник-спеціаліст, який не має трудового досвіду, але дуже вмотивований, готовий до навчання та розвитку, позитивний та комунікабельний.

Як директору швейного підприємства Вам слід зробити остаточний вибір між кандидатами.

1. Якими будуть Ваші дії для прийняття рішення?
2. Як би Ви приймали остаточне рішення: раціонально чи інтуїтивно?
3. Які критерії були б для Вас вирішальними?



### **Завдання для самоаналізу**

1. Прочитайте притчу.

«Дві kwasолини, або як ухвалювати рішення»

Якось учні запитали Хай Тао:

– Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бракує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже висока. Як бути?

– У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповідаю мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.

– Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

– Я завжди ношу в кишені дві kwasолини – чорну й білу. Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стратегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відповісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навмання дістаю одну kwasолину. Біла значить «так», чорна – «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.

– Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчителю?

– Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сахатися від одного до іншого, вагатися та змінювати думку до останнього.

---

За матеріалами : «Бесіди майстра Хай Тао про стратегію».

Джерело : [48].



2. Згадуючи ситуації, в яких Вам доводилося приймати рішення, визначте, до якого методу прийняття рішень схильєтеся Ви: раціонального чи ірраціонального?

3. Чи притаманна Вам нерішучість, сумніви у правильності прийнятого рішення?

4. Чи діяли Ви колись у житті так, як описано в притчі? Чи вважаєте Ви такий метод корисним для боротьби з нерішучістю?



### **Тести для самоконтролю**

1. Що з наведеного переліку не є критерієм класифікації управлінських рішень?

- а) рівень прийняття;
- б) спосіб прийняття;
- в) сфера охоплення;
- г) середовище прийняття;
- г) немає правильної відповіді.

2. За способом обґрунтування управлінські рішення поділяються на:

- а) запрограмовані та незапрограмовані;
- б) компромісні та конфліктні;
- в) одноосібні та колегіальні;
- г) раціональні й інтуїтивні.

3. За способом прийняття управлінські рішення бувають:

а) інтуїтивні, на міркуваннях, раціональні;

б) організаційні запрограмовані, організаційно незапро-

- грамовані, компромісні;
- в) одноособові, колегіальні, колективні;
- г) інтуїтивні, компромісні, раціональні.

4. Процес прийняття рішень обмежують:

- а) час, відведений на прийняття рішення;
- б) вартість інформації, необхідної для прийняття рішення;
- в) невизначеність зовнішнього середовища;
- г) немає правильної відповіді;
- г) усі відповіді правильні.

5. Інтуїтивні рішення характеризуються тим, що:

а) вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний;

б) вибір обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;

в) це рішення, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без будь-яких строгих правил;

г) рішення розроблені не фахівцями з питань його прийняття.

*6. Раціональні рішення характеризуються тим, що:*

а) вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний;

б) вибір обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;

в) це рішення, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без яких-небудь строгих правил.

*7. Який із цих етапів прийняття рішення передує іншим?*

а) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;

б) збір та обробка інформації;

в) оцінка результатів рішення;

г) затвердження рішення.

*8. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень, до етапів процесу ухвалення рішень належать:*

а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;

б) постановка мети рішення проблеми;

в) мотивація і стимулювання до виконання завдання;

г) контроль, облік, аналіз.

*9. Вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив – це:*

а) прогнозування;

б) затвердження рішення;

в) оптимізація рішення;

г) моделювання рішення.

*10. Який з етапів оптимізації прийняття рішення передує іншим?*

а) перевірка гіпотези;

б) формулювання гіпотези;

в) збір та оброблення інформації;

г) спостереження.



## Коментують фахівці

*Знайомтесь: Скотт Сінд (Scott Sind), засновник ActivateThought.com.*

Скотт Сінд вважає, що найефективніші керівники, приймаючи рішення, вміють «обходити» когнітивні пастки.

Ось чотири найпоширеніші похибки мислення, які потрібно обійти для того, аби прийняти якомога правильніше рішення.

1. «Якірне» мислення людей, місця, обставини не довго думаючи, практично миттєво. Дослідження свідчать: наш мозок надає надмірно велике значення першому враженню, першому варіанту, яке у підсумку стає стрижнем розумової похибки.

І хоча позбутися цього «якоря» ми не можемо (так влаштована когнітивна система людини), можна зменшити його вплив, якщо використовувати кілька відправних точок для прийняття рішення. Це допоможе меншою мірою концентруватися на тому, що Ви чули або що знаєте найкраще; не поспішати висловлювати свою думку (або схвалювати чийось); тримати в полі уваги тон та риторику обговорення, думки та погляди, що висловлюються.

2. Надмірна впевненість. Самопевність спонукає нас приймати рішення поспіхом, бо ми віримо в те, що достеменно знаємо відповідь. Аби уникнути цієї пастки, варто: переглядати інформацію, що суперечить рішенню, до якого схиляєтесь; не нехтувати даними, вважаючи, що Ви і без них знаєте, як розвиватимуться події; припустити, що найімовірніше Ви знаєте не так багато, як Вам здається; давати іншим змогу висловлювати свої думки та пропонувати рішення.

3. Прагнення довести власну правоту. Чи хтось колись звинувачував вас у тому, що ви чуєте лише те, що бажаєте почути, або пам'ятаєте тільки те, що хочете пам'ятати? Чи буває таке, що ви «виключаєтесь», коли хтось говорить те, що суперечить вашій думці? Це тією чи іншою мірою притаманно нам усім. Ми дуже сильно любимо думки, здогадки, припущення, що в нас народжуються, та не шкодуємо сил, прагнучи знайти їм підтвердження.

Ось що варто зробити, аби уникнути цієї пастки: підбираючи інформацію, що обґрунтовує вашу думку, звертати увагу на суперечливі факти; призначити когось на роль «адвоката диявола», який би безперервно представляв аргументи, що спростовують вашу думку; виявляти особливу пильність, коли рішення приймається дуже швидко – знаходити час на ознайомлення з іншими поглядами.

4. Бажання порятунку будь-якою ціною. Ми неймовірно прив'язуємося до того, що маємо, а свої минулі ідеї та рішення пестуємо з особливою ніжністю. Адже визнати, що ми колись могли помилятися – нестерпно. Будь-яке рішення, що приймається у бізнес-царині, розглядається під лупою, а дуже часто ще й нещадно критикується. Отже, набагато простіше надалі інвестувати кошти у провальний вибір у надії, що може все якось складеться. Але якщо продовжувати копати яму – то дуже скоро з неї неможливо буде вилізи.

Щоб цього уникнути, слід: намагатися подивитися на своє початкове рішення «зі сторони»; запитувати думку тих, хто від початку не був причетний до прийняття рішення; дозволяти собі робити помилки, а ще краще – робити відповідні висновки. Щойно ви налаштувались на потрібний лад, можна переходити безпосередньо до процесу прийняття рішення. Ось проста рамкова модель, що допоможе вам зробити його якомога ефективнішим: розділіть проблему на кілька невеликих частин; попрацюйте окремо над кожною з них; відтворіть проблему в логічній послідовності, пам'ятаючи про основні похибки нашого мислення.

---

*За матеріалами «4 Common Traps That Lead To Bad Decisions», Fast Company Джерело: [46].*

*Знайомтесь: Лоран Нордгрєн (Loran Nordgren) – доцент кафедри управління та організацій Школи менеджменту Kellogg Північно-західного університету (Іллінойс, США); Ап Декстергюйс (Ap Dijksterhuis) – викладач Університету Radboud (Нідерланди).*

Упродовж останніх двох десятиліть керівники дедалі частіше визнають, що рішення, котрі базуються виключно на аналізі, нерідко наражають компанії на невдачі або й навіть

на провали. Лоран Нордгрєн та Ап Декстергюйс, автори теорії позасвідомого мислення, вважають, що процес прийняття рішень можна кардинально покращити, якщо внести в нього такий компонент, як структуроване інтуїтивне судження.

В інтерв'ю strategy+business Лоран Нордгрєн розповів про основні засади цієї теорії, а також про те, як її можна застосувати у контексті прийняття управлінських рішень.

Теорія позасвідомого мислення, яка базується на засадах функціонування нашого мозку, має на меті пояснити, як формуються рішення, звідки з'являються нові ідеї та як можна ефективно розв'язувати проблеми. Якщо запитати керівників, як вони підходять до прийняття рішень, то можна побачити, що вони тяжіють до одного із двох підходів. Більшість – це раціоналісти, вони переконані, що найкращі рішення є наслідком системного, добре структурованого процесу. Натомість інші (їх десь 25–50%) – прихильники інтуїції. Але є ще й третій підхід, сутність якого у поєднанні свідомого і позасвідомого мислення.

Процес свідомого мислення – це те, що знаходиться над «ватерлінією»; те, за чим ми можемо спостерігати. Натомість чимало позасвідомих ментальних процесів відбуваються під «ватерлінією». Серед них ті, що регулюють дихання, сенсорне сприйняття, відповідають за різні функції пам'яті. Для нас ці процеси – щось загадкове і невідоме, адже ми не в змозі за ними спостерігати. Протягом тривалого часу вчені вважали, що процеси свідомого мислення найважливіші, бо саме вони відрізняють нас від решти живих істот. Проте дослідження у сфері нейробіології показали: чимало розумових процесів вищого порядку позасвідомі.

Скажімо, ми оцінюємо інших неймовірно швидко впродовж кількох хвилин. Більше ніж 90% такого оцінювання базується лише на двох вимірах. Перший – це те, як Ви сприймаєте компетентність людини: чи виглядає так, що вона розуміється на тому, про що говорить? Натомість другий – це симпатія, тобто наскільки певний індивід Вам подобається.

Емпіричні дослідження показали, що позасвідоме мислення завжди бере участь в оцінюванні, зважуванні й інтегруванні інформації, навіть, якщо ваша свідомість сфокусована на чомусь іншому. Скажімо, Ви відволіклись від аналізування

важливого рішення та вийшли з кабінету прогулятися або просто поринули у мрії, але ваш мозок продовжує працювати над проблемою. Коли ж Ви «включаєте» свідомість і повертаєтесь до питання, то у Вашій голові – консолідована та структурована інформація, хоча Ви цього можете й не помітити. Тобто під час обмірковування рішення варто робити перерву, щоб задіяти підсвідомість.

Дуже часто поєднання свідомої та позасвідомої думки дає кращий результат, аніж якщо б Ви використовували чітко структурований процес. Свідомість – це мовби спалах у темній кімнаті. Вона може дуже точно скерувати Вашу увагу на певне питання, проте її пропускна спроможність обмежена. Натомість позасвідоме мислення напрочуд добре справляється із порівнянням великих обсягів інформації та консолідуванням усіх «за» та «проти» певного рішення. Ця ідея була протестована Лораном та Апом у багатьох різних ситуаціях (і в лабораторних, і в реальних умовах).

Управлінські рішення завжди неймовірно складні. Вони потребують зважування багатьох дуже різних факторів та інтегрування великих обсягів інформації. І саме тут позасвідомою думкою може стати в неабиякій нагоді. Проте мислення поза межами свідомого сприйняття також має обмеження. Зрозуміло, що воно не допоможе у ситуаціях, які потребують застосування математичних моделей. Отже, проблема полягає в тому, як найефективніше поєднати обидва режими людського мислення.

Теорію позасвідомого мислення слід використовувати тоді, коли треба зробити остаточний вибір. На етапі ж збору інформації, необхідної для прийняття рішення, слід використовувати свідоме мислення. Натомість, коли інформацію проаналізовано, слід дати людям можливість задіяти позасвідоме мислення. Наприклад, Ви можете сказати: «Зараз ми перервемося на вечерю. Наразі із п'яти варіантів рішення у нас залишилося три, а завтра ми приймемо його кінцевий варіант». Так Ви отримаєте краще рішення, ніж якби оговорювали всі «за» і «проти», а потім доходили б згоди, яким має бути фінальний вибір. Загалом Ви можете зробити будь-яке обговорення ефективнішим, якщо діятимете за принципом: «Обговорюємо ідею у групі, а потім відволікаємося на певний час або знову збираємося наступного дня».

Які найпоширеніші помилки роблять керівники, приймаючи рішення? Одна з них – це намагання прийняти рішення одразу після його обговорення.

Ще одна помилка: це коли керівник надмірно акцентує на необхідності обґрунтування рішення перед його прийняттям, що, як правило, розмиває його якість.

І, нарешті, в жодному разі не варто випускати із поля уваги значущість відволікання. Дослідження показали, що після того, як людина перебувала у сфері домінування позасвідомої думки (скажімо, це може бути сон), ідеї набували досконалішої форми.

Отже, інколи варто перервати роботу, аби «переварити» її консолідувати інформацію, яку Ви почули.

---

*За матеріалами «The Thought Leader Interview: Loran Nordgren», strategy+business. Джерело: [73].*



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Дикань Н., Борисенко П. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с. URL: <https://pidru4niki.com/19991130/menedzhment/menedzhment>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтеллект-Захід, 2009. 384 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
8. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 12

# ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

**Ключові поняття:** інформація в менеджменті; класифікація інформації; вимоги до інформації; комунікації в менеджменті; види комунікацій: зовнішні, внутрішні, формальні, неформальні, горизонтальні, вертикальні, діагональні, письмові, усні; комунікаційний процес; канал комунікації; засоби комунікацій; комунікаційна мережа; «шум», перешкоди (бар'єри) у комунікаціях; 5 «С» ефективних комунікацій; зворотний зв'язок у процесі комунікацій.

### ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Є особливо ефективний метод отримання інформації, яким не користуються більшість менеджерів. Потрібно просто піти туди, де працюють, і подивитися, що там робиться» (Ендрю Стівен Гроув, засновник і виконавчий директор корпорації Intel).

□ «Є лише один спосіб бути хорошим співрозмовником – уміти слухати» (Крістофер Морлі, американський журналіст, романіст, есеїст і поет).

□ «Хороший керівник повинен завжди знати, що відбувається в компанії. Не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті (Джек Траут, американський маркетолог, засновник і президент консалтингової фірми «Trout&Partners», з книги «Великі проблеми великих брендів»).

□ «Слухати – це універсальна ознака поваги. Це вирішальний мотиватор. Це нескінченне джерело знань» (Том Пітерс, американський письменник, бізнес-гуру).

□ «Навчіться слухати і ви зможете отримувати користь навіть із помилкових суджень» (Плутарх, давньогрецький письменник, історик і філософ-мораліст).

□ «Управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом, яка потребує вміння слухати та інших форм зворотного



зв'язку» (Річард Дафт, теоретик менеджменту, професор, один із найцитованіших авторів у світі з питань економіки та управління бізнесом).

□ «Ми потопаємо в інформації та задихаємося у зв'язку з браком знань» (Джон Нейсбітт, американський автор та оратор у сфері футурології).

□ «Як правило, найбільшого успіху досягає той, хто має у своєму розпорядженні кращу інформацію» (Бенджамін Дизраелі, визначний британський державний та політичний діяч).

***Чи актуальними є, на Ваш погляд, наведені цитати для характеристики ефективних комунікацій і проінформованості керівника?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Що розуміють під поняттям «інформація» в менеджменті?
2. Які головні характеристики інформації?
3. Які види інформації застосовують у менеджменті?
4. За якими ознаками класифікують інформацію?
5. У чому полягають особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту?
6. Які головні вимоги висуваються до інформації у менеджменті?
7. Які основні операції здійснюють з інформацією?
8. Що розуміють під інформаційними системами у менеджменті?
9. Що розуміють під поняттям «комунікація» в менеджменті?
10. Які види комунікацій є в організаціях?
11. Які є комунікаційні мережі?
12. Що таке комунікаційний процес?
13. Які базові елементи комунікаційного процесу?
14. Які засоби комунікацій використовуються в організаціях?
15. Які основні напрями комунікацій в організації?
16. Для чого необхідний зворотний зв'язку під час комунікації?

17. Що розуміють під перешкодами (бар'єрами, шумом) у комунікаціях?

18. Що таке індивідуальні бар'єри (шум) у комунікаціях?

19. Як можна запобігти «шумам» у комунікаціях?

20. Як є методи вдосконалення комунікацій?



### **Поміркуйте, сформулюйте та аргументуйте свою думку**

1. Як впливає обсяг інформації на ефективність менеджменту?

2. Чи впливають особисті якості менеджера на ефективність комунікацій в організації?

3. Яким із комунікаційних мереж варто віддавати перевагу в сучасних організаціях? Чому?



### **Практичне завдання 1**

Визначте, якого виду потрібна інформація за відомими ознаками класифікації для вирішення проблеми, хто повинен її збирати та аналізувати у таких ситуаціях:

а) потреба виходу українського кондитерського підприємства на європейський та інші зарубіжні ринки у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;

б) конфлікт у бухгалтерії великого виробничого підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.



### **Заповніть таблицю 9.**

Таблиця 9

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію
А:	А:
Б:	Б:



## Практичне завдання 2

Поширення COVID-19, режим карантину суттєво вплинув на діяльність бізнесу в Україні. Одне з успішних українських підприємств зіштовхнулося з різким зменшенням обсягу реалізації продукції впродовж 2019–2020 рр. Під час обговорення проблеми на нараді директорів були запропоновані такі шляхи виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції до рівня вищої, ніж у конкурентів;
- розширити власну торговельну мережу та зменшити роздрібні націнки;
- переглянути асортимент продукції підприємства: згорнути випуск нерентабельних і низькорентабельних виробів.

*Складіть перелік первинної та вторинної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення.*



## Практичне завдання 3

Визначте компоненти комунікаційного процесу та потенційні комунікаційні бар'єри у таких ситуаціях:

- а) підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни;
- б) бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу;
- в) начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

*Заповніть таблицю 10.*



Таблиця 10

### Складові комунікаційного процесу

Компоненти комунікаційного процесу	Ситуація А	Ситуація Б	Ситуація В
1 етап: повідомлення:			
2 етап: форма передачі повідомлення:			
3 етап: канал передачі повідомлення:			
4 етап: одержувач(і) повідомлення:			
5 етап: зворотний зв'язок:			
Потенційні комунікаційні бар'єри:			



#### **Практичне завдання 4**

Ви працюєте на посаді менеджера регіонального відділення великої промислової компанії. Останній тиждень Ваш робочий час був зайнятий зустрічами з контрагентами підприємства та нарадами з центральним керівництвом. Тому Ви не мали достатньо часу на комунікації з підлеглими.

Зараз Вам потрібно донести до підлеглих таку інформацію.

Трьох осіб з відділу маркетингу потрібно повідомити про преміювання у розмірі 10% у зв'язку з перевиконанням плану продажу.

Одній особі необхідно оголосити догану та попередити про ризик звільнення, якщо вона не змінить свого підходу до роботи.

Одного досвідченого працівника треба привітати з ювілеєм.

Усіх підлеглих необхідно поінформувати про зміни до завдань.

Двох осіб треба повідомити, що їх прагнення про переведення задоволено, а третьої – відхилено.

Окрім того, ще одну особу буде переведено в інший відділ, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

*1. Оберіть канал і засіб комунікацій, найбільш доречний у кожній ситуації.*

*2. Визначте, які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації.*

*3. Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення? Якими могли б бути наслідки кожного невідповідного вибору?*



#### **Практичне завдання 5**

Усі види психологічно-комунікаційного впливу, їхня суть та засоби за О. Сидоренко наведено у таблиці 11.



Таблиця 11

**Види та засоби психологічно-комунікаційного впливу  
за О. Сидоренко [52].**

Вид впливу	Сутність	Засоби
1	2	3
Переко- нання	Свідомий вплив на спів- розмовника з метою змі- нити його погляд	Пред'явлення чітких, зрозумілих співрозмовнику аргументів; отримання згоди після кожного аргументу
Самопросу- вання	Засвідчення власної ком- петентності та кваліфі- кації	Демонстрація своїх можливостей; документальне підтвердження компетентності; розкриття своїх цілей; формулювання своїх умов
Навіювання	Неаргументований вплив із метою зміни стану лю- дини та схильності до певних дій	Авторитет; упевненість; чітке, спокійне мовлення
Зараження	Передання свого стану іншому	Енергетика поведінки; артистизм; інтрига; погляд і дотики
Пробуджен- ня імпульсу до насліду- вання	Здатність викликати прагнення бути подіб- ним до себе	Популярність; демонстрація май- стерності; приклади благороднос- ті, милосердя, служіння ідеї; нова- торство; модна поведінка; заклик до наслідування
Формуван- ня прихиль- ності	Розвиток у співрозмов- ника позитивного став- лення до себе	Прояви власної незвичайності та привабливості; висловлення позитивних суджень про співроз- мовника; наслідування його; на- дання послуги
Прохання	Звернення із закликом задовольнити власну по- требу чи бажання	Ясні та ввічливі формулювання; повага права на відмову
Примус	Вимога виконувати роз- порядження, підкріпле- на відкритими або заву- альованими погрозами	Оголошення жорстко визначених термінів або способів виконання роботи без пояснень чи обґрунту- вань; накладення заборон і обме- жень, що не підлягають обгово- ренню; залякування можливими наслідками; загроза покаранням
Деструктив- на критика	Висловлення зневажли- вих або образливих су- джень про особистість людини та/або агресив- ний осуд, зневага або осміяння її вчинків	Приймення особистості; висміювання того, що людина не може змінити: зовнішності, похо- дження, тембру голосу; висловлення справедливих кри- тичних зауважень людині, що й так пригнічена невдачею

1	2	3
Ігнорування	Умисна неуважність до партнера	Демонстративне пропускання слів партнера повз вуха; невиконання обіцянок або запізнення; мовчання і відсутній погляд у відповідь; раптова зміна теми розмови

Наведіть приклади комунікацій керівника, в яких доречним та ефективним буде застосування цих методів психологічного впливу.

Визначте засоби конструктивної протидії з боку керівника, якщо дані види психологічного впливу застосовуватимуться підлеглими в процесі комунікацій.



Заповніть таблицю 12.

Таблиця 12

### Психологічний вплив у комунікаціях менеджера

Вид впливу	Ситуації, доречні для застосування	Засоби конструктивної протидії у випадку застосування підлеглими
Переконання		
Самопросування		
Навіювання		
Зараження		
Пробудження імпульсу до наслідування		
Формування прихильності		



### Тести для самоконтролю

- До характеристик інформації не належить:
  - повнота;
  - достовірність;
  - релевантність;
  - ціна.

2. Аналітичне опрацювання інформації передбачає така процедура:

- а) збір інформації;
- б) передача інформації;
- в) перетворення інформації;
- г) кодування інформації;
- г) немає правильної відповіді.

3. Особа, яка формує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб, – це:

- а) відправник;
- б) одержувач;
- в) лінійний менеджер;
- г) інформатор.

4. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:

- а) комунікаційний бар'єр;
- б) шум;
- в) канал комунікації;
- г) кодування.

5. Процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання у повідомлення, – це:

- а) зворотний зв'язок;
- б) кодування;
- в) делегування;
- г) декодування.

6. До переваг усної комунікації належить:

- а) швидкість і простота комунікації, гарний зворотний зв'язок;
- б) викривлення повідомлення при передаванні третій особі, часткове забування почутої інформації;
- в) ґрунтовність підготовки, добре збереження інформації;
- г) можливість багаторазового використання.

7. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу – це:

- а) горизонтальна комунікація;
- б) низхідна комунікація;
- в) висхідна комунікація;
- г) неформальна комунікація.

8. Керівник ознайомлює працівників із результатами діяльності організації за рік на нараді. Це приклад використання такої моделі комунікаційної мережі, як:

- а) ланцюг;
- б) коло;
- в) модель «Y»;
- г) колесо.

9. Під кодуванням у комунікаційному процесі розуміють:

а) передавання даних через обраний канал передачі інформації;

б) трансформацію ідей джерела комунікації в набір певних символів чи мову;

в) присвоєння певного номера кожному з символів, які відображають інформацію;

г) використання систем захисту інформації при її передачі від відправника до одержувача з метою запобігання її перехопленню.

10. «Шум» у моделі комунікаційного процесу – це:

а) надання різного значення одним і тим же словам відправником та одержувачем інформації;

б) свідоме спотворення інформації недобросовісним працівником;

в) втрата частини інформації через неправильно обраний канал її передачі;

г) усі відповіді правильні.



### Список рекомендованої літератури

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Дикань Н., Борисенко П. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с. URL: <https://pidru4niki.com/19991130/menedzhment/menedzhment>
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.



5. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
8. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.
9. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

## Тема 13

# КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

**Ключові поняття:** вплив, влада, керівництво, лідерство, стиль керівництва, теорії лідерства.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Лідерство – це здатність перетворювати мрію в реальність» (Уоррен Бенніс, американський учений, психолог).

□ «Лідерство – це мистецтво давати можливість людям втілювати свої ідеї в життя» (Сет Годін, американський підприємець, економіст, фахівець з інформатики, экс-віце-президент з маркетингу компанії «Yahoo»).

□ «Ключ до успішного лідерства в наші дні – це вплив, а не влада» (Кен Бланчард, бізнес-консультант, засновник консалтингової компанії, мотиваційний спікер).

□ «Жодна людина не стане успішним лідером, якщо захоче зробити все сама, або отримати за все нагороду» (Ендрю Карнегі, американський підприємець, мультимільйонер).

□ «Ви не станете лідером, змушуючи людей щось робити. Це – насильство, а не лідерство» (Дуайт Ейзенхауер, экс-президент США).

□ «Якщо люди готові йти за вами на край світу, то ви – хороший лідер» (Індра Нуї, генеральний директор компанії «PepsiCo»).

□ «Якщо ваші дії надихають інших людей мріяти про щось більше, вчитися більшого, робити більше і ставати краще, значить ви лідер» (Генрі Адамс, американський письменник, історик).

□ «Якщо ми подивимося у майбутнє, у наступне століття, то ми побачимо, що лідерами будуть ті, хто надихає інших» (Білл Гейтс, засновник корпорації Microsoft, інвестор та філантроп).

□ «Видатний лідер може зійти з постаменту та підвищити рівень самооцінки своїх підлеглих. Якщо люди вірять у себе,

вони можуть досягти неймовірних вершин» (Сем Уолтон, американський бізнесмен, засновник мережі магазинів Wal-Mart).

□ Пеший обов'язок лідера – поставити завдання. Останній – сказати «дякую». Між ними лідер – слуга» (Макс Де Прі, американський бізнесмен, письменник).

□ «Випробування для лідера – бути сильним, але не жорстоким; добрим – але не слабким; сміливим, але не наглим; розсудливим, але не ледачим; скромним, але не боязким; гордим, але не зарозумілим; жартівливим, але не несерйозним» (Джим Рон, американський підприємець та мотиваційний оратор).

□ Моя робота полягає не в тому, щоб спрощувати людям життя, моя робота – це підштовхувати тих чудових людей, яких ми маємо ставати ще кращими» (Стів Джобс, засновник компанії «Apple»).

□ «Щоб керувати собою, використовуйте голову. Для управління іншими використовуйте серце» (Елеонора Рузвельт, экс-перша леді США).

□ «Для лідера успіх – це спостерігати за ростом інших» (Джек Велч, колишній генеральний директор компанії «General Electric»).

□ «Хороший лідер – це той, кому дістається трохи більше, коли мова йде про відповідальність, і трохи менше, коли доходить до подяки» (Джон Максвелл, американський автор, оратор та експерт з лідерства).

□ «Найгірший лідер – той, кого люди зневажають. Хороший лідер – той, кому люди поклоняються. Великий лідер – той, хто спонукає людей говорити: «Ми самі зробили це» (Лао-цзи, китайський філософ, засновник даосизму, автор трактату «Дао де цзін»).

□ «Люди не люблять наслідувати песимістів» (Боб Айгер, генеральний директор компанії «The Walt Disney»).

□ «Лідери йдуть попереду і залишаються там, встановлюючи стандарти, відповідно до яких будуть оцінювати роботу свою та підлеглих» (Фред Сміт, засновник і керівник компанії «FedEx»).

□ «У лідера є дві важливі риси; по-перше, він сам кудись йде, по-друге, він може повести за собою людей» (Максиміліан Робесп'єр, один із лідерів Великої Французької революції).

□ «Лідер веде людей туди, куди вони хочуть йти. Видатний лідер – туди, куди вони не обов’язково хочуть йти, але де обов’язково хочуть опинитися» (Розалін Картер, екс-перша леді США).

□ «Кращий керівник – той, хто має достатньо здорового глузду, щоб найняти хороших людей та дозволити робити їм те, що подобається. І здатний не втручатися в цей процес» (Теодор Рузвельт, екс-президент США).

□ «Завдання лідера в тому, щоб було більше лідерів, а не в тому, щоб було більше тих, хто слідує за лідером» (Ралф Нейдер, американський юрист).

□ «Завдання лідера полягає в тому, щоб надихати і мотивувати людей, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал повністю» (Деніз Моррісон, генеральний директор компанії «Campbell Soup»).

□ «Лідер – це той, хто управляє, не сумніваючись. Менеджер теж управляє, але він, скоріше, координує і адмініструє. Менеджер – це не лідер. Лідер – той, кому вкрай необхідні люди: він не просто опирається на спільну силу у вирішенні задач, але й на креативність, здатність робити відкриття» (Антуан де Сент-Екзюпері, французький письменник, авіатор, класик світової літератури).

***Яка з цитат найбільше відповідає Вашим уявленням і переконанням про лідерство?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Що розуміють під керівництвом?
2. Що розуміють під владою?
3. Що розуміють під впливом?
4. Які є форми влади?
5. Які стадії охоплює процес керівництва колективом?
6. У чому полягає суть авторитарного керівництва?
7. Які є стилі керівництва та які їхні ключові ознаки?
8. Які переваги та недоліки авторитарного та демократичного стилю лідерства?
9. Які вихідні положення теорії «Х» Дугласа Мак Грегора?
10. Які вихідні положення теорії «У» Дугласа Мак Грегора?

11. Хто такий лідер?
12. Як співвідносяться між собою поняття «керівництво» та «лідерство»?
13. Які теорії лідерства Вам відомі?
14. У чому сутність теорії особистісних рис лідера?
15. У чому сутність ситуаційної моделі лідерства?



**Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку**

1. Чи актуальним у сучасних умовах є авторитарний стиль керівництва й у яких випадках він є виправданим?
2. Наскільки важлива, на Ваш погляд, харизма керівника?
3. Який із відомих керівників-менеджерів сучасності Вам імпонує як ефективний лідер і чому?



**Заповніть таблицю 13**

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, проаналізуйте відомі Вам психологічні типи керівництва, а також переваги і недоліки, характерні кожному з них. Результати оформіть у таблицю 13.

*Таблиця 13*

**Психологічний тип керівництва**

№	Психологічний тип керівництва	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки
1.	Авторитаричний			
2.	Демократичний			
3.	Ліберальний			



**Кейс для аналізу**

Компанія Google була серед топ-10 кращих роботодавців світу протягом кількох років. Її колишній HR-менеджер Ласло Бок поділився управлінським досвідом у своїй книзі «Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії».

Місія компанії Google закладає фундамент в її корпоративній культурі: «Зібрати в одному місці усю інформацію в світі та зробити її корисною та доступною для всіх». Оскільки у цьому формулюванні немає ні слова про прибуток, Бок вважає, що вона дає працівникам відчуття цінності своєї праці, оскільки є «моральною», а не комерційною. З його слів, найуспішніші завжди намагалися досягати високоморальних цілей.

Щотижня у компанії проводяться загальні збори «Слава Богу, вже п'ятниця», на яких тисячам працівників «наживо» та десяткам тисяч через онлайн-трансляцію розповідають про новини попереднього тижня, окремі продукти Google, вітають нових співробітників. Найважливішою частиною зборів є 30 хвилин, відведених на запитання від будь-кого на будь-яку тему.

Незважаючи на те, що у всіх кампусах Google безперестанку проводяться наради, у компанії переконані, що не варто всіх і завжди до них залучати, інакше не буде часу для реальної роботи.

На початку кожного кварталу визначаються цілі та ключові результати компанії, з якими працівники повинні синхронізувати свої цілі. Це спонукає переконатися, чи «вписуєтесь» Ви у загальне бачення цілей Google.

Вагомим принципом корпоративної культури Google є прозорість. Щойно прийнятий на роботу інженер-програміст отримує доступ майже до всіх кодів внутрішньої мережі, де зберігаються плани розвитку, нових проєктів, сніппети працівників (звіти про тижневий прогрес), індивідуальні та колективні щоквартальні цілі співробітників і команд. Отже, будь-який працівник може дізнатися, над чим працюють його колеги: їхні цілі та ключові результати доступні йому на внутрішньому сайті (вони наведені поруч із номером телефону та локацією офісу). Працівники не бояться ділитися всім з колегами, бо впевнені у дотриманні конфіденційності. Така «прозорість» має чимало переваг, але її «бояться» традиційні організації, де прийнято керувати за допомогою жорсткого контролю та ієрархії. Натомість у Google вважають, що завдяки обміну інформацією та відкритості працівники розуміють, чим їхні цілі відрізняються від цілей інших. Це сприяє формуванню здорових стосунків у колективі, запобігає зайвій

внутрішній конкуренції, інтригам і підлості. Головний аргумент на користь відкритості Блок сформував лаконічно і точно: «Якщо Ви стверджуєте, що Ваші співробітники – це головна цінність, і справді у це вірите, то Ваша організація просто зобов'язана бути відкритою. Якщо Ви не відкриті – Ви обманюєте і себе, і своїх колег. Ви заявляєте, що люди мають значення, але ведете себе так, ніби Вам на них наплювати».

Майже всі проекти в Google виконуються командами. У компанії ніхто не працює наодинці. Навіть СЕО декілька місяців сидів у одній кімнаті з досвідченим працівником.

Наріжним каменем корпоративної культури Google є право голосу, тобто право працівників висловлювати свою думку щодо функціонування компанії. Це дає змогу працівникам реально впливати на управління компанією. Більшість ідей щодо застосовуваних методів управління належать підлеглим, а не управлінському персоналу. В основі цього є віра в людей, їхній внесок в організацію, уважність до їхньої думки. Наприклад, у 2009 р. «гуглери» (так називають працівників у компанії) пожалілися, що через стрімкий ріст складніше справлятися з роботою. Керівництво Google визнало, що вони праві. Вирішило довіритися рядовим працівникам. Так була введена програма «Боротьба з бюрократією», в рамках якої «гуглери» визначали найсерйозніші проблем і допомагали їх вирішувати. Це допомогло підняти моральний дух колективу.

Зі слів Бока, кожна проблема потребує особу, відповідальну за прийняття рішення. Проте рішення приймаються не одноосібно, а шляхом обговорення та дискусії, основаної на фактах. Незгодні мають достатньо інформації, щоб переконатися у раціональності рішення. В іншому разі діє просте правило: звернися до вищого керівництва з фактичним обґрунтуванням своєї позиції. Для прийняття рішень ієрархія важлива.

Інженерам Google дозволяється 20% робочого часу в тиждень приділяти власним проектам. Тим, хто не розробляє продуктів, такої свободи офіційно не дається. Проте «гуглери» часто знаходять час на сторонні справи. До цього ставляться лояльно, адже найталановитіших і творчих людей не можна змусити працювати.

У Google вважають, що лідери мають приймати послідовні та справедливі рішення. Це робить робочий процес доволі

передбачуваним, підлеглі мають більше свободи дій у визначених межах. Якщо «права рука не знає, що робить ліва», стратегія дій керівника змінюється ледь не щодня, керівництво взагалі не знає, куди прямує організація, не дає конкретних вказівок – підлеглі не мають уявлення, що можна, а що – ні. В таких умовах вони почуваються сковано, що викликає незадоволення.

Google зорієнтована на неієрархічне середовище. Так, фінансовий директор компанії носить джинси та помаранчевий рюкзак і ганяє навколо кампусу на велосипеді. Цим він демонструє: навіть керівники найвищого рівня лише люди. Для мінімізації людської схильності до підпорядкування в Google усунуті символи влади та статусу: керівництво має ті самі доплати, привілеї та можливості, які є в наймолодших найнятих працівників. Немає спеціальних їдалень чи паркувальних місць для керівників. Дехто з керівників намагається сидіти за столом під час нарад не на головному місці, а посередині, залучаючи людей до спільного обговорення, а не обміну інформацією з ним.

У Google на практиці є лише чотири значущі рівні: працівник з індивідуальним внеском у розвиток компанії, менеджер, директор (тобто менеджер менеджерів) та вище керівництво. Також існує паралельний ряд технічних спеціалістів, які є незалежними працівниками впродовж усієї кар'єри.

Компанії потрібні люди, які будуть думати та почуватися як власники, а не як наймані працівники. Google – одна з небагатьох організацій такого масштабу, яка розподіляє акції між усіма працівниками.

На рекрутинг Google витрачає вдвічі більше, за середню компанію. Адже, якщо з початку підібрати «правильних» людей, то менше роботи буде після того, як вони приступлять до виконання своїх обов'язків. Наймати працівників, як вважає Бок, слід виважено та повільно. Тільки 10% кандидатів дають гарні результати, тож слід переглянути якомога більше резюме та провести якнайбільше співбесід. При прийомі на роботу середній бал атестата та результати тестів не мають значення. В інтерв'ю The New York Times Бок заявив, що, виходячи з даних Google, орієнтуватися на середній бал атестата і результати тестів – марно (за винятком випадків відбору



на посаду молодшого спеціаліста). Проаналізувавши зібрану інформацію, керівництво Google дійшло висновку, що успішність і високі результати тестування не дають змоги спрогнозувати, чи справиться працівник із своїми обов'язками.

Як пояснює Бок, через два-три роки продуктивність праці не корелює з оцінками працівника. Люди змінюються, вони розвиваються, по-іншому мислять і сприймають світ. Не дивно, що 14% працівників деяких відділів Google не вчилися в коледжі.

Як можна зрозуміти, що Ви знайшли виняткового кандидата? У Бока є одне просте правило: наймати тільки того, хто кращий за Вас.

---

*За матеріалами: [49].*

### *Запитання до кейсу*

1. Який стиль управління, на Ваш погляд, використовується в Google?
2. Чому саме такий стиль управління зумовив успіх компанії?
3. З якими ризиками можуть зіштовхнутися керівники, що дотримуються описаного стилю управління?
4. Для яких організацій схожий стиль управління може бути неефективним?



### *Завдання для самоаналізу*

1. Пройдіть тест щодо визначення лідерського потенціалу, наведений у додатку В.
2. Сучасні соціологічні дослідження свідчать, що найважливішими характеристиками керівника-лідера є: здатність формувати ефективну команду; готовність прислухатися до порад та зауважень колег і підлеглих; сміливість самостійно приймати рішення; вміння залучати інших до реалізації рішень. Проаналізуйте, чи володієте Ви цими рисами.
3. Складіть перелік умінь і навиків, які Вам потрібно розвивати для збільшення лідерського потенціалу.



## **Тести для самоконтролю**

1. *Керівництво – це:*
  - а) способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління;
  - б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства забезпечує виконання функцій менеджменту;
  - в) послідовність певних дій, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації;
  - г) використання владних повноважень для досягнення цілей організації.
2. *Влада – це:*
  - а) можливість і право впливати на поведінку людей;
  - б) здатність впливати на поведінку людей;
  - в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку й емоції інших людей;
  - г) мистецтво керувати колективом.
3. *Вплив – це:*
  - а) можливість і право впливати на поведінку людей;
  - б) здатність впливати на поведінку людей;
  - в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку й емоції інших людей;
  - г) мистецтво керувати колективом.
4. *Лідерство – це:*
  - а) можливість і право впливати на поведінку людей;
  - б) здатність впливати на поведінку людей;
  - в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку та емоції інших людей;
  - г) мистецтво керувати колективом.
5. *Є такі форми влади на рівні підприємства:*
  - а) законодавча, виконавча, судова;
  - б) примусу, винагороди, експертна, традиційна, еталонна;
  - в) авторитарна, демократична, ліберальна;
  - г) одноосібна, колегіальна.
6. *У менеджменті є такі підходи до ефективного керівництва:*
  - а) процесійний, системний, ситуаційний;
  - б) особистісний, поведінковий, ситуаційний;

в) процесійний, особистісний, поведінковий, системний, ситуаційний;

г) авторитарний, демократичний.

7. Яка з форм влади характеризується харизматичним впливом?

а) законна;

б) експертна;

в) еталонна;

г) харизматична.

8. Теорія з теорій лідерства вважає, що ефективність одного і того ж лідера буде різною, залежно від ситуації, зовнішнього та внутрішнього середовища організації?

а) теорія ефективного лідерства;

б) поведінкова теорія лідерства;

в) теорія особистісних рис;

г) теорія випадків.

9. Хто класифікував стилі лідерства залежно від зосередженості на людях чи роботі?

а) Лайкерт;

б) Фідлер;

в) Макгрегор;

г) Моутон.

10. Яке з тверджень є правильним?

а) ліберальний стиль керівництва характеризується «батьківським» ставленням керівника до підлеглих;

б) концепції лідерства є три: харизматична, ситуативна, рольова;

в) особа, яка має владу, автоматично вважається лідером колективу;

г) усі твердження є правильні;

г) жодне з тверджень не є правильним.



### **Коментують фахівці**

Знайомтесь: Джон Геннессі, фахівець у сфері комп'ютерних наук, колишній президент Стенфордського університету та теперішній голова Alphabet. У 1977 р. він розпочав роботу в Стенфорді, а у 1980-х заснував компанію MIPS Computer

Systems. У період з 2000-го по 2016-й, коли Геннессі займав посаду президента Стенфордського університету, компанії, засновані випускниками цього закладу, «штурмом» захопили технологічний світ. Марк Андріссен (Marc Andreessen), співзасновник венчурної фірми Andreessen Horowitz, назвав його «Хресним батьком Кремнієвої долини».

Свій тривалий кар'єрний шлях Геннессі описав у книзі «Leading Matters: Lessons from My Journey» («Лідерство – це важливо: уроки, витягнуті із моєї подорожі»). В ній він назвав скромність абсолютно необхідною рисою для лідера. А в інтерв'ю одному з відомих бізнес-видань так прокоментував своє розуміння цієї риси: «Потрібно безупинно собі казати: «Не думай, що ти найрозумніший у кімнаті – не думай, що знаєш всі відповіді». Ви мусите мати бажання залучати інших – поважати знання та досвід своїх колег. Важливо розуміти, що видатні досягнення є продуктом командних зусиль. В університеті до цього приходиш природно. Мене захоплює читання – цікавить широке коло тем. Але з-поміж них можна вибрати будь-яке питання і знайдуться тисячі студентів, які в ньому розбираються краще, ніж я. Завжди бачив у співробітниках колег, а суть своєї роботи – в тому, аби зробити організацію та працівників успішними».

---

Джерело: [60].

Знайомтесь: Манфред Кетс де Вріс (Manfred Kets de Vries), професор розвитку лідерства у бізнес-школі INSEAD, займається дослідженням психологічних реалій, які визначають поведінку людей та організацій.

*(Далі витяг з інтерв'ю)*

– У своїй книзі «Лідер на кушетці» (*The Leader on the Couch*) Ви звинувачуєте компанії, які толерантно ставляться до нарцисичних лідерів. Наскільки серйозною є ця проблема?

По суті вся економічна криза – це відображення нарцисизму. Такі компанії, як Citibank, які були творенням найбільш нарцисичних керівників, повністю провалилися. Вони стали занадто складними для людей зі здоровим глуздом, які намагалися створювати цінність для клієнтів. Нарцисизм плекає грандіозність, за якою нічого не стоїть і якою неможливо керувати.

Нарцисизм – це клінічна проблема, патологічна реакція людини на проблеми, пов'язані з оцінкою її особистості. Такі люди потребують постійного самоствердження, обожнювання, уваги, доказів того, що вони особливі тощо. Вони легко ігнорують правила, вважаючи їх обов'язковими для інших, але не для «себе коханого». Найгірше, що зарозумілість та нарцисизм може сприйматися як харизматичність, хоча нею там навіть «не пахне». Не дивно, що такі люди опиняються на ключових посадах в організаціях. Водночас сам собою нарцисизм – не такий вже й поганий. Люди, які керують компаніями, створюють нові речі, мають бути до певної міри нарцисичними, інакше у них не буде мотивації до досконалості. Але на найвищих посадах нарцисизм може мати руйнівний вплив. Досягаючи найвищої точки, вони оточують себе людьми, які говорять тільки те, що такі лідери хочуть чути. Як наслідок – вони втрачають відчуття реальності, а це небезпечно.

Часто нарцисизм виявляється у людей, які лише вступають у лідерську роль. Перехід на управлінську посаду може бути дуже складним кроком. Далеко не кожен хороший спеціаліст здатен стати хорошим управлінцем. А якщо одного дня Ви стали генеральним директором, керуєте тисячами людей і водночас не можете дати собі відповідь на запитання, чому саме Ви потрапили на цю посаду, то виникає закономірне відчуття дискомфорту, невідповідності. Але Ви не можете про це нікому признатися, тому що тоді з'являться обурені, які не розумітимуть, чому саме Ви займаєте цю посаду й отримуєте велику зарплатню/бонуси. А значить Вам потрібно якось компенсувати свою невпевненість. Одним із видів такої компенсації є нарцисизм: намагання переконати себе та інших, що Ви кращі за всіх, що Ви особливі!

*– І вся компанія допомагає лідерові у виховуванні такої нарцисичності?*

Саме так. Харві Джонс розповідає історію, що коли він став головою ICI, то хотів продовжувати приїжджати на роботу на своєму старенькому улюбленому Фольксвагені. Але колеги порадили йому одразу відмовитися від такої «дурниці», адже очікувалося, що голова ICI їздитиме щонайменше на Роллс-Ройсі й матиме особистого водія. Не дивно, що деякі керівники звикають до того, що вони особливі. Коли Ви – генеральний

директор, для багатьох людей, Ви символ компанії. Ваш природний нарцисизм підсилюється всіма атрибутами високої посади, і перш, ніж Ви отямитеся – Ви ризикуєте опинитися в королівстві кривих дзеркал. Усі завжди погоджуються з Вами. Ви бачите лише те, що хочете. Стає складно протистояти спокусі самовдоволення та самозакоханості. Результат – неспроможність тверезо оцінювати реальність.

– *Виходить, всі компанії приречені вирощувати нарцисичних лідерів?*

Зовсім ні. Деякі компанії навчилися бути, як я їх називаю «автензотичними» (*authentikos* – з грецьк. автентичний, *zotikos* – життєдайний). У таких компаніях плекаються три основні цінності: відчуття сенсу (люди відчують, що вони не просто заробляють гроші, а створюють цінність для клієнтів); команда (яка сприймається як сім'я), задоволення від роботи (чим більше захоплення приносить робота людям, тим є вони продуктивнішими).

– *Які поради Ви могли б дати лідерам, які хочуть стати більш автензотичними?*

Якщо людині характерна нарцисичність – то ця людина до тієї чи іншої міри буде самозакоханою, але навіть вона може більш свідомо ставитися до себе та результатів своєї діяльності. Якщо керівник стає «королем» компанії – то йому щонайменше потрібно дати можливість підлеглим вільно висловлювати свою думку, щоб вони не боялися покарань і були впевнені, що після незгоди з «королем» їхня голова залишиться на плечах.

---

*Джерело: [33].*



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Дикань Н., Борисенко П. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с. URL: <https://pidru4niki.com/19991130/menedzhment/menedzhment>
3. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
6. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 14

# ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

**Ключові поняття:** соціальна відповідальність; відкрита і закрита форми соціальної відповідальності; зовнішня та внутрішня соціальна відповідальність; моделі соціальної відповідальності (американська, європейська, азійська); стандарти корпоративної соціальної відповідальності; стратегія корпоративної соціальної відповідальності.

## ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Ваша репутація важливіша, ніж платежі, а цілісність важливіша вашої кар'єри» (Райан Фрейтас, співзасновник About.me).

□ «Довгий час вважали, що бізнес існує заради отримання прибутку. Це не так. Бізнес існує заради людей» (Генрі Форд, засновник компанії «Форд Моторс»).

□ «Серед більшості панує досить великодушний погляд, що всі нездатні до праці повинні лягати тягарем на суспільство й утримуватися за рахунок громадської благодійності. <...>. Слепий або каліка, якщо його поставити на відповідне місце, може зробити абсолютно те саме й отримати ту саму плату, що й цілком здорова людина. Ми не надаємо калікам переваг, але ми показали, що вони можуть заробити собі повну винагороду» (Генрі Форд, засновник компанії «Форд Моторс»).

□ «Бізнес – це процес уміння давати і вміня брати, жити й давати жити іншим. Це взаємодія багатьох сил та інтересів» (Генрі Форд, засновник компанії «Форд Моторс»).

□ «Щедрість прибутковіше скупості» (Ліон Фейхтвангер, німецький письменник).

□ «Як тільки ви перестанете вносити свій вклад, ви почнете вмирати» (Елеонора Рузвельт, екс-перша леді США).



□ «Кістка, кинута собаці, не є милосердя. Милосердя – це кістка, поділена із собакою, коли ти голодний не менше за неї» (Джек Лондон, американський письменник, громадський діяч).

□ «Надмірна спрага влади призвела до падіння ангелів; надмірна спрага знання призводить до падіння людини; але милосердя не може бути надмірним і не заподіє шкоди ні ангелу, ні людині» (Френсіс Бекон, англійський політик, державний діяч, учений, філософ).

□ «Діліться своїми прибутками зі співробітниками і поводьтеся з ними як із партнерами. У відповідь вони будуть ставитися до вас так само, і разом ви досягнете таких висот, про які навіть не мріяли» (Сем Волтон, американський бізнесмен, засновник мережі магазинів Wal-Mart та найбагатша людина Америки у 1985 р.).

□ «Запасіться доброзичливістю, перш ніж вона вам згодиться. Кожна компанія має безліч причин бути хорошим представником своєї спільноти, справедливим, відкритим роботодавцем» (Джек Велч, американський бізнесмен, генеральний директор General Electric, радник групи CEO, що входять до Fortune 500).

***Яку з цитат Ви використали б, щоб аргументувати соціальну відповідальність бізнесу і чому?***



***Дайте відповіді на запитання***

1. Що розуміють під відповідальністю організації в менеджменті?
2. Які Ви знаєте види відповідальності у менеджменті?
3. У чому сутність юридичної відповідальності у менеджменті?
4. У чому сутність соціальної відповідальності у менеджменті?
5. У чому сутність екологічної відповідальності в менеджменті?
6. Які є рівні соціальної відповідальності?
7. Які є види соціальної відповідальності залежно від середовища, на яке вона спрямована?

8. Які переваги соціальної відповідальності для бізнесу?
9. Коли юридична відповідальність перешкоджає реалізації соціальної відповідальності?
10. Що можна розуміти під етикою в менеджменті?
11. Які чинники викликають неетичну поведінку в підприємстві та менеджменті?
12. Які є методи і заходи забезпечення етичної поведінки керівників?
13. Які є мотиваційні механізми формування етичної поведінки в організаціях?
14. Як впливає відповідальність та етика на процес менеджменту?
15. Якою має бути етична поведінка у взаєминах менеджерів і підлеглих?
16. Які основні положення Глобального договору ООН з розвитку корпоративної соціальної відповідальності?



### ***Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку***

1. Чи можна оцінювати ефективність менеджменту тільки за економічними показниками?
2. Які актуальні проблеми відповідальності організацій перед суспільством?
3. Чи може етична поведінка знижувати ефективність менеджменту?
4. Чому певні форми соціальної відповідальності бізнесу є «вигідними» для підприємства?
5. Які Ви можете навести аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності бізнесу в Україні?



### ***Заповніть таблиці***

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, дайте порівняльну характеристику світових моделей соціальної відповідальності та наведіть якомога більше прикладів конкретних форм зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності підприємств. Результати оформіть у таблицях 14, 15.

Таблиця 14

**Порівняльна характеристика моделей соціальної відповідальності**

Ознака порівняння	Американська	Європейська	Азійська
Ціль			
Правове регулювання			
Державне втручання			
Відносини з стейк-холерами			
Вид відповідальності			
Зв'язок з соціальними проектами			

Таблиця 15

**Форми зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності**

Складові зовнішньої соціальної відповідальності	Складові внутрішньої соціальної відповідальності
<i>Підтримка благодійних проєктів</i>	<i>Етичні стандарти</i>



**Кейс для аналізу**

Провідні компанії світу займають перші місця у рейтингу соціально-відповідальних компаній. «Google», «The Walt Disney Company», «Lego» – були, зокрема, в трійці лідерів у 2018 р.

«Walt Disney» підтримує фонди, які борються з глобальним потеплінням і захищають дику природу. Концерн BMW є ініціатором масштабних освітніх проєктів, займається проблемами безпеки дорожнього руху, підтримує лікування осіб із ВІЛ/СНІДом. Авіаперевізник «Emirates Airline» є спонсором благодійних проєктів, спрямованих на боротьбу з бідністю, забезпечення житлом, лікуванням та освітою дітей із бідних сімей тих країн, куди здійснюються рейси.

Організації, які здійснюють підприємницьку діяльність в Україні (українські та іноземні), також не відстають за рівнем і масштабами соціальної відповідальності.

На основі відкритої інформації з офіційних джерел, популярний діловий всеукраїнський журнал «Влада грошей» у 2020 р. визначив рейтинг ТОП-25 кращих програм корпоративної соціальної відповідальності організацій, які працюють в Україні. Зокрема, до рейтингу ввійшли такі компанії (в алфавітному порядку).

**«Avon».** Основними напрямками соціальної відповідальності відомої косметичної компанії є підтримка жінок, які постраждали від домашнього насилля та які борються з раком грудей. Так, у рамках програми «Місія проти раку молочної залози», яка реалізовується майже 20 років, зібрано понад 19 млн грн на боротьбу з хворобою, придбано 19 одиниць сучасного обладнання для 11 обласних онкоклінік (зокрема мобільні мамографічні комплекси).

**BASF,** німецький хімічний концерн, стратегічним напрямом корпоративної соціальної відповідальності визначив дбайливе ставлення до довкілля. В Україні організація реалізує проєкт із реставрації історичної пам'ятки української архітектури XIX ст. – Шарівського палацово-паркового комплексу в Харківській області. Крім того, компанія має освітній проєкт BASF Kids&Lab, спрямований на навчання школярів хімії та популяризацію цієї науки в учнівському середовищі.

**«Carlsberg Ukraine»,** відоме пивоварне підприємство реалізує програму сталого розвитку «Мета – 4 нулі: разом до майбутнього». Під першим нулем компанія має на увазі зниження шкідливого впливу діяльності пивоварних заводів на довкілля (мінімізацію викидів вуглецю, збільшення частки використання відновлюваних енергетичних ресурсів); другий нуль – «нуль безвідповідального споживання алкоголю» досягається шляхом інформування про шкідливий вплив надмірного споживання алкоголю, боротьбу з вживанням алкоголю неповнолітніми особами; третій «нуль» – нуль нещасних випадків на виробництві через турботу про здоров'я працівників і безпеку праці; четвертий «нуль» – нуль втрат води внаслідок її очищення та повторного використання для технічних потреб. Ще одним екологічним проєктом компанії є проєкт «Green Fibre

Bottle», ціллю якого є розроблення першої у світі біорозкладної на 100% пляшки для пива з деревного волокна.

**«L'oreal»** – найбільший у світі спеціалізований виробник косметики реалізує соціальні програми, спрямовані на визнання досягнень жінок у суспільстві. Зокрема, компанія відзначає спеціальною премією L'oreal-UNESCO молодих жінок-вчених. Її освітня програма «Краса для всіх» спільно з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) допомагає жінкам, що постраждали від домашнього та гендерного насильства, безкоштовно освоїти професію перукаря. В рамках боротьби з Covid-19 L'oreal в Україні передала лікарням, аптекам та продовольчим мережам понад 100 тис. продуктів, включаючи спиртові гелі для санітарної обробки рук.

**«Mary Kay»** – світовий косметичний бренд, який підтримує жіноче підприємництво понад 50 років у 40 країнах світу. Місія компанії має яскраве соціальне спрямування: збагачення жінок та їхніх сімей у всьому світі. В рамках благодійної ініціативи «Рожевий змінює життя» компанія щорічно представляє новий продукт в обмеженій кількості, частина коштів від продажу якого спрямовується на благодійництво. В Україні організація понад 15 років підтримує жінок, які борються з раком молочної залози.

**«PepsiCo Україна»** – усім відомий виробник напоїв реалізує в Україні різні соціальні та благодійні ініціативи, спрямовані на захист екології і допомогу суспільству. Цього року в фокусі компанії виявилася боротьба з коронавірусом: PepsiCo пожертвувала на закупівлю захисних медичних костюмів та обладнання для лікарень понад 30 млн грн. Також PepsiCo Україна допомагає продуктами медпрацівникам і людям у складних життєвих обставинах. За час карантину компанія передала їм понад 450 т продукції, близько 80% з якої – молочна продукція, дитяче харчування, а також соки і нектари.

**«АГРО РЕГІОН»** – одна з найуспішніших агрокомпаній України пріоритетом своєї соціальної відповідальності визначила освітню діяльність. В рамках організації функціонують «Агрошкола» та «TractorEAST». У «Агрошколі» вивчають агрономічний, технічний курси, стажуються в одному з підрозділів компанії, освоюють нову, затребувану в агропромисловому комплексі спеціальність. «TractorEAST» (яка була

започаткована після того, як 14 працівників компанії відслужили в АТО) дає змогу ветеранам АТО за пів року безкоштовно здобути нову професію тракториста. Учні агрошкіл забезпечуються житлом, харчуванням і стипендією.

**«Альфа-Банк».** Пріоритетними напрямками корпоративної соціальної відповідальності банку є здоров'я, ліквідація бідності, збереження екосистеми, якісна освіта. Працівники банку долучаються до екологічного проєкту ECODAY: наводять лад у зонах відпочинку, парках, на дитячих майданчиках, ділянках, що межують із річками й озерами, вносять свій вклад в озеленення рідних міст. Освітній напрям соціальної відповідальності банку представлений програмою, спрямованою на підвищення фінансової грамотності населення та благодійною акцією «Повний портфель» (яка полягає у зборі коштів на шкільне приладдя до 1 вересня для окремих категорій дітей). Також банк підтримує благодійною допомогою понад 10 дитячих будинків і шкіл-інтернатів у різних регіонах України, Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова.

**«Біосфера»**, великий виробник і дистриб'ютор товарів для догляду за будинком і персональної гігієни, дбає про довкілля та допомагає дітям. Організація є партнером дитячих благодійних фестивалів, ініціює благодійні ярмарки та марафони, підтримує благодійні фонди. Дотримуючись відповідального ставлення до навколишнього природного середовища, сприяючи формуванню екологічної культури, організація переробляє поліетилен і використовує рециклінговий ресурс для виробництва своєї продукції, зокрема пакетів для сміття «Фрекен БОК», «Бонус+» тощо. «Біосфера» пропагує сортування сміття, підтримуючи екоініціативи No Waste Ukraine, let's Do It Ukraine, EcoNike та ін., є ініціатором плоггінг-руху в Україні.

**«Інтерпайп»**, виробник сталевих труб і залізничних коліс пріоритетом корпоративної соціальної відповідальності визначив популяризацію інженерії і точних наук. Щорічно компанія проводить головне інженерне шоу країни Interpipe TechFest, ініціює навчальні програми зі школами та вишами. В 2019-2020 рр. компанія відкрила кілька лабораторій мехатроніки в Дніпрі, мета яких – знайомити школярів і студентів з інноваційними промисловими технологіями.

**«Київстар»** – соціально відповідальний лідер телеком-ринку України вважає своєю місією створювати нові

можливості для країни та змінювати життя людей на краще. Основними напрямками стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії є: цифрова інклюзія, розвиток підприємництва, безпека в інтернеті, корпоративне волонтерство та партнерство заради миру. Ключовими проектами компанії у визначених сферах є: онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління «Смартфон для батьків», інформаційно-просвітницький портал про безпеку дітей в інтернеті StopSexтинг, ініціатива СМС-благодійності «Дитяча надія», спільна ініціатива з Національною поліцією «Пошук дітей» та програма «Інновації і підприємництво» в освітніх дитячих таборах GoCamp. Також «Київстар» проводить освітні мовні програми та надає своїм абонентам не тарифікований доступ до додатка Prometheus (платформи відкритих онлайн-курсів, яка пропонує безкоштовну добірку освітніх програм від кращих українських і закордонних викладачів).

**«Кока-Кола Беверіджиз Україна».** Відомий виробник напоїв має три стратегічні пріоритети соціальної відповідальності: сталий розвиток, підтримка та розвиток молоді, а також управління відходами упаковки. Останні проекти компанії, спрямовані на подолання наслідків пандемії Covid-19: спільно з Товариством Червоного Хреста України вона забезпечує лікарні необхідним життєво важливим обладнанням, надає продукцію для медичних працівників і соціально незахищених груп населення, популяризує донорство крові в Україні. Крім того, два місяці співробітники компанії працювали волонтерами на урядовій гарячій лінії з питань Covid-19.

**Креді Агріколь Банк.** Міжнародний Креді Агріколь Банк приділяє велику увагу своїй програмі KCB We Care!, запущеній в 2016 р. Під час карантину в березні 2020 р. банк разом із партнерами придбав на мільйони гривень медичне обладнання для лікарень різних регіонів України.

**«Метінвест».** Група «Метінвест» допомагає в боротьбі з пандемією медикаментами та обладнанням у містах присутності своїх підприємств. Наприкінці червня Група оплатила доставку гуманітарної допомоги з Китаю. Організація авіаперельоту з Пекіна в «Бориспіль» обійшлася компанії в 7 млн грн. Його загальні інвестиції в медикаменти й обладнання сягли близько 150 млн грн. Під час карантину група Метінвест

продовжувала виплачувати заробітну плату своїм співробітникам у повному обсязі, а адмінперсонал керуючої компанії і до 95% адмінперсоналу виробничих підприємств переведено на віддалену роботу.

**МХП.** Агрохолдинг МХП курує різноманітні проекти соціальної відповідальності, пов'язані зі стійким розвитком регіонів України, екологічними програмами, примноженням людського капіталу. За допомогою благодійного фонду «МХП–Громаді» компанія щорічно збільшує масштаби соціальних та інфраструктурних інвестицій у 16 регіонах, де працюють її підприємства. Холдинг надає фінансову підтримку місцевим громадам. Зокрема, виділяє кошти для громад на основі всеукраїнського конкурсу мікрогрантів до 50 тис. «Час діяти, Україно!».

**«Нова пошта».** Компанія реалізує чимало соціальних проектів, зокрема: «Гуманітарна пошта України», «Нова пошта на півмарафон», підтримка реабілітації учасників АТО у співпраці з медичними закладами, «Школа бізнесу» (навчання власників малого та середнього бізнесу для розвитку власної справи). Ключовим з них є «Гуманітарна пошта України», в рамках якого підприємство забезпечує безкоштовну доставку вантажів волонтерських організацій. З 2014 р. компанія доставила понад 200 тис. гуманітарних відправлень по всій Україні.

**ОККО.** Корпоративна соціальна відповідальність мережі автозаправок ОККО концентрується насамперед на безпеці дорожнього руху. Зокрема, за допомогою інформування та тестування водіїв і пішоходів, компанія пропагує відмову від використання гаджетів на дорозі. Спеціальний VR-тест для клієнтів ОККО, відвідувачів сервісних центрів МВС України в обласних центрах за допомогою віртуалізації реальності показував, яку небезпеку становлять такі дії, як листування, зйомки сторіс, серфінг в інтернеті під час дорожнього руху. Вагомим проектом компанії є встановлення спеціальних контейнерів на АЗК із метою збору використаних речей для малоабезпечених осіб.

**ПУМБ.** Соціальні інвестиції банку спрямовані на підвищення безпеки праці працівників та їхній розвиток, підвищення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища і підвищення фінансової грамотності українців. Під час пандемії коронавірусу ПУМБ закупив обладнання



першої необхідності для медичних закладів заходу та сходу України, а також засоби персонального захисту для лікарів.

**Rozetka.** Компанія інтернет-торгівлі Rozetka разом з організацією «Червоний хрест» реалізувала на своїх сторінках у соцмережах проєкт «Торба добра», спрямований на допомогу людям із вразливих верств населення продуктами, засобами гігієни і побутової хімії. Набір «Торба добра» для самотніх літніх людей, неповних сімей, багатодітним родинам, особам з інвалідністю та всім, хто тимчасово опинився у скрутних обставинах, можна було замовити онлайн, а Червоний Хрест України забезпечував безкоштовну адресну доставку.

**«Смарт-Холдинг».** Інвесткомпанія «Смарт-Холдинг» дотримується принципів сталого розвитку, реалізуючи програми соціального партнерства в тих регіонах, де зосереджені її бізнес-інтереси шляхом розвитку соціальної інфраструктури (участь в ремонтах та обладнанні дитячих садків, шкіл, спортивних об'єктів, поліклінік і лікарень, установ культури). Компанія також інвестує в освітні, гуманітарні проєкти, надає допомогу багатодітним сім'ям і дітям-сиротам. На боротьбу з пандемією Covid-19 бізнеси «Смарт-Холдингу» скерували понад 100 млн грн. Фонд також придбав майже 1 млн захисних масок для медустанов, парафій УПЦ та підприємств України. Щоб підтримати на карантині літніх людей у різних містах України була організована адресна доставка понад 20 тис. продуктових наборів.

**«Укргазбанк».** Банк керується власною Політикою екологічної та соціальної відповідальності, відповідно до якої оцінюються, відстежуються екологічні та соціальні ризики кредитованих проєктів. Усі програми кредитування перевіряються на відповідність екологічній і соціальній банківській політиці. Серед банківських продуктів є екодепозити, кошти яких спрямовуються на фінансування проєктів із охорони довкілля. Працівники банку дотримуються екологічної поведінки і в офісах: сортують сміття, збирають батарейки та пластикові картки для утилізації, використовують енергозберігаюче освітлення, відмовляються від паперового документообігу, пластику в роботі з клієнтами.

**ПАТ «ФАРМАК».** Проєкти у сфері сталого розвитку однієї з найстаріших фармацевтичних компаній спрямовані

на поліпшення якості життя, пропаганду здорового способу життя, підвищення рівня екологічної культури, безпеку праці, підтримку соціальної активності та волонтерства серед співробітників. Зокрема, діє «Екошкола» від «Фармак» (до якої в 2020 р. приєдналася «Мала академія наук України»), яка передбачає восьмимісячний курс з екології для учнів 8–11 класів. Кращі проекти вирішення екологічних проблем отримують мінігранти від підприємства.

**«МакДональдз».** Щорічно, майже 20 років поспіль, компанія проводить масштабну акцію «Долонька щастя». Протягом місяця у всіх ресторанах мережі відвідувачі можуть придбати благодійні сувеніри. Зібрані кошти скеровуються на відкриття «Сімейних Кімнат» у лікарнях України. З 2016 р. на їхнє утримання виділено 35 млн грн. Сімейні кімнати – це спеціально відведені місця в лікарнях, де батьки можуть знаходитися поруч із дітьми, доки вони проходять лікування, рідні та близькі пацієнтів можуть відпочити, набратися сил, поспати і приготувати їжу. Відкриваючи «сімейні кімнати», Фондація «Будинок Рональда МакДональда» і партнер МакДональдз підтримують розвиток сімейно-орієнтованої медицини в Україні.

**«Ельдорадо».** Мережа магазинів комп'ютерної та побутової техніки «Ельдорадо» декларує трирівневу соціальну відповідальність свого бізнесу: перед споживачами, перед працівниками та перед суспільством. Нещодавно компанія Eldorado завершила програму підтримки українських лікарень у боротьбі з наслідками пандемії Covid-19 шляхом передачі 100 комплектів побутової техніки першої необхідності.

Топ-компаніями України у сфері корпоративної соціальної відповідальності також є «WOG», яка реалізує проєкт «Дорога до серця» і забезпечує покупку устаткування в лікувальні заклади України, «D. ТЕК», яка допомагає в навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників державних органів і установ України, IDS Vorjomi Ukraine, яка реалізує екопроєкти, спрямовані на збереження флори і фауни Карпат («Разом за природу» – проєкт висадки дерев, «Зелена торба» – збору і сортування пластику).

Пандемія коронавірусу активізувала соціальну відповідальність компаній. Багато організацій приєдналося до боротьби з вірусом і кризою.

На закупівлю медичного обладнання та боротьбу з коронавірусом виділили кошти такі відомі компанії, як: Carlsberg, «ПриватБанк», Meest, SoftServe, Vodafone Ukraine, «Епіцентр» UFuture та Biopharma, ROSHEN, Parimatch Ukraine. Перевізники Uber та ОККО, Bolt, Uklon та Opti безкоштовно перевозили лікарів. «Укрпошта» на час карантину запустила безкоштовну доставку посилок до лікарень.

JDE забезпечила понад 800 000 чашок кави для медиків та екстрених служб, які цілодобово рятують пацієнтів.

TEDIS Ukraine провели благодійний аукціон hand made виробів працівників компанії та членів їхніх сімей із метою підтримки у період карантину самотніх літніх людей, які зазнають труднощів з придбанням продуктів і ліків.

Vodafone Україна надала безкоштовний доступ до пізнавально-розважальних сервісів, щоб підбадьорити тих, хто залишався вдома на карантині. А в рамках підтримки проекту «Всеукраїнська школа online» відкрито вільний доступ до трансляцій уроків через сервіс Vodafone TV.

Бізнес-клієнти отримали від Київстар доступ до рішень з організації віддалених офісів у будь-якій точці країни без абонентної плати.

Під час пандемії компанія Intellias підтримала стратегію масового тестування населення, тому виділила кошти на закупівлю 10000 тестів для швидкої діагностики захворювання на коронавірус.

SoftServe також надала професійну допомогу в розробленні та впровадженні технологічних рішень для органів місцевого самоврядування і державних установ: розробила інтернет-платформу «STOP COVID-19» і чатботів для Львівської обласної державної адміністрації.

Зауважимо, що «прозорі» компанії під час карантину не вдавалися до скорочень і зменшення зарплат.

---

*За матеріалами: [25; 58].*

### *Запитання до кейсу*

1. Наведіть приклади зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності, описаної в кейсі.

2. Які види соціальної відповідальності переважають у стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств, що функціонують в Україні? Чим це можна пояснити? Які чинники мають найбільший вплив на корпоративну соціальну відповідальність бізнесу в Україні?

3. Чи пов'язані форми соціальної відповідальності з сферою господарської діяльності організації?

4. Які з проєктів, наведені у кейсі, принесуть, на Ваш погляд, найбільші вигоди для підприємства? Які саме і чому?

5. Які з наведених прикладів соціальної відповідальності є відображенням концепції «розумного егоїзму»?

6. Як впливає корпоративна відповідальність бізнесу на його співпрацю з місцевими громадами?



### **Практичне завдання 1**

Львівський державний університет внутрішніх справ дотримується концепції соціальної відповідальності організації. На основі даних інтернет-сторінки університету складіть перелік соціально відповідальних дій навчального закладу впродовж останнього року.

*Охарактеризуйте форми соціальної відповідальності, які використовуються, та визначте їхні переваги.*



### **Практичне завдання 2**

«Uni Credit Bank» вважає, що соціальна відповідальність – це спонсорство та філантропія, а тому частину прибутку спрямовує на спонсорство та меценатство. Банк підтримує учасників та інвалідів війни, дитячі, молодіжні, освітні, медичні, спортивні проєкти.

«Райффайзен Банк Аваль» також особливу увагу приділяє філантропії. Банк надає благодійну допомогу дитячим закладам, зокрема лікувальним та для сиріт і дітей з неблагополучних сімей. Ще одним напрямом його соціальної відповідальності є підтримка культурних і духовних проєктів.

Соціальна політика Профінвестбанку спрямована на благодійництво, меценатство класичної музики та регбі.

Акцент на меценатство роблять також такі банки, як «Родовід» і «Фінанси та Кредит».

Банк «Хрещатик» вважає, що соціальна відповідальність – це інвестиції у суспільство та власне майбутнє, зокрема, конкурентоспроможність банку. Пріоритетом банку є отримання прибутку шляхом соціальної та екологічної відповідальності. Зокрема, формами внутрішньої відповідальності банку є: розвиток людського потенціалу за допомогою освітніх програм і підвищення кваліфікації; інвестиції в охорону здоров'я працівників та безпечні умови праці, недержавне пенсійне забезпечення, допомогу в критичних ситуаціях. Зовнішніми формами соціальної відповідальності банку є: співпраця з місцевими громадами; спонсорська і благодійна допомога; сприяння реалізації екологічних проєктів.

*Визначте:*

1. Які моделі соціальної відповідальності використовують згадані організації?
2. Які очікувані вигоди від застосовуваних форм соціальної відповідальності?
3. Які можливі ризики даних форм соціальної відповідальності?
4. Що Ви можете порекомендувати для вдосконалення (розширення) застосовуваних форм соціальної відповідальності?



### **Практичне завдання 3**

Місяць тому Ви як директор ТзОВ прийняли на роботу молодого, перспективного юриста, який зарекомендував себе протягом випробувального терміну як висококласний спеціаліст. Водночас він нетактовно та різко спілкується з колегами, особливо з технічним та обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте повідомлення про його неетичну поведінку, а сьогодні надійшла письмова скарга від офіс-менеджера щодо безпідставного звинувачення та брутальної поведінки нового працівника.

*Дайте відповідь на запитання*

1. Як керівнику підприємства слід реагувати на подібні скарги?

2. Які недоліки в менеджменті спричинили таку ситуацію та як можна було цього уникнути?

3. Як Ви діятимете, обіймаючи посаду керівника ТЗОВ, у схожому випадку?



#### **Практичне завдання 4**

Дані Звіту зі сталого розвитку-2019 системи компаній Кока-Кола в Україні [19] містять такі цифри, які характеризують їхню корпоративну соціальну відповідальність та спрямованість на стійкий розвиток:

- 71% загального бюджету на закупівлі витрачено на продукцію місцевих постачальників;
- 95% – становить індекс залученості працівників;
- створено 24 031 робочих місць в економіці, що становить 0,14% від загальної зайнятості в Україні;
- одним робочим місцем у компанії Кока-Кола підтримується 18 робочих місць в економіці України;
- 35% всієї упаковки, випущеної на ринок, зібрано і перероблено (понад 8 567 тонн відходів);
- встановлено 3376 контейнерів для роздільного збору сміття;
- 100 тис. куб. м води відновлено у озерах Національного природного парку «Олешківські піски»;
- 1,80 літрів використовується на виготовлення 1 л готового напою;
- 32528 випускників скористалися перевагами навчальної платформи iLearn;
- 8532 учасників було охоплено програмою розвитку молоді;
- 196090 жінок стали бенефіціарами програми «Я зможу!», спрямованої на посилення ролі жінок у суспільстві;
- 1273 працівників компанії та членів їхніх сімей взяли участь у волонтерських ініціативах компанії, 17% із них долучилися до них у робочий час.

### *Визначте*

1. Яку модель соціальної відповідальності (американську, європейську, азійську) реалізує компанія?

2. Який рівень і види соціальної відповідальності компанії?

3. Як впливають на конкурентні переваги компанії обрані форми соціальної відповідальності?

4. На основі даних звітів зі сталого розвитку за минулі роки, проаналізуйте, як змінювався підхід до соціальної відповідальності компанії.



### *Тести для самоконтролю*

1. *Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?*

а) дотримання норм законодавства;

б) добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації;

в) дотримання кодексу корпоративної етики;

г) реакція організації на економічні проблеми суспільства.

2. *Керуючись етичними правилами накладання стягнень, керівник повинен:*

а) вважати, що мета стягнення досягнута, якщо підлеглий відчув себе покараним;

б) користуватись накладанням стягнення як єдино правильним засобом виправлення помилок підлеглого;

в) керуватись лише ретельно перевіреними фактами, а не підозрами та чутками;

г) накладати стягнення переважно на групу людей, обумовлюючи помилки одних відповідальністю за них колективу.

3. *Яка з моделей соціальної відповідальності характеризується мінімальним регулюванням держави корпоративної соціальної відповідальності?*

а) європейська;

б) азійська;

в) американська;

г) усі зазначені.

4. Якими є принципи соціальної відповідальності згідно з міжнародним стандартом ISO 22600:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності»?

- а) підзвітність і прозорість;
- б) прибутковість та ефективність;
- в) пріоритет благодійності;
- г) усі зазначені.

5. Відповідно до статті 116 Конституції України, відповідальність за здійснення заходів з забезпечення прав і свобод людини і громадянина, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України покладено на:

- а) Президента України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Верховну Раду України;
- г) Конституційний суд України.

6. Принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, що мають неоднакові службові права й обов'язки, регламентуються:

- а) економічною етикою;
- б) професійною етикою;
- в) соціальною етикою;
- г) службовою етикою.

7. Основною характеристикою європейської моделі соціальної відповідальності є:

- а) створення додаткової інвестиційної привабливості підприємства та зростання прибутку;
- б) філантропічний підхід;
- в) орієнтир на культурні традиції країни;
- г) немає правильної відповіді.

8. Ініціативна відповідальність бізнесу передбачає:

- а) філантропію (індивідуальну благодійність бізнесменів);
- б) виконання громадського обов'язку бізнесу;
- в) відповідальність бізнесу за майбутнє суспільство, за духовний і культурний розвиток громадян);
- г) усі відповіді правильні.

9. До компонентів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести:

- а) відповідальність перед споживачами товарів і послуг;
- б) охорону навколишнього середовища, спонсорство;



- в) охорону праці та здоров'я працівників;
- г) усі відповіді правильні.

10. Через які основні функції виявляється екологічна відповідальність?

- а) стимулююча, компенсаційна, превентивна;
- б) стимулююча, компенсаційна, забезпечуюча;
- в) зберігаюча, стимулююча, превентивна;
- г) відновлювальна, відшкодовуюча, інвестиційна.



### **Корисна інформація**

За соціологічним дослідженням «Рейтинг роботодавців України» 2019/2020 [6], для українців, які обирають місце праці, більш вагомий є такий критерій, як рівень соціальної відповідальності бізнесу, ніж його міжнародний статус, високотехнологічність продукції чи популярність бренду.

За даними дослідження Cone Communications 2016, якщо підприємство не є соціально відповідальним, то найвірогідніше «міленіали» проігнорують таку компанію, як працедавця. А саме на цю вікову категорію (19–35 років) припадає більше половини (57%) всіх резюме, розміщених на відповідних ресурсах у 2020 р.

Глобальний звіт про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability) засвідчив, що 70% українських споживачів готові платити вищу ціну за продукцію, якщо виробник відповідальний перед суспільством та піклується про довкілля.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтеллект-Захід, 2009. 384 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.

4. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/11226>
5. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
7. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 80 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>
8. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11443>

## Тема 15

# УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

**Ключові поняття:** організаційні зміни, опір змінам, чинники опору змінам, методи подолання опору змінам, управління змінами, етапи організаційних змін, організаційний розвиток.

### ” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення

□ «Ви можете не змінюватися. Виживання не є обов'язком» (Вільям Едвардс Демінг, американський учений, консультант з управління, володар імператорської нагороди за внесок у японську якість).

□ «Найкоротша дорога до змін – не боятися посміятися над зробленими помилками, помилковими уявленнями, над своєю дурістю. Це звільняє від тяги до звичного старого стиля поведінки і вчинків, прискорює просування вперед – до нового» (Спенсер Джонсон, американський лікар, консультант, лектор Гарвардської бізнес-школи).

□ «Багатьом не подобаються зміни, але ми повинні навчитися приймати їх. Особливо якщо альтернатива змінам – це катастрофа» (Ілон Маск, інженер-винахідник, підприємець, засновник компаній SpaceX, PayPal, Neuralink і The Boring Company, генеральний директор і голова ради директорів Tesla Inc.).

□ «Варто усвідомити, що немає нічого складнішого для здійснення і більш сумнівного з точки зору досягнення успіху, нічого не безпечнішого для управління, ніж встановлення нового порядку речей» (Нікколо Макіавеллі, політичний діяч, мислитель, гуманіст, поет і драматург епохи Відродження).

□ «Коли я діагностую організацію і питаю працівників, як у них справи, то найбільше я боюся отримати їх заспокійливі відповіді: «Все в порядку. Жодних проблем». Пам'ятайте, що найспокійніше місце на світі – це кладовище. Там нічого не відбувається і ні у кого не виникає жодних проблем,

оскільки там – нічого не змінюється. Там все мертво. Бути живим – значить змінюватися, змінюватися – значить вирішувати проблеми, а розвиватися – значить вирішувати щоразу складніші проблеми» (Іцхак Адізес, бізнес-консультант, провідний світовий експерт у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності шляхом внесення кардинальних змін, з книги «Управління змінами»).

□ «Качина теорія» менеджменту: пливуча по воді качка зовні здається спокійною і незворушною, але її лапки під водою працюють дуже-дуже швидко (Іцхак Адізес).

□ «У більшості організацій ті, хто першими бачать ознаки прийдешніх змін, не мають влади, щоб вжити заходів, а ті, хто має необхідну владу, нічого не бачать» (Майкл Хаммер, американський інженер, засновник теорії реінжинірингу бізнес-процесів).

□ «Будь-які зміни несуть із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни повинно бути не вичікування, а підвищення активності» (Джек Уелч, американський бізнесмен, легендарний CEO General Electric).

□ «Будь-яка зміна, навіть зміна на краще, завжди пов'язана з незручностями» (Річард Хукер, англійський теолог і впливовий богослов).

□ «Більшість людей не розуміють, що сьогодні ціна змін не висока, але завтра за них доведеться платити втридорога» (Джон Максвелл, американський автор, оратор, експерт з питань лідерства).

### ***Які аспекти змін розкривають наведені цитати?***



#### ***Дайте відповіді на запитання***

1. Що таке організаційні зміни?
2. Чому необхідні зміни в організаціях?
3. Які є види та напрями змін в організації?
4. Які бувають зовнішні та внутрішні причини організаційних змін?
5. Які причини зумовлюють виникнення опору змінам?
6. Від чого залежить сила опору змінам?
7. Що таке активний і пасивний опір змінам?

8. Які є стратегії подолання опору змінам?
9. Які існують методи подолання опору змінам?
10. Які існують етапи здійснення змін?
11. Що таке організаційний розвиток та які його компоненти?



**Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку**

1. Чи можна попередити опір змінам і як?
2. Чи можливо повністю подолати опір змінам?



**Заповніть таблицю**

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть таблицю 16.

Таблиця 16

**Характеристика методів подолання опору змінам**

Метод	Умови використання	Переваги	Недоліки
<i>Примус</i>	<i>Дефіцит часу</i>	<i>Швидкість організаційних перетворень, низькі витрати на підготовку змін</i>	<i>Конфлікт між керівництвом і підлеглими, погіршення морально-психологічного клімату</i>



**Практичне завдання**

Потужність підприємства харчової промисловості «Соківинка», яке займається виготовленням, закупівлею, переробкою ягід та фруктів і виготовленням плодово-овочевої

консервації, становить 60 000 тис. кг у рік. Працює на ньому 78 осіб. Усі вони повністю зайняті, деколи окремим працівникам доводиться виконувати понаднормову роботу.

Наступного року планується ввести у дію нове виробництво з переробки томатів, що зумовить зростання обсягу виробництва на 20%.

Стратегічними цілями підприємства передбачено збільшення частки ринку на 10% наступного року. Завоювати ринок планується шляхом активної політики маркетингових комунікацій. На підприємстві у штаті є посада маркетолога, але вона вакантна.

За урядовими прогнозами, виробництво сільськогосподарських культур наступного року зросте: ягід і фруктів – на 5%, овочів – на 10%. Однак постачальники, з якими співпрацює підприємство, не планують нарощувати обсяг виробництва.

*1. Визначте, які можливі зміни очікують підприємство відповідно до його стратегічних і тактичних цілей.*

*2. Якою б мала бути орієнтовна послідовність змін?*

*3. З яким опором змінам може зіштовхнутися керівництво?*

*4. Які найефективніші методи подолання опору змінам Ви б порекомендували у цій ситуації?*



### **Кейс для аналізу «Виробник комфорту»**

Концерн «Ярослав» – національний лідер текстильної галузі України з багаторічною історією та корпоративними традиціями, який об'єднує чотири виробничі підприємства (ПП «Ярослав», м. Київ; ТОВ «Фабрика Промінь», смт Димер, Київська область; ТДВ «Богуславська суконна фабрика», м. Богуслав, Київська область; ТДВ «Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика», смт Стеблів, Черкаська область), що спеціалізуються на окремих видах текстилю. Завдяки розгалуженому виробництву ПП «Ярослав» пропонує широкий асортимент текстилю: комплекти постільної білизни; постільні речі й аксесуари; махрові вироби; кухонний текстиль; одяг та уніформу; нитки та пряжу; неткані матеріали; тканини різного призначення.

Підприємство засноване в 1995 році. За час діяльності підприємство швидко розширило обсяги виробництва, придбало власні приміщення, відкрило власну дизайн-студію, налагодило виготовлення фірмового упакування. Вдала політика керівництва та швидке зростання виробництва дозволили компанії зайняти передові позиції на ринку легкої промисловості України.

А починалося все у далеких 1980-х, коли ще мало хто міг спрогнозувати крах Радянського Союзу та перехід від соціалізму до «дикого» капіталізму. Цього не передбачав і лейтенант, випускник Київського вищого інженерного радіотехнічного училища військ ППО Олександр Барсук. Йому і не снилося, що він може стати власником декількох текстильних підприємств, що випускають настільки дефіцитні при радянській владі махрові рушники, постільну білизну і, навіть, пледи із справжньої новозеландської шерсті. Першим місцем служби лейтенанта стала Естонія, в якій, як згадує Олександр, перехід від соціалізму до капіталізму почався раніше, ніж в Україні. В другій половині 1980-х підприємство там було чудасією.

Незабаром Олександр пішов із служби. Почалися 1990-ті роки – час нових цін, розвалу Союзу, купонокарбованців, комерційних вояжів колишніх радянських громадян за кордон. Їхати в такі «тури» Олександр не хотів, але треба було виживати: росли діти, а з ними і витрати. Дружина Олександра вміла шити. І першими товарами, які він повіз за кордон, були пошиті нею фартухи. Але такий «бізнес» продовжувався недовго. Незабаром Олександр задався питанням: а навіщо возити за тридев'ять земель те, що цілком можна продати і тут? Виявилось, що ті ж товари непогано купують і в Києві. Спершу єдиною швачкою була дружина Олександра, та з часом удома з'явилися перші наймані працівниці. Олександр носив їм викрійки і забирав готові вироби, а потім зносив їх у магазини. Так продовжувалося доти, доки сусід не порадив орендувати приміщення одного з академічних інститутів – було це в 1995 р. Тоді можна було недорого взяти в оренду площі й придбати устаткування, що було у вжитку.

На роботу найняли декількох випускниць профільного профтехучилища, що Олександр і зараз вважає помилкою – треба було запрошувати досвідчених швачок. Але як правильно

вести бізнес він тоді ще не знав. Почалася робота, щомісяця новостворена фірма купувала по одній швейній машині – ясна річ, «б/у», але обов'язково професійну. Через рік приміщення в 100 кв. м було заповнено. За рік-півтора орендовані площі збільшилися до 1000 м. кв. У 1996 р. зареєстровано назву «Ярослав», у компанії з'явився торговий знак. Відомий київський художник розробив його лише за 100 дол. США. У своєму столі він досі зберігає оригінал ескіза. «Можу лише уявити, як дорого мені обійшлася б розробка фірмового стилю зараз», – говорить пан Барсук.

Помітний «ривок» у бізнесі відбувся у 1997 р., коли компанія почала шити постільну білизну. В ту пору ринок начебто і не був зайнятий, але закріпитися на ньому виявилось не просто. Олександр вирішив завоювати його низькими цінами. Рентабельність «Ярослава» була мінімальною – 0,5–1 грн на комплекті постільної білизни. У результаті ціна його товарів у магазині виявилася майже вдвічі нижчою, ніж у конкурентів. І конкуренти не витримали – через рік їх у «Ярослава» майже не залишилося. Але жодних фінансових резервів у компанії при такій стратегії бути не могло. По суті, «Ярослав» жив «з коліс» – на «сьогоднішню» виручку від реалізації негайно купувалася нова тканина. Грошей вистачало на зарплату (її, як запевняє Олександр, він не затримував ніколи, причому платив своїм швачкам доволі непогані на тоді гроші – близько 300 дол. США у місяць), оренду, тканини, мінімальне необхідне устаткування.

Позбувшись конкурентів, «Ярослав» почав поступово підвищувати ціни, збільшуючи рентабельність. Це дало змогу придбати кращу техніку, а отже, підвищити продуктивність праці. Водночас почала збільшуватися і орендна плата. Олександру вдалося викупити на торгах приміщення площею близько 4,5 тис. кв. м за 130 тис. дол. США. Зараз таких цін немає, ціна була дуже низькою навіть на ті часи. Іронія долі – гроші позичив теперішній конкурент Олександра під величезні на тоді відсотки – 5% щомісячно. Потім ціну позикових засобів знизили до 4,5%. Після того, як у «Ярослава» з'явилося власне приміщення, банки почали охоче надавати кредити. «Ми одразу відчули, що до нас почали ставитися по-іншому – і банки, і контрагенти, і ті ж постачальники тканин.



Тобто літом 1999-го ми вийшли на принципово інший рівень роботи» – згадає Олександр.

Коли у «Ярослава» з'явилося своє приміщення, Олександр почали пропонувати взяти різноманітні швейні й текстильні фабрики – безкоштовно, щоб лише зміг забезпечити роботою співробітників, що залишилися там. Чимало підприємств, що благополучно працювали за радянської влади, так і не відновили свою роботу. Так, у Олександра з'явилося ще одне підприємство – швацька фабрика в Димері. Купувати її не довелося – люди просто переписали на нього свої паї.

Нині «Ярослав» – це об'єднання фабрик, концерн, що виробляє текстильну продукцію. В них є повний цикл виробництва від пряжі до випуску готових ковдр, пледів, а також спеціальних тканин, які не бояться температур (для металургів), кислот (для хіміків), брезентових, для вишивання тощо.

Управління підприємствами здійснює ПП «Ярослав», Олександр Борсук – його директор. Саме ПП забезпечує збут продукції. Самостійна реалізація в останніх підприємств мінімальна – 1–2%, за винятком Богуславської фабрики, яка продає до 10% своєї продукції за рахунок спеціальних тканин.

Усе, що виготовляє об'єднання підприємств, продається повністю. Тому обсяги виробництва у грошовому вимірі та в ручка збігаються.

Розширити виробництво допомогло нове обладнання німецької фірми «Техрі». До цього підприємство працювало у дві зміни, але з купівлею «Техрі» необхідність у цьому відпала – більше розкроем постільної білизни вручну ніхто не займається. Крім того, виробничі потужності підприємства складають: вишивальне обладнання «Тажіма» (Японія), вишивальне обладнання з лазерним обрізанням «Richrease» (Китай), стьобальне устаткування «Richrease» (Китай), ткацьке обладнання з жакардовими головками «SMIT» (Італія), рапірні жакардові ткацькі верстати «Dornier», «Panter», «Smit textile Gs» (Італія, Німеччина), кареточно-ткацькі верстати для дрібно-узорчастих тканин Fast-R (Італія), кардочесальні, мотальні та снувальні машини виробництва Німеччини, настільні комплекси «GERBER» (США), «APOLLO» (італійсько-румунське виробництво), крутильні і прядильні машини Volkmann, HDB (Бельгія, Німеччина).

«Ярослав» виготовляє товари для всіх споживачів – і можних, і не дуже. Нині його продукція продається в дилерській мережі й в супермаркетах у всіх регіонах України (понад 1000 магазинів), у торгових точках по системі «франчайзинг» (більше 25 магазинів). «Ярослав» має близько 20 власних фірмових магазинів. І якщо перший із них з'явився майже випадково, то згодом Олександр побачив, що це дає результати – магазин дозволяє бути більш незалежним у збуті. Поява магазинів зумовила розвиток підприємства. Адже власні магазини змушують розширювати асортимент. Функціонує також інтернет-магазин: yaroslav.ua.

Абсолютні цифри, що показують результати діяльності об'єднання, Олександр називати навідріз відмовляється – це комерційна таємниця, в умовах жорсткої конкуренції їх ніхто не оприлюднить. За його оцінками, рентабельність одного обороту бізнесу – близько 20%, річна – вище, адже в рік буває приблизно три оберти. Знижки під час акцій, що досягають 40%, найкраще свідчать про прибутковість бізнесу.

Витрати на рекламу в «Ярослава» дуже невеликі. Зрідка це реклама на телебаченні, білборди, інформація в журналах.

Штат компанії формувався роками. Наприклад, бригаду менеджерів, обслуговуючих супермаркети по всій Україні, набирали, розмістивши оголошення в інтернеті. Кілька співробітниць майже одночасно пішли у декрет і компанії були потрібні одразу три людини. Охочих було чимало, з ними проводили співбесіду. Роботою тих, кого прийняли, директор загалом задоволений.

Що стосується директорів фабрик, то майже всі вони керували ними і раніше. «Може, за нинішніми мірками, це був неправильний крок, але я не став міняти їх. Але спрацюватися з ними вдається не завжди, – зізнається пан Барсук. – Наприклад, на одній з фабрик директор лише формально залишається директором, реально керує мій представник».

Не міняв він і директорів магазинів. Чимало фірмових магазинів раніше були звичайними галантерейними, а потім висловили бажання працювати з «Ярославом».

Олександр вважає себе авторитарним керівником і не приховує, що іноді втручається в роботу навіть начальника цеху, з якою той цілком може впоратися самостійно.

Великої плінності серед швачок нема. Серед них багато тих, хто працював з початку заснування бізнесу, зокрема і наймані «хатні» швачки. Як правило, якщо людина пропрацювала в компанії більше року, то залишається у ній надовго. Але прийняти рішення про звільнення пан Барсук може швидко – дуже не любить, наприклад, якщо хтось, особливо недосвідчений, намагається диктувати свої умови. Тому на роботу воліє брати людей хоч із якимось досвідом, навіть якщо це досвід роботи в інших галузях – за одного битого двох небитих дають: співробітник повинен реально оцінювати свої можливості й свій професіоналізм. А ось сприяти професійному росту директор «Ярослава» готовий. У тому числі і фінансово – підприємство оплачує витрати з навчання на курсах.

Абсолютний розмір зарплат Олександр Барсук не називає. Він не знає, чи конкурентноздатні зарплати на його підприємстві порівняно з окладами, наприклад, в банківському секторі. Але стверджує, що зарплати в «Ярославі» вищі, ніж на інших текстильних підприємствах, причому вони щомісяця зростають.

Можливість довірити комусь управління Олександр навіть не розглядає. «Це – нездійсненна мрія будь-якого власника, – жартує він. – А взагалі, це моє життя, мене воно цілком влаштовує. Ви ж не доручите комусь пожити замість вас, поки ви вирішили, скажімо, полежати під наркозом. І справа зовсім не в ризику бути обкраденим, а в тому, що управлінець найімовірніше прийме не те рішення, яке прийму я». До слова, рішення він приймає дуже швидко.

Стратегія підприємства – це постійне вдосконалення та розвиток, а тому, ПП «Ярослав» оновлює виробничі лінії, впроваджує новітні технології, розширює асортимент новими трендовими виробами. В пріоритеті – стабільно працюючий виробничий ланцюг, який гарантує виробництво високоякісної текстильної продукції і «економ», і «преміум» класу за оптимальними цінами.

Ключовими чинниками успіху ПП «Ярослав» є досвідчені та кваліфіковані майстри, які володіють інноваційними методиками виробництва. У їхньому розпорядженні найновіше ткацьке обладнання, модернізовані прядильні машини, а також цілі швацькі комплекси. Також треба зауважити,

що при виробництві використовується тільки високоякісна сировина від вітчизняних і закордонних постачальників, тому продукція має великий попит і популярність серед споживачів. Уся продукція під маркою «Ярослав» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів.

*За матеріалами: [2; 47].*

### *Запитання до кейсу*

1. Які організаційні зміни пройшов концерн «Ярослав» із часу заснування?
2. Які чинники його зовнішнього та внутрішнього середовища викликали організаційні зміни?
3. Які з визначених Вами організаційних змін мали, на Вашу думку, найбільший вплив на результати діяльності підприємства?
4. Наведіть конкретні приклади, які з організаційних змін могли б викликати опір працівників?
5. Який метод подолання опору змінам, на Ваш погляд, обирав директор підприємства, виходячи з наведеної інформації?



### *Тести для самоконтролю*

1. *Що слід розуміти під ефективністю?*
  - а) отримані високі результати;
  - б) співвідношення між досягнутими результатами і витратами;
  - в) частку витрат у результатах;
  - г) прибутковість.
2. *Що слід розуміти під ефективністю організації?*
  - а) виконання основних господарських завдань;
  - б) досягнення певного обсягу прибутку;
  - в) досягнення запланованих результатів діяльності організації;
  - г) завоювання нових ринків збуту товарів і послуг.

3. Які є види ефективності менеджменту?

- а) функціональна та загальна;
- б) економічна, технічна й соціальна;
- в) економічна, організаційна та соціальна;
- г) абсолютна і відносна.

4. Яку ефективність менеджменту можна оцінити за рівнем централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління?

- а) організаційну;
- б) економічну;
- в) соціальну;
- г) загальну.

5. Які показники не належать до показників оцінки економічної ефективності менеджменту?

- а) якість і швидкість прийнятих рішень;
- б) якість виконання функцій управлінських ланок;
- в) рівень задоволення персоналу стилем управління;
- г) немає правильної відповіді.

6. Коефіцієнт оперативності апарату управління розраховується:

а) діленням встановленого строку виконання відповідних документів у днях на відставання від прийнятого строку виконання в днях;

б) як відношення кількості днів, затрачених на прийняття рішення до визначеного нормативу прийняття рішень (у днях);

в) діленням відставання від прийнятого строку виконання відповідних документів у днях на прийнятий строк виконання в днях;

г) немає правильної відповіді.

7. Для визначення ефективності вдосконалення управління використовують такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на вдосконалення управління і на процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва;

г) усі відповіді правильні.

8. *Надійність системи управління характеризує:*

- а) безвідмовність її роботи;
- б) оптимальність її роботи;
- в) її соціальна відповідальність;
- г) проведення нарад, конференцій тощо з проблем менеджменту.

9. *Економічна ефективність управлінської праці (за рік) визначається за:*

- а) співвідношенням витрат на управління до економічного ефекту від управління;
- б) співвідношенням продуктивності управлінського персоналу до суми витрат на управління;
- в) співвідношенням продуктивності управлінців у поточному і минулому році;
- г) співвідношенням економічного ефекту до сумарних витрат на управління;
- г) формуванням додаткової кількості неформальних груп в організації.

10. *Світовий досвід показує, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:*

- а) менеджерів усіх підрозділів;
- б) всіх працівників;
- в) менеджерів середньої ланки управління;
- г) окремих керівників і спеціалістів.



### ***Коментують фахівці***

Знайомтесь: бізнес-консультант Девід Мішельс, експерт із нової практики впровадження змін. Має 25-річний досвід консалтингу по всьому світу, включаючи США, Аргентину, Німеччину, Індію, Швейцарію та Японію. Працював із найрізноманітнішими організаціями у сферах охорони здоров'я, промисловості, роздрібної торгівлі, фінансових послуг, високих технологій із питань стратегії зростання, зміни організаційної культури та ефективності команд.

Девід визначив три ключові особливості сучасної практики змін.

1. Від point-in-time до all-the-time. Зміни перестають бути проектом із чітко вираженим початком і кінцем, а дедалі

частіше відбуваються безперервно із пришвидшенням. У середньому, нині співробітники відчують серйозні зміни тричі в рік (тоді, як у 2012 році їх було менше двох). Майже три чверті організацій очікують, що в найближчі кілька років буде реалізовано більше ініціатив щодо змін. Як сказав один із керівників: «Як тільки-но я закінчую одну трансформацію, одразу починається наступна!» Хоча часто говорять, що зміни – це «нова нормальність», вони проте мають глибокі наслідки. Здатність успішно змінюватися і для лідерів, і для організацій стає джеделом конкурентної переваги.

2. Від аналогового до цифрового. Досягнення в сфері технологій переформують і як виклики, і як можливості зміни пропозицій. Штучний інтелект змінює характер робочих місць і переносить роботу, яку колись робили люди, на машини. Це вимагає більш широкого переосмислення майбутнього роботи. Так, багато робіт зникнуть, але багато й буде створено, що вимагатиме розумного керівництва протягом періоду величезних дислокацій. Amazon у 2016 році збільшила кількість використовуваних роботів на 50%, з 30 000 до 45 000, забезпечивши скорочення витрат і часу доставки. За той же період компанія збільшила свою робочу силу на 50%, аби зосередитися на завданнях, що вимагають м'яких навиків, які допоможуть краще обслуговувати клієнтів. Компаніям потрібно постійно перенавчати своїх співробітників новим навикам. Потреба в таланті з передовими технічними навиками набагато перевищує пропозицію. В дослідженні IBM, проведеному в 2018 році, 63% респондентів назвали відсутність технічних навиків перешкодою для впровадження штучного інтелекту. У відповідь зростаюча кількість перспективних компаній створюють культуру безперервного навчання. Вони зосереджені на розвитку і передових технічних навиків, і людських навиків, які супроводжують їх. У світі, в якому дедалі більше бізнес-рішень приймаються машинами, дослідження показало, що тільки 10% людей довіряють штучному інтелекту виконання складних і ризикованих завдань. Нам потрібно знайти новий спосіб побудувати довіру не тільки між людьми, а й між людьми і машинами. Професійні додатки, наприклад, можуть бути сприйняті практиками зі скептицизмом, коли вони приймають їх результати в якості підтвердження, але заперечують, коли людина

і машина доходять різних висновків. Проте, збільшення обсягу даних і обчислювальної потужності також відкриває можливість вирішувати старі проблеми новими способами. Організації можуть у режимі реального часу збирати і реагувати на дані про операції, співробітників і клієнтів. Один приклад: замість того, щоб робити знімки настроїв співробітників у щорічних опитуваннях, такі компанії, як Intel, IBM і Twitter, почали використовувати аналіз настроїв, щоб зрозуміти, як їхні співробітники ставляться до своєї роботи в реальному часі. Аналогічна зміна трансформує управління клієнтами, оскільки 70% керівників, аби приймати більш ефективні рішення, збільшують свої інвестиції в аналітику клієнтів у реальному часі.

3. Від фіксованого до гнучкого. Природа робочої сили змінюється. Міленіали становлять майже 50% робочої сили в США, і вони змінюють свої очікування. Понад 90% очікують залишитися на роботі менше 3-х років, що набагато нижче середнього значення (4,4 роки). Водночас так звана гігекономіка сприяє розвитку ринку праці, що характеризується нетрадиційними, незалежними і короткостроковими робочими відносинами. В одній третині всіх працівників у США є якийсь тип гіг-роботи. Межі організацій стають більш прозорими. Організацію дедалі частіше визначає не тільки внутрішня, а і зовнішня екосистема, що охоплює нові види талантів, гнучкі умови роботи, зовнішніх підрядників і консультантів. У цьому набагато більш гнучкому середовищі не змінилося одне: людська природа і наше прагнення до стабільності, передбачуваності й цілі. У світі підвищеної невизначеності культура і місія компанії стають новими джерелами стабільності. Опитування 12 000 службовців, проведене The Energy Project і Harvard Business Review, показало, що працівники, які черпають сенс і значення від своєї роботи, мають більш ніж у три рази більше шансів залишитися в своїх організаціях, що є максимальним впливом серед усіх змінних, вивчених у ході опитування. Ці співробітники також повідомили про майже вдвічі більшу задоволеність роботою і були значно більше залучені в роботу. Масштаб цих трьох змін величезний. Це вимагає пристосування до майбутнього, в якому зміни не можуть і не повинні «управлятися». Нова нормальність більше не визначається ризиком, страхом і униканням, а радше ймовірністю,



гнучкістю і можливістю, і вимагає, щоб ми не просто керували змінами, а скоріше приймали їх.

За матеріалами «*Change Is Changing: Coping With The Death Of Traditional Change Management*», *Forbes*.

Джерело: [21].



### Список рекомендованої літератури

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180–186.
6. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 16

# ЕФЕКТИВІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ключові поняття:** результативність менеджменту; ефективність менеджменту; економічна, організаційна, соціальна ефективність менеджменту.

### **”** *Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення*

□ «Продуктивність означає робити речі правильно. Ефективність означає робити правильні речі» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, письменник, «батько сучасного менеджменту», консультант у сфері управління).

□ «Немає більшого безглуздя, ніж ефективно робити те, чого взагалі не треба було робити» (Пітер Друкер).

□ «Щоб створити результативну організацію, потрібно замінити владу відповідальністю» (Пітер Друкер).



### *Дайте відповіді на запитання*

1. Що розуміють під ефективністю?
2. Що таке ефективність менеджменту?
3. Що таке організаційна ефективність менеджменту?
4. Що таке соціальна ефективність менеджменту?
5. Що таке економічна ефективність менеджменту?
6. Які показники економічної ефективності менеджменту Ви знаєте?
7. Які групи показників ефективності управлінської системи Ви знаєте?



### *Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку*

1. Чи правильно оцінювати ефективність менеджменту тільки за економічними показниками?

2. Яка ефективність керівника, на Ваш погляд, важливіша у сучасному суспільстві: економічна чи соціальна?



### *Практичне завдання*

Функціональний поділ праці серед керівників різних рівнів на кондитерській фабриці такий:

- начальник цеху здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю цеху з виготовлення цукерок, забезпечує виконання виробничих завдань;

- старший інспектор з контролю якості організовує проведення аналізів та інших досліджень з метою забезпечення лабораторного контролю відповідності якості сировини;

- начальник юридичного відділу забезпечує додержання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів, здійснює контроль за відповідністю вимогам законодавства документів, які готуються на підприємстві;

- завідувач складом керує роботами комірників, які здійснюють приймання товарно-матеріальних цінностей, що надходять від постачальників, їх зберігання на складі і відпуск;

- директор фірмового магазину мотивує діяльність працівників магазину, спрямовує на якісне обслуговування покупців, готує заявки на поставку кондитерської продукції, контролює ритмічність надходження продукції та їх відповідність поданим заявкам;

- начальник фасувальної дільниці координує роботу підлеглих працівників з фасування кондитерської продукції їх у коробки;

- старший дегустатор проводить органолептичну оцінку якості зразків кондитерської продукції, вносить необхідні зміни у рецептуру продукції;

- начальник дільниці з виготовлення вафлів керує технологічним процесом виготовлення вафель з начинками на поточної механізованій лінії, контролює відповідність співвідношення начинки і листів заданій рецептурі.

*Визначте, якими показниками можна оцінити ефективність управління керівників різних рівнів кондитерської фабрики.*



## **Тести для самоконтролю**

1. *Що слід розуміти під ефективністю?*
  - а) отримані високі результати;
  - б) співвідношення між досягнутими результатами і витратами;
  - в) частку витрат у результатах;
  - г) прибутковість.
2. *Що слід розуміти під ефективністю організації?*
  - а) виконання основних господарських завдань;
  - б) досягнення певного обсягу прибутку;
  - в) досягнення запланованих результатів діяльності організації;
  - г) завоювання нових ринків збуту товарів і послуг.
3. *Які є види ефективності менеджменту?*
  - а) функціональна та загальна;
  - б) економічна, технічна та соціальна;
  - в) економічна, організаційна та соціальна;
  - г) абсолютна і відносна.
4. *Яку ефективність менеджменту можна оцінити за рівнем централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління?*
  - а) організаційну;
  - б) економічну;
  - в) соціальну;
  - г) загальну.
5. *Які показники не належать до показників оцінки економічної ефективності менеджменту?*
  - а) якість і швидкість прийнятих рішень;
  - б) якість виконання функцій управлінських ланок;
  - в) рівень задоволення персоналу стилем управління;
  - г) немає правильної відповіді.
6. *Коефіцієнт оперативності апарату управління розраховується:*
  - а) діленням встановленого строку виконання відповідних документів у днях на відставання від прийнятого строку виконання в днях;

б) як відношення кількості днів, затрачених на прийняття рішення до визначеного нормативу прийняття рішень (у днях);

в) діленням відставання від прийнятого строку виконання відповідних документів у днях на прийнятий строк виконання в днях;

г) немає правильної відповіді.

*7. Для визначення ефективності вдосконалення управління використовують такі показники:*

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва;

г) усі відповіді правильні.

*8. Надійність системи управління характеризує:*

а) безвідмовність її роботи;

б) оптимальність її роботи;

в) її соціальна відповідальність;

г) проведення нарад, конференцій тощо з проблем менеджменту.

*9. Економічна ефективність управлінської праці (за рік) визначається за:*

а) співвідношенням витрат на управління до економічного ефекту від управління;

б) співвідношенням продуктивності управлінського персоналу до суми витрат на управління;

в) співвідношенням продуктивності управлінців у поточному і минулому році;

г) співвідношенням економічного ефекту до сумарних витрат на управління;

г) формуванням додаткової кількості неформальних груп в організації.

*10. Про соціальну ефективність менеджменту свідчить:*

а) підвищення продуктивності працівників;

б) зростання задоволеності працею в організації;

в) наявність в організації соціальних цілей;

г) усе наведене.



## **Кейс для аналізу** **«Ефективність менеджера** **в час розвитку штучного інтелекту»**

Нещодавні дослідження Oracle и Future Workplace показали, що штучний інтелект змінює погляди людей на робочі місця. Зокрема, 64% опитаних заявили, що радше довірилися б роботу, ніж своєму керівнику.

За результатами досліджень «AI Is Winning Hearts & Minds in the Workplace», більшість респондентів оптимістично налаштовані щодо нових технологій у офісі: очікують, що вони допоможуть оволодіти новими навиками (36%), отримати більше вільного часу (36%) і розширити свою роль, зробивши її більш стратегічною (28%).

Дослідження Oracle&Future Workplace також підтверджує висновки попередніх: керівникам слід ретельніше працювати, щоб завоювати довіру підлеглих. Але чи замінять технології людей в офісі у майбутньому? Чи міжособистісні відносини залишаться в минулому?

Для того, щоб це з'ясувати, засновниця The Humphrey Group Джудіт Хамфрі поспілкувалася з топ-менеджерами, діяльність яких пов'язана з новими технологіями. Більша частина опитаних (82%) погодилася з тим, що роботи зможуть виконати деякі завдання краще, ніж їхній керівник. Роботи відмінно справляються з рутинними завданнями, адже вони не втомлюються і їм нічого не набридає.

Штучний інтелект може обробляти та надавати інформацію, підтримувати графіки, вирішувати проблеми, управляти бюджетами, і навіть тестувати потенційних працівників. Передові технології також можуть покращити взаємодію з працівниками.

Розглянемо оцінку ефективності роботи. Пол Пеллман (Paul Pellman), CEO платформи для управління командою Kazoo, розповів, що його компанія розробила систему, яка заміняє щорічний огляд ефективності безперервним зворотнім зв'язком протягом всього року. «Кращим працівникам зворотній зв'язок потрібний частіше, ніж раз в рік. Насправді, щорічні обзори ефективності не можна назвати підтримкою, швидше, критичною оцінкою, оскільки вони часто пов'язані

з підвищенням або ні», – підкреслив Пеллман. Він стверджує, що система аналізу продуктивності Kazoo дає змогу людям встановлювати свої цілі, узгоджувати їх з цілями вищого порядку і регулярно отримувати відгуки про те, наскільки вони успішні у їх досягненні.

Нові технології здатні допомогти у створенні позитивної робочої культури. Компанія Kazoo розробила спеціальну платформу Reward&Recognition, яка дає змогу кожному працівнику похвалити іншого у будь-який момент. За її допомогою навіть новачок може отримати вітання від інших членів команд, навіть CEO. І він, своєю чергою, може відповісти приблизно так: «Дякую, що допомогли мені відчувати себе комфортно». Ця система є технологічним рішенням, але слова і почуття належать людям.

Пеллман каже, що 80% працівників користуються цією платформою щонайменше раз у місяць і вона формує культуру визнання, адже позитивні відгуки може бачити весь колектив.

А чи можуть керівники перемогти роботів у боротьбі за довіру людей? Очевидно, що так, адже вони мають здібності, які не мають роботи.

Опитані працівники сказали, що їхні керівники краще, ніж роботи «розуміють почуття» (45%), «навчають» (33%), «створюють або просувають робочу культуру» (29%) і «оцінюють ефективність команди» (26%).

У дослідженні Accenture, до якого звертається Harvard Business Review, йдеться про те, що зараз менеджери витрачають більше половини свого часу на завдання, які більше підходять машинам. Наприклад, керівник відділу може годинами просиджувати за бюджетом чи витратами, що відволікає його від спілкування з командою чи клієнтами.

«Машини поліпшать роботу управлінців. Люди бачать різницю між штучним інтелектом і людським інтелектом, вони хочуть отримувати від керівників те, чого не дають машини: емпатію, індивідуальне наставництво і кар'єрні поради», – зазначила Емілі Хе (Emily He), старший віце-президент з управління людським капіталом в Oracle.

Уявіть собі робоче місце, де менеджери, не обтяжені рутинними завданнями, можуть зосередитися на людях. «Штучний інтелект і машинне навчання повернуть в робочий

процес людяність. За останні сто років розвиток технологій зробив робоче місце менш людяним, оскільки взаємодія з технологіями була не дуже природною. За допомогою штучного інтелекту ми зможемо повернутися до того, що притаманне людям: спільної роботи і генерування ідей», – додала Хе.

Менеджери повинні бути готові до цього нового світу, який зажадає ефективного керівництва. Тренування софт-скілс в ньому стане обов'язковою, так само, як і глибоке розуміння і розвиток емоційного інтелекту. Керівникам знадобиться приділяти більше уваги навичкам міжособистісного спілкування, які стануть необхідні в середовищі зі штучним інтелектом. Менеджери повинні розвивати культуру, де заохочується творче використання штучного інтелекту і дозволяється членам команди пропонувати нові ідеї для бізнесу».

Водночас всесвітньо відомий експерт із менеджменту, один із найбільших сучасних дослідників проблем організацій, викладач менеджменту Університету Макгілла в Монреалі, професор університетів Карнегі Меллон (США), Лондонської школи бізнесу і INSEAD Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) стверджує, що світ охопила епідемія бездушного менеджменту, а компаніями керують «небожителі», яким немає діла до людей.

Ця епідемія, як вважає вчений, викликана декількома факторами. Перш за все тим, що ми живемо у виключно нарцисичному, індивідуалістичному суспільстві. «Багато компаній, – говорить Генрі, – заробляють на тому, що приносять суспільству зло. Чому так відбувається? Якщо ти синій комірець і, скажімо, вкрав у когось iPhone, ти підеш до в'язниці. А ось якщо ти працюєш у банку і маніпулюєш грошима клієнтів, у тебе навіть бонус ніхто не відніме. Навіть абсолютно огидні компанії можуть заробляти багато грошей протягом деякого часу. Наприклад, Uber спочатку був гидкою компанією з блискою бізнес-моделлю. Я не впевнений, що зараз вони отримують більший прибуток, але їх акції почувають себе добре. І однаково «погана карма» в результаті такі компанії наздоганяє. Бути підприємцем – це ж не тільки вміння робити гроші, це ще й те, чи поважають вас у діловій спільноті. Є компанії, до яких ми ставимося з повагою – вони прибуткові саме тому, що люди відчувають до них позитивні емоції. Наприклад, щоразу,



коли я маю справу з Honda або Costco, я відчуваю, що вони добре до мене ставляться».

Вивчивши стиль управління лідерів найбільших світових компаній, вчений з'ясував, що в більшості випадків вони не керуються готовими стратегіями, а намагаються пристосуватися до змін, які відбуваються на їхніх ринках. І навпаки, лідери-небожителі, які виходять із впевненості в початковій програмі дій, у результаті зазвичай приводять свої компанії до краху.

«Бездушні менеджери збиваються в зграї, як гуси: якщо який виявився на посаді топ-менеджера, він оточить себе тими, хто на нього схожий. Надто часто найгірші в компанії люди закінчують на керівних позиціях. Це жахливо. Риба гниє з голови: керівник визначає ту культуру, яка процвітає в компаніях. Якщо ви приходите в поліклініку і медсестра в реєстратурі на вас кричить, будьте впевнені, що і головний лікар теж на неї кричить», – говорить Генрі.

Він розповідає: «Коли я почав писати на тему бездушно-го управління, до мене підходили читачі і говорили: я більше не можу працювати на свого начальника, мене все дістало. Але як же такі кепські начальники опиняються на своїх постах? Тому що ті, хто очолює компанію, часто не бачать, як ті, кого вони призначили менеджерами, управляють: їхні «протези» в основному займаються тим, що підлещуються до своїх босів і штовхають тих, ким керують самі. Верхи не знають, що діється внизу. Ви можете бути найкращим на Землі менеджером, найкращою дружиною або чоловіком, найкращим фахівцем у чому-небудь. Але ви однаково недосконалі. У всіх нас є недоліки. Тому коли ви вибираєте топ-менеджера, ви повинні враховувати і сильні, і слабкі його сторони. Якщо у нього з рота пахне, це нічого страшного, але якщо він співробітникам грубіянить, а ті починають переносити цей стиль спілкування на клієнтів, то ось про це вам треба знати. Але як дізнатися про мінуси людини? Є тільки два способи – або почати жити з нею у шлюбі, або попрацювати. Чоловіка ніхто не знає краще його дружини, працівника – ніхто краще за його колег. Як ви можете дізнатися про недоліки людини, яку збираєтеся підвищити? Тільки поговоривши з тими, хто з нею працює. Це необхідно як у разі, якщо ви призначаєте найдрібнішого менеджера, так і в разі, коли мова йде про одного з директорів компанії».

Учений вважає, що є два абсолютно різних розуміння продуктивності. Справжня продуктивність, коли люди роблять все більше, і продуктивність на папері. Якщо американська публічна компанія звільнить 5 тисяч осіб, інвестори її похвалять: видатки скоротилися, значить, прибуток зріс. Все буде виглядати так, немов ваша ефективність зростає. Однак насправді ви вистрілили собі в ногу – продажу наступному звітному періоді почне падати, і компанія прямуватиме до краху. Це відбувається з багатьма американськими компаніями, які думають насамперед про квартальні звіти і дбають лише про те, щоб ціна акцій на біржі залишалася привабливою. Щоб це було так, вони вдаються до різних маніпуляцій із цифрами.

Що ж на даний час становить основу результативності менеджерів?

У звіті Gallup «State of American Manager: Analytics and Advice for Leaders» («Стан американського менеджера: аналітика та поради для лідерів») зазначається, що найчастіше, призначаючи співробітників на управлінські позиції, компанії керуються наступними чинниками:

- 1) стаж роботи індивіда в даній компанії;
- 2) результативність його діяльності на неуправлінській посаді.

Проте ні перше, ні друге не вказує на те, що співробітник має дані, необхідні для успішного виконання ролі менеджера.

За оцінками Gallup, приймаючи рішення про просування на управлінську посаду, компанії помиляються у 82% випадків і лише один індивід із десяти призначених на керівну позицію має природні здібності, потрібні для успішного виконання ролі менеджера.

Що ж потрібно для того, аби стати по-справжньому ефективним управлінцем? У першу чергу – це вміння та бажання допомагати підлеглим досягати професійного успіху. Саме такий тип поведінки (це може бути як природний дар, так і навичка, що здобувається із практикою) мають розвивати та заохочувати керівники вищих рівнів у своїх управлінців. А ключем для цього є відповідальність менеджерів за роль, яку вони відіграють у стимулюванні залученості членів команди та забезпеченні їхньої результативності.

Організації повинні вимірювати залученість не лише на загальноорганізаційному рівні, а й на рівні окремих команд.

Вивчаючи та порівнюючи показники окремих груп, можна виявити підходи, що дають змогу досягати бажаних результатів, а також визначити проблемні ділянки, де необхідно надати підтримку різних типів.

Своєю чергою, менеджери мусять використовувати показники рівня залученості як відправну точку для конструктивних розмов про те, що заважає людям нормально функціонувати у конкретному робочому середовищі. У підсумку це має вилитися у плани дієвих дій, розроблених спільно босами та їхніми підлеглими.

Кожен менеджер має дати собі відповіді на наступні питання: чи знають мої підлеглі, що від них очікується? Чи відзначалися успіхи, яких вони досягали? Яких матеріалів та обладнання їм бракує для успішного виконання роботи?

Рівень залученості членів команди, здатність розвивати їхні здібності, готовність надавати допомогу в освоєнні нових умінь та підготовці до зайняття позицій вищого рівня – все це має стати частиною оцінювання діяльності менеджерів.

Питання залученості мусить стати елементом системи управління організацією.

Для цього потрібно:

- донести до керівників вищих рівнів та менеджерів те, що забезпечення високого рівня залученості в командах є їхнім прямим обов'язком;
- створити системи визнання найбільш результативних управлінців;
- відстежувати ситуації, коли показники щодо залученості і продуктивності не корелюються та виявляти причини цього;
- розробити плани кар'єрного та професійного зростання для окремих працівників (важливо пояснити людям, що їхній прогрес не залежить виключно від просування на посаду менеджера).

Отже, щоб підвищити рівень залученості, потрібно створити культуру, яка сприяє досягненню максимально високої продуктивності праці. Справа не в цифрах, а в поведінці, яка є рушієм цифр. І ніхто не має таких можливостей впливати на поведінку працівників, які є у менеджерів.

---

*За матеріалами: [5; 7; 72].*

### Запитання до кейсу

1. Оцінка якого виду ефективності менеджера буде пріоритетнішою: економічна чи соціальна?
2. Чи залежить економічна ефективність управління від соціальної? Якщо так, то чому?
3. Які навички слід розвивати майбутнім менеджерам, щоб бути ефективними у час штучного інтелекту?
4. Як можна запобігти поширенню «епідемії» бездушного менеджменту в організації?
5. Якими навичками має володіти менеджер, щоб досягати успіху в залученні працівників?



### Список рекомендованої літератури

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
5. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180–186.
6. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

## Тема 17

# СУЧАСНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СВІТІ

**Ключові поняття:** американська система менеджменту, японська система менеджменту, система менеджменту європейських країн, національна система менеджменту.

### **” Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення**

□ «Всеосяжною метою менеджменту мають бути системи, в яких кожен може отримувати задоволення від своєї роботи» (Вільям Едвардс Демінг, американський учений, консультант з управління, володар імператорської нагороди за внесок у японську якість).

□ «У найкращих японських компаній немає ніяких секретів чи таємних рецептів успіху. Жодна теорія, програма або урядова політика не здатні зробити підприємство успішним – це можуть зробити тільки люди. Найважливіше завдання японського менеджера полягає в тому, щоб встановити нормальні стосунки з працівниками, створити ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, сформувавши розуміння того, що у робітників і менеджерів одна доля» (Акіо Моріта, засновник корпорації SONY, з книги «MADE IN JAPAN»).



### **Дайте відповіді на запитання**

1. Які особливості сучасної американської системи менеджменту?
2. Які особливості японської системи менеджменту?
3. Що означає поняття «ощадливе» виробництво?
4. Які особливості системи менеджменту країн Західної Європи?
5. Які чинники впливають на формування національної системи менеджменту?



**Поміркуйте, сформулюйте  
й аргументуйте свою думку**

1. Яка з моделей менеджменту (північноамериканська, західноєвропейська, японська) може бути придатна для України і чому?
2. У чому, на Вашу думку, успіх американської та японської моделей менеджменту, які багато в чому є протилежними?



**Заповніть таблицю**

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть таблицю 17.

Таблиця 17

**Порівняльна характеристика японської  
та американської систем менеджменту**

Критерій порівняння	Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
1. Спосіб і напрям прийняття управлінських рішень (знизу-догори чи згори-донизу)		
2. Відповідальність		
3. Організаційна структура управління		
4. Тип контролю		
5. Оцінка результативності керівника		
6. Пріоритетні ділові та управлінські якості		
7. Спрямованість управління на індивіда чи колектив		
8. Оцінка результатів діяльності персоналу		
9. Стосунки в колективі та між керівником і підлеглими		
10. Критерії кар'єрного зросту		
11. Підготовка керівників		
12. Оплата праці		
13. Термін роботи в організації		
14. Ступінь організованості та впорядкованості		
15. Підвищення кваліфікації		
16. Ставлення працівників до роботи та організації загалом		
17. Підхід до впровадження інновацій		



## Практичне завдання

Геєр Хофштед визначив п'ять параметрів (ознак), за якими можна ідентифікувати національну організаційну культуру:

– дистанція влади (ДВ) – ступінь нерівності між людьми, яку члени організації вважають допустимою;

– індивідуалізм чи колективізм (ІН), що виявляється у бажанні та готовності працівників діяти поодиночі чи у власних інтересах або спільно і в колективних цілях;

– ступінь сприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

– орієнтованість на майбутнє (ОМ): орієнтація на майбутнє виявляється у наполегливості у досягненні цілей, прагненні до накопичення, а орієнтація на минуле і теперішнє – у дотриманні традицій та спадщини, виконанні соціальних зобов'язань;

– рівень мужності (М): у «мужніх» культурах акцентується на матеріальному успіху, рішучості, а у «жіночих» пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, підтримці слабших.

Приклад експертних оцінок національних культур деяких країн за рівнем вияву перелічених параметрів (в – високий; с – середній; н – низький; цифрами вказані бали, які відображають ступінь вияву тієї чи іншої ознаки) наведено у таблиці 18.

Таблиця 18



### Експертні оцінки національних культур (за Г. Хофштедом)

Країна	ДВ	ІН	НН	ОМ	М
США	Н (40)	В(91)	Н(46)	Н(29)	В(62)
Німеччина	Н (35)	В(67)	С(65)	С(31)	В(66)
Японія	С(54)	С(46)	В(92)	В(80)	В(95)
Франція	В(68)	В(71)	В(86)	С(30)	С(43)
Росія	В (95)	С(50)	В(90)	Н(10)	Н(40)
Китай	В(80)	Н(20)	С(60)	В(100)	С(50)

1. Дайте свою експертну оцінку національній культурі України.

2. Визначте, як впливатимуть параметри національної культури на систему менеджменту українських організацій.



### **Кейс для аналізу**

Ефективність японського менеджменту складно поставити під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самобутні культурні та національні традиції. Однак це не так. Один із прикладів – використання прийомів японського менеджменту в Індії.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії в 80-х рр. (низький рівень використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька якість продукції) урядом прийнято рішення звернутися до досвіду японських менеджерів.

Для цього обрано збиткове підприємство «Маруті Лтд», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва й організації випуску економічних сучасних автомобілів за доступними цінами. Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з провідними компаніями розвинених країн: США, Франції, ФРН тощо.

У результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузукі», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умов роботи індійського підприємства «Маруті Лтд» і характеру взаємин між людьми індійським менеджерам вдалося розробити ефективну систему управління.

Її основні положення зводяться до наступного.

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього в кінцевому рахунку залежить вміння створити в колективі обстановку ентузіазму. Таким чином, менеджер повинен бути лідером у своїй галузі.

2. Умова творчого, зацікавленого ставлення працівників до праці – дотримання принципів рівності в колективі.



Для цього менеджерам і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в загальній їдальні, користуватися службовими автомобілями, працювати в загальному приміщенні (без окремих кабінетів) тощо.

3. Для постійного обміну інформацією (думками) й обговорення проблем створюється постійно діючий комітет, до складу якого входять представники всіх підрозділів і служб підприємства. Вироблені в результаті вільного обміну

думками рекомендації реалізуються керівництвом. Працівники залучаються до винахідницької та раціоналізаторської діяльності. Для цього створюються «гуртки якості». Всі пропозиції реєструються і або впроваджуються у виробництво, або відхиляються. Раціоналізатори та винахідники заохочують морально і матеріально.

У результаті дотримання наведених основних положень організації та управління виробництвом підприємству «Маруті Лтд» вдалося менш ніж через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті-Сузукі», а через чотири роки – контролювати 60% національного автомобільного ринку й експортувати продукцію в ряд країн, незважаючи на високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

### *Запитання до кейсу*

1. Із урахуванням української ментальності та культурних традицій чи можна використовувати описаний досвід менеджменту в практиці українських компаній?

2. Які труднощі з упровадженням цих принципів можуть виникнути в українського менеджера з персоналом і як Ви б порекомендували їх долати?



### **Тести для самоконтролю**

1. У чому виявляється реактивність як одна з рис менталітету американців?

а) вибір основного напрямку, що забезпечує досягнення мети, придушення особистих взаємин, якщо це заважає досягненню мети;

б) дисциплінарну відповідальність, прагнення до матеріального успіху, прагнення до досягнення успіху будь-якими засобами;

в) доповідь керівництву про свої помилки, чітка процедура атестації працівників;

г) пошук нестандартних рішень, вміння приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації та часового ресурсу, готовність до ризику, що забезпечує велику винагороду.

2. Який вид ротації персоналу характерний для японського менеджменту?

а) горизонтальний;

б) вертикальний;

в) діагональний;

г) змішаний.

3. Що з переліку передбачає японська система менеджменту?

а) довічний найм, неформальний контроль;

б) оплата за індивідуальні результати роботи;

в) акцент на ефективність і результативність;

г) усе наведене.

4. У якій країні не шукають претендентів на вакантні посади із досвідом роботи, а віддають перевагу навчанню працівників на «місці»:

а) США;

б) Франція;

в) Японія;

г) у всіх країнах Європи.

5. Перетворення організації на засадах ощадливого виробництва називається:

а) TPS;

б) 5S;

в) кайдзен;

г) TQM.

6. Поняття кайдзен означає:

а) безперервне вдосконалення якості продукції;

б) безперервне вдосконалення процесів виробництва, допоміжних бізнес-процесів і управління;

в) ліберальний підхід до управління;

г) поліпшення корпоративної культури.

7. У якій системі менеджменту роль менеджера як лідера полягає в активізації творчої активності персоналу?

- а) американській;
- б) японській;
- в) західноєвропейській;
- г) китайській.

8. Суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є:

- а) чітке виконання вказівок керівника;
- б) колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером);
- в) горизонтальна ротація персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

9. Характеристиками американської системи менеджменту є:

- а) індивідуалізм;
- б) система пожиттєвого найму;
- в) відкрита політика «вхід-вихід»;
- г) повне ототоження працівника з компанією.

10. «Серцем» ощадливого виробництва є:

- а) постійне вдосконалення продукції;
- б) уникнення витрат ресурсів і будь-якої діяльності, яка не створює цінності для споживача;
- в) максимальна якість у поєднанні з максимальною вартістю;
- г) економія ресурсів.



### **Список рекомендованої літератури**

1. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
3. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.

5. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180–186.
6. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероблене і доповнене. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.
10. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

## Перелік питань для підсумкового контролю

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Рівні управління та групи менеджерів.
3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
4. Історичні передумови й етапи розвитку менеджменту.
5. Класичні теорії менеджменту.
6. Школа наукового управління.
7. Поведінковий підхід в менеджменті.
8. Інтегровані підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.
9. Розвиток управлінської науки в Україні.
10. Поняття та характеристика соціальної організації.
11. Класифікація соціальних організацій.
12. Організація як відкрита динамічна система.
13. Внутрішнє середовище організації.
14. Зовнішнє середовище організації.
15. Життєвий цикл організації.
16. Організаційна культура.
17. Види соціально-економічних організацій в Україні.
18. Поняття та класифікація функцій менеджменту.
19. Сутність процесу управління та його компоненти.
20. Планування як функція менеджменту.
21. Види та головні етапи процесу планування.
22. Стратегічне планування.
23. Оперативне планування.
24. Організація як функція менеджменту.
25. Організаційна структура управління та її елементи.
26. Види організаційних структур управління.
27. Принципи та чинники формування організаційних структур управління.
28. Поняття мотивації праці в менеджменті.
29. Теорії і моделі процесів мотивації.
30. Матеріальне стимулювання праці.
31. Контроль як функція менеджменту.
32. Види та методи контролю.

33. Етапи процесу контролю.
34. Сутність та класифікація методів менеджменту.
35. Адміністративні методи менеджменту.
36. Економічні методи менеджменту.
37. Соціально-психологічні методи менеджменту.
38. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
39. Класифікація управлінських рішень.
40. Умови прийняття та чинники управлінських рішень.
41. Моделі прийняття управлінських рішень.
42. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
43. Інформація, її види та роль у менеджменті.
44. Поняття та канали комунікацій в організації.
45. Перешкоди (бар'єри) в комунікаціях та їх подолання.
46. Забезпечення ефективних комунікацій.
47. Комунікаційний процес: елементи й етапи.
48. Моделі комунікаційного процесу.
49. Поняття та загальна характеристика керівництва.
50. Форми впливу та влади.
51. Теорії лідерства.
52. Поняття та характеристика стилю керівництва.
53. Класифікація стилів керівництва.
54. Юридична відповідальність у менеджменті.
55. Соціальна відповідальність у менеджменті.
56. Етична поведінка в управлінні.
57. Сутність та основні параметри організаційних змін.
58. Опір змінам і його подолання.
59. Результативність та ефективність менеджменту.
60. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
61. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління.
62. Особливості американської системи менеджменту.
63. Особливості японської системи менеджменту.
64. Особливості системи менеджменту країн Європи.
65. Формування національної системи менеджменту в Україні.

## Список використаних джерел

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
2. Анастасьєва Л. Производители комфорта. *Чистая прибыль*. 2008. № 26. С. 8–14.
3. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
4. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : Ліга-Прес, 2013. 156 с.
5. Большинство сотрудников доверилось бы роботу, а не своему менеджеру. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1199.html#> (дата звернення: 27.02.2020).
6. Відповідальний бізнес: як компанії підтримували одна одну та суспільство. URL: <https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-kompaniyi-pidtrymuvaly-odna-odnu-ta-suspilstvo/> (дата звернення: 15.09.2020).
7. Генрі Мінцберг про епідемію бездушного менеджменту. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int587.html> (дата звернення: 28.05.2020).
8. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2003. 336 с.
9. Глобальний звіт про культуру 2021 року. Джерело. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1259.html> (дата звернення: 20.11.2020).
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 16.09.2020).
11. Десять помилок при бізнес-плануванні. URL: <http://www.management.com.ua/notes/10-business-plan-mistakes.html> (дата звернення: 04.09.2020).
12. Дикань Н., Борисенко П. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с. URL: <https://pidru4niki.com/19991130/menedzhment/menedzhment> (дата звернення: 02.09.2020).
13. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕкСОб, 2002. 384 с.
14. Джек Велч (Jack Welch). URL: <http://visionary.management.com.ua/management/jack-welch/> (дата звернення: 23.10.2020).

15. Джулі Чжоу Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. *Book Chef*, 2020. 352 с.
16. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник для студентів економ. спец. вищих закладів: у 2 т. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с.
18. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2006. 200 с.
19. Звіт зі сталого розвитку системи компаній Кока-Кола в Україні-2019. URL: [https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability%20report%20FINAL\\_ukr.pdf](https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability%20report%20FINAL_ukr.pdf) (дата звернення: 27.02.2020).
20. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів, 2010. Вип. 43. С. 251–260.
21. Зміни у змінах: як впоратися зі смертю традиційного управління змінами. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1227.html> (дата звернення: 29.06.2020).
22. Керівники 5-го рівня. Хто це? URL: <http://www.management.com.ua/blog/1367> (дата звернення: 10.09.2020).
23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.09.2020).
24. Контроль в ваших руках. URL: <http://www.management.com.ua/blog/2367> (дата звернення: 02.02.2021).
25. Корпоративна соціальна відповідальність: весняні кейси. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ002168](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002168) (дата звернення: 02.02.2021).
26. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест: збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2009. 384 с.
28. Кужда Т. І. Практичні ситуації та завдання з дисципліни «Менеджмент» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ТНТУ, 2018. 38 с.
29. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.



30. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
31. Менеджмент: Ситуаційні вправи : навч. посіб. / упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ : Навч. метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. 568 с.
32. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
33. Манфред Кетс де Вріс про лідерське самоусвідомлення. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int218.html><http://www.management.com.ua/interview/int218.html> (дата звернення: 02.02.2021).
34. Метод трьох стільців Волта Діснея. URL: <http://www.management.com.ua/blog/978> (дата звернення: 30.06.2020).
35. Мільярдер із нетрів. 2019. № 46. *НВ. Журнал Digital*. URL: <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/3430-journal-no-47/miljarder-z-trushchob.html> (дата звернення: 28.10.2020).
36. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
37. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/11226> (дата звернення: 06.06.2020).
38. Основы менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf) (дата звернення: 30.06.2020).
39. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180–186.
40. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2006. 335 с.
41. Основы менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник / за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
42. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2005. 854 с.
43. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
44. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 80 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf> (дата звернення: 15.05.2020).

45. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
46. Похибки мислення, або чому ми приймаємо неправильні рішення. URL: <http://www.management.com.ua/notes/bad-decisions.html> (дата звернення: 15.05.2020).
47. Про компанію – офіційний інтернет-магазин домашнього текстилю. Ярослав. URL: <https://yaruslav.ua/ua/o-kompanii/> (дата звернення: 02.02.2020).
48. Притча: Дві kwasолини, або як ухвалювати рішення. URL: <http://www.management.com.ua/blog/4088> (дата звернення : 26.01.2021).
49. Пять необычных (и очень успешных) методов управления в Google. URL: <https://fforward.biz/google-management-methods> (дата звернення: 22.02.2021).
50. Рудінська О. В., Яромич С. Л., Молоткова І. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2002. 336 с.
51. Сім управлінських навичок, що знадобляться в 2025 році. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html> (дата звернення: 02.06.2020).
52. Складна комунікація: як пережити та перемогти. Оплата праці. 2016. № 22 (1). URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2016/november/issue-22/1/article-23331.html> (дата звернення: 15.06.2020).
53. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11443> (дата звернення: 21.06.2020).
54. Степанова А. Корпоративна соціальна відповідальність: весняні кейси. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ002168](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002168) (дата звернення: 02.02.2021).
55. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. 456 с.
56. Тест «Лідерство» (з ключем). URL: [http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967](http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967) (дата звернення: 02.02.2021).
57. Тест «Оцінка комунікабельності та організаторських здібностей» (з ключем). URL: [http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=736:test-otsinka-komunikabelnostita-orhanizatorskykh-zdibnostei-z-kliuchem&catid=41&Itemid=967](http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=736:test-otsinka-komunikabelnostita-orhanizatorskykh-zdibnostei-z-kliuchem&catid=41&Itemid=967) (дата звернення: 02.02.2021).
58. ТОП-25 найкращих програм КВС. URL: [https://www.dsnews.ua/ukr/vlast\\_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543](https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543) (дата звернення: 06.09.2021 ).

59. Тренди лідерства на 2021 рік і далі. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1252.html> (дата звернення: 21.10.2020).
60. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2007. 304 с.
61. Уроки лідерства від Джона Геннессі (Alphabet). URL: <http://www.management.com.ua/interview/int579.html> (дата звернення: 17.01.2020).
62. Хаварівський У.Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
63. Цікаві бонуси для персоналу, що практикуються успішними компаніями. URL: <http://www.management.com.ua/blog/3410> (дата звернення: 02.02.2021).
64. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
65. Чемпіони з культури 2020: які організації сформували найпродуктивнішу культуру. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1260.html> (дата звернення: 20.11.2020).
66. Чому в компанії Valve немає керівників. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int291.html> (дата звернення: 02.06.2020).
67. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.
68. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
69. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.
70. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
71. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
72. Що є основою результативності менеджерів. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1215.html> (дата звернення: 17.04.2020).
73. Як зробити наші рішення досконалішими. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int363.html> (дата звернення: 30.05.2020).
74. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.
75. Agile-організація як базова структура майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1011.html> (дата звернення: 30.05.2020).

76. Nestlé в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 02.02.2021).
77. 8 секретів управління від Стіва Джобса. URL: <http://www.management.com.ua/blog/1360> (дата звернення: 27.01.2021).
78. 20 цитат успішних людей про лідерів. URL: <https://zadneprovskaya.com.ua/news/20-citat-uspeshnyh-lyudey-o-lidere?> (дата звернення: 30.05.2020).

### **Довідково-інформаційні ресурси**

1. Електронна бібліотека Львівського державного університету внутрішніх справ. URL: <http://www2.lvduvs.edu.ua/elektronnyi-kataloh>
2. Законодавство України. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/>
3. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>
4. Львівська національна наукова бібліотека України імені В. Стефаника: URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>
5. Львівський державний університет внутрішніх справ: URL: <http://www2.lvduvs.edu.ua/>
6. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
7. Онлайн школа Premium Menegement. URL: <https://premiummanagement.com>

# ДОДАТКИ

*ДОДАТОК А*

## ЦИТАТИ ДЖЕКА ВЕЛЧА [14]

- «Найбільшим подарунком мами була моя впевненість у власних силах. Саме цю рису я намагався розвивати у всіх керівниках, які працювали зі мною».
- «Потрібно ставити перед ними цілі, які вони раніше вважали неможливими і всіляко винагороджувати їх після кожного успіху».
- «Команди-переможці створюються шляхом диференціації, винагородою найкращих та видаленням найслабших в постійному намаганні підняти планку».
- «До успіху нас приводить впевненість, що ми можемо впоратися з будь-яким завданням».
- «Я був прямолінійний, відвертий і, як багато хто вважав – брутальний. Я говорив неприємні речі не дивлячись на обличчя. Перед формальними звітами та презентаціями, я завжди віддавав перевагу розмовам один на один».
- «Мені потрібні люди, захоплені своєю справою і переповнені бажанням довести почате до закінчення».
- «Моя мета – дати можливість кожному відчувати важливість його особистого внеску».
- «Гарантію зайнятості людям можуть дати лише задоволені споживачі, а не компанії».
- «Більше всього мені хотілося досягнути того, щоб робота з персоналом стала ключовою компетенцією CEO».
- «Скільки б годин на день чи на рік ми не приділяли роботі з людьми, я завжди вважав, що цього недостатньо. Я завжди намагався нагадати менеджерам всіх рівнів, що робота з людьми повинна стати їх головним пріоритетом».
- «Ми повинні шукати та впроваджувати найкращі ідеї незалежно від їх джерела».
- «Моя основна робота полягала у вирощенні талантів. Я був садівником, який дбайливо доглядав за кожним

із 750 наших топів. Ну і звісно ж – іноді мені доводилося саджати в ґрунт нові зерна».

– «Здатність організації навчатися і швидко перетворювати навчання в дію – головна конкурентна перевага сучасної компанії».

– «Єдине, що має значення – успішні компанії. Без них взагалі нічого не буде працювати».

– «Будьте щирі із кожним».

– «Змінюйтесь ще до того, як у вас виникне потреба».

– «Або ви самі контролюватимете свою долю, або це зробить хтось інший».

– «Не займайтесь управлінням – ведіть зміни».

– «Навчіться бачити реальність такою, як вона є, а не такою, якою вона була чи якою ви хотіли б, щоб вона була».

– «Помилки можуть навчати нас анітрохи не гірше, ніж успіх».

– «Якщо у вас немає конкурентної переваги – не конкуруйте».

– «Якщо ви підберете правильних людей і дасте їм можливість відчувати повну свободу, а при цьому – платитимете їм достойну компенсацію – вам практично не доведеться керувати ними».

– «Інтернет – це Віагра для великого бізнесу».

**Т Е С Т**  
**«Діагностика комунікативних**  
**і організаторських схильностей (КОС-2)» [57]**

Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам складно вибирати відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами. Час на виконання: 10–15 хвилин.

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств із різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам складно орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правильно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж із людьми?
8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи складно вам включитися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?

15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас люди та чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правильно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не одразу було прийнято товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?



36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?  
37. Чи правда, що у вас багато друзів?  
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?  
39. Чи часто ви стривожені й відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?  
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

### **Ключ до тесту**

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на такі питання:

- (+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37  
(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на такі питання:

- (+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38  
(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

### **Обробка результатів тесту**

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру – 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностям за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Сума балів 1–4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5–8 – рівень низький.

Сума балів 9–12 – рівень середній.

Сума балів 13–16 – рівень високий.

Сума балів 17–20 – рівень найвищий.

Сума балів 1–4 говорить про низький рівень вияву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5–8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів із людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9–12 характеризує середній рівень вияву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13–16 свідчить про високий рівень вияву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17–20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

## Методика «Лідер» [56]

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

Зауваження. Висновки тесту – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат – не догма, а оцінка на даний момент. Окрім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності можна розвинути, працюючи над собою.

### ТЕСТ на лідерство

#### Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточення?  
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточення займають вище положення, ніж ви?  
а) так; б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?  
а) так; б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?  
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?  
а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?  
а) так; б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?  
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?  
а) так; б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?

а) так; б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так; б) ні.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії тощо) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей?

а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так; б) ні.

14. Чи губитесь (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так; б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?

а) так; б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

а) справжній керівник повинен уміти робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими й не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покiрними людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так; б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владиністю батьків?

а) так; б) ні.

21. Чи вмієте ви у дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був із вами не згоден?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно?

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?

а) так, б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

а) найбільш компетентна особа;

б) особа, у якої найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?

а) так; б) ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

а) так; б) ні.

29. Який з наступних двох керівників є кращим?

а) той, який все вирішує сам;

б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?

а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

а) так; б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом у кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиною правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу; б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку іншим людям у справі, якою займаєтеся?

а) так; б) ні.

35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

а) так; б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитесь до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, аби рішення в сім'ї приймав один із подружжя»?

а) згоден; б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей?

а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так; б) ні.

40. Як ви поводитесь, зіткнувшись із труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так; б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спершу все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так; б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так; б) ні.

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, ученим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так; б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так; б) ні.

### **Оцінка результатів і висновки**

Відповідно до наступного ключа визначається сума набраних балів.

**Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.**

За кожен відповідь, що збігається з ключовим, – 1 бал, в іншому випадку – 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів у межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то ця людина як лідер схильна до диктату.

**Марченко Ольга Михайлівна,**  
кандидат економічних наук, доцент

# Практикум з менеджменту

*Навчальний посібник*

Редагування *Галина Ялечко*  
Макетування *Галина Шушняк*  
Друк *Іван Хоминець*

---

Підписано до друку 18.05.2021 р.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 13,02.  
Тираж 100 прим. Зам № 19-21.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.