МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до практичних занять та виконання самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітніх програм
«Товарознавство та експертиза в митній справі»
і «Митна справа та торгівля»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2025

УДК 005(07)
М50

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозиторій ЛНТУ
Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол №____ від «___»_____2025 року.
Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол №___ від «___»_____ 2025 року
Завідувач кафедри права _____ Н.С. Вавдіюк

Укладач: _____ Н.І. Корецька, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЛНТУ

Рецензент: _____Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ

Відповідальний за випуск: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

М50 Менеджмент [Текст]: методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Товарознавство та експертиза в митній справі» і «Митна справа та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.І. Корецька. Луцьк. ЛНТУ, 2025. 96с.

Навчально-методичне видання з дисципліни «Менеджмент» включає: питання до практичного заняття; питання до обговорення; практичні завдання; ситуації; кейси; питання до дискусії; питання до самоконтролю; завдання до самостійної роботи; завдання до самоаналізу та тестові завдання на теми: сутність менеджменту; історію розвитку менеджменту; моделей національних шкіл менеджменту; функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль; прийняття рішень у менеджменті; комунікації у менеджменті; керівництво і лідерство; менеджмент змін; ефективність менеджменту. Структура видання є логічною, послідовною та інтегрованою, спрямованою на системне формування знань, умінь і практичних навичок здобувачів освіти.

© Корецька Н.І., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 6

Тема 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ 7
Питання до практичного заняття 7
Питання до обговорення 7
Практичні завдання 8
Кейс 9
Питання до дискусії 12
Питання до самоконтролю 12
Завдання до самостійної роботи 12
Завдання до самоаналізу 13
Тестові завдання 15

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ 15
Питання до практичного заняття 15
Питання до обговорення 15
Практичні завдання 16
Кейс 17
Питання до дискусії 20
Питання до самоконтролю 20
Завдання до самостійної роботи 21
Завдання до самоаналізу 21
Тестові завдання 24

Тема 3. МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ 24
Питання до практичного заняття 24
Питання до обговорення 24
Практичні завдання 25
Кейс 25
Питання до дискусії 26
Питання до самоконтролю 27
Завдання до самостійної роботи 27
Завдання до самоаналізу 28
Тестові завдання

Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 29
Питання до практичного заняття 29
Питання до обговорення 29
Практичні завдання 29
Кейс 30
Питання до дискусії 32
Питання до самоконтролю 32
Завдання до самостійної роботи 32
Завдання до самоаналізу 33
Тестові завдання 33

Тема 5. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ 34
Питання до практичного заняття 34
Питання до обговорення 34
Практичні завдання 35
Кейс 36
Питання до дискусії 38
Питання до самоконтролю 38
Завдання до самостійної роботи 38
Завдання до самоаналізу 39
Тестові завдання 40

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 41
Питання до практичного заняття 41
Питання до обговорення 41
Практичні завдання 42
Ситуації 43
Кейс 46
Питання до дискусії 48
Питання до самоконтролю 48
Завдання до самостійної роботи 48
Завдання до самоаналізу 49
Тестові завдання 50

Тема 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 51
Питання до практичного заняття 51
Питання до обговорення 51
Практичні завдання 51
Кейс 52
Питання до дискусії 55
Питання до самоконтролю 55
Завдання до самостійної роботи 55
Завдання до самоаналізу 56
Тестові завдання 57

Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ 58
Питання до обговорення 58
Питання до практичного заняття 58
Практичні завдання 59
Ситуації 59
Кейс 60
Питання до дискусії 61
Питання до самоконтролю 61
Завдання до самостійної роботи 62
Завдання до самоаналізу 63
Тестові завдання 64

Тема 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 65
Питання до обговорення 65
Питання до практичного заняття 65
Практичні завдання 65
Кейс 66
Питання до дискусії 66
Питання до самоконтролю 67
Завдання до самостійної роботи 67
Завдання до самоаналізу 68
Тестові завдання 69

Тема 10. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО 70
Питання до обговорення 70
Питання до практичного заняття 70
Практичні завдання 71
Ситуації: 71
Кейс 72
Питання до дискусії 75
Питання до самоконтролю 75
Завдання до самостійної роботи 75
Завдання до самоаналізу 76
Тестові завдання 77

Тема 11. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН 77
Питання до обговорення 77
Питання до практичного заняття 77
Практичні завдання 78
Кейси 79
Питання до дискусії 84
Питання до самоконтролю 84
Завдання до самостійної роботи 85
Завдання до самоаналізу 85
Тестові завдання 86

Тема 12. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ 87
Питання до обговорення 87
Питання до практичного заняття 87
Практичні завдання 88
Ситуації 89
Кейс 90
Питання до дискусії 91
Питання до самоконтролю 91
Завдання до самостійної роботи 92
Завдання до самоаналізу 93
Тестові завдання 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 95

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки, глобалізаційні процеси, динамічні зміни ринкового середовища та цифрова трансформація бізнесу зумовлюють зростання ролі ефективного менеджменту в діяльності організацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває підготовка фахівців, здатних приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно організовувати діяльність організацій, адаптуватися до змін і забезпечувати їх сталий розвиток.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» є базовою у підготовці здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітніми програмами «Митна справа та торгівля» та «Товарознавство та експертиза в митній справі» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Вона формує фундаментальні знання з теорії та практики управління, а також сприяє розвитку професійних компетентностей, необхідних для майбутньої фахової діяльності.

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент» розроблено з метою забезпечення системної та послідовної організації навчального процесу, поєднання теоретичних положень з практичними завданнями, кейсами, завданнями до самостійної роботи і самоаналізу, тестовими завданнями та формування у здобувачів освіти практичних навичок управлінської діяльності. Видання спрямоване на активізацію пізнавальної діяльності здобувачів освіти, розвиток критичного мислення, аналітичних здібностей і вміння застосовувати інструментарій менеджменту в реальних управлінських ситуаціях.

Структура і зміст методичних вказівок відповідають вимогам робочої програми дисципліни, охоплюють усі основні теми курсу і враховують особливості підготовки фахівців. Запропонований навчально-методичний матеріал створює належні умови для ефективної організації практичних занять і самостійної роботи здобувачів освіти денної та заочної форм навчання.

Тема 1
СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичного заняття:

1. Поняття менеджменту. Зміст менеджменту як діяльності.
2. Відмінність між поняттями «управління», «адміністрування», «керування» та «менеджмент».
3. Важливість менеджменту в організаціях.
4. Співвідношення понять «менеджер» і «підприємець». Завдання менеджера. Особисті якості, навики та професійні знання успішного менеджера.
5. Основні рівні управління. Ролі керівників вищого, середнього та низового рівнів управління в організації.
6. Сфери менеджменту.
7. Методи досліджень в менеджменті.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб та обґрунтуйте, яка з них найбільше відповідає вашим уявленням про менеджмент та менеджера:

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

– «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» (американський підприємець, автор і спілінг-оглядач з Universal Uclick Харві Макей);

– «у природженого керівника всі нездужання починаються у п’ятницю ввечері і закінчуються в понеділок вранці» (британський військовий історик, письменник, драматург, журналіст, автор сатиричних робіт з проблем бізнесу, менеджменту і політології Норт кот Паркінсон);

– «все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей» (американський підприємець, інженер, керівник всесвітньо відомих автомобілебудівних організацій Ford Motor Company та Крайслер Лі Якокка);

– «є одна фраза в характеристиці будь-якого, навіть більш здібного менеджера, яку я не переношу: «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» (американська підприємниця індійського походження, CEO компанії PepsiCo (бізнес їжі та напоїв) Індра Нуї);

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

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

– «керувати − це не означає заважати хорошим людям працювати» (видатний фізик і громадський діяч, лауреат Нобелівської премії Петро Капіца);

– «хто вміє працювати – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – керує, хто не вміє керувати – править» (американський журналіст, есеїст, сатирик, культурний критик Закон Генрі Менкена).

Практичні завдання:

Завдання 1.

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – сучасна високотехнологічна, наукомістка організація, що динамічно розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток і цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас.

Працівники львівської кондитерської фабрики «Світоч» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду та шоколадних цукерок.

У 1998 році фабрика «Світоч» ввійшла до групи компаній світових лідерів з виробництва продуктів харчування Nestlé S. A. (Швейцарія) і нині реалізує політику довгострокового розвитку, спрямовану на досягнення світового рівня якості Nestlé.

Апарат управління кондитерської фабрики 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 зобразіть у вигляді таблиці чи схеми.

Кейс:

Кейс 1.

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 будуть працювати 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. працівників 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 при значили 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 10 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 проєктами, 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. У 2016 р. Пічаї став найбільш оплачуваним американським CEO. А в 2018-му міжнародна компанія Reputation Institute назвала його найбільш шанованим 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.

Пейдж і Брін, як і раніше, мали величезний вплив. Бізнесмени залишалися у правлінні Alphabet і контролювали більшість голосів під час ухвалення рішень.

Вони вільні вибирати, як і коли втручатися, але водночас мають довіреного та винятково компетентного посередника в компанії.

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.

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.

Із комп'ютером майбутній керівник 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 рр. проклало Пічаї шлях до успішної кар'єри в IT. Важливу роль відіграли особисті знайомства та висококласні університетські викладачі.

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 році 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 проєктом стала розробка панелі інструментів для інтернет-браузерів. Коли ж наприкінці 2000-х рр. 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 вдалим, і у 2008 році Пічаї офіційно презентував світу браузер Chrome.

Станом на 1 серпня 2025 року частка Google Chrome у світі збільшилася на 3% і досягла 69,98%, а загальна частка Internet Explorer знизилася до 11,8%, далі ідуть Safari від Apple (6,51%), Firefox (5,32%) та Opera (2,2%).

Значущим чинником просування Пічаї управлінськими сходами в Google стали його технічні навики та технічні компетентності інженера. Крім того, у процесі роботи над Chrome Пічаї проявив ще й талант переговорника та комунікатора. Напередодні запуску браузера він провів переговори з партнерами – Apple, що

володіє браузером Safari, і Mozilla – автором Firefox. Його завданням було зберегти відносини із впливовими компаніями після випуску продукту-конкурента. І йому це вдалося.

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, що сьогодні займає 87% усього ринку і змагається з єдиним конкурентом − iOS від Apple. Пічаї взяв на себе управління бізнесом Android у 2013 році та згодом зблизив його з материнською компанією Google.

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

У жовтні 2019 року 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 року талановитого індійця переманювали Twitter і Microsoft. Однак Пічаї залишився у Google і 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 працівникам і користувачам гуглівських продуктів. Співзасновники високо цінували його здібності до командної гри, лояльність до компанії й інтелект. І нарешті в серпні 2015 року Пейдж поступився 42-річному топ-менеджеру своєю посадою CEO Google.

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 на: «Штучний інтелект передусім».

У 2016 році Пічаї став найбільш оплачуваним CEO США, 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 і дружиною Анджалі, Пічаї 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 міні-поле для гольфу. А в гаражі припарковано кілька автомобілів, зокрема Cadillac, Tesla й один із тестових безпілотних автомобілів Google.

Начолі з Пічаї компанія Alphabet і далі стає прозорішою. На відміну від співзасновників, які останніми роками уникали публічності, новий топ-менеджер налагоджує тісний контакт зі працівники та інвесторами і краще інформує їх про ухвалені рішення.

Проте, на адресу компанії звучали і звинувачення у порушенні конкуренції й антимонопольного законодавства. За підсумками розслідувань Європейського

союзу Alphabet заплатила мільярдні штрафи. У 2019 р. антимонопольні розслідування щодо рекламного бізнесу Google запустили одразу 48 американських штатів.

Також Пічаї доведеться зайнятися і внутрішніми проблемами Alphabet, працівники якої не раз виходили на протести, обурюючись слабкою політикою компанії у сфері протидії домаганням і гендерної нерівності; намірами керівництва співпрацювати з Пентагоном у сфері розробки штучного інтелекту і планів запуску пошуковика 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. Але стиль управління, комунікабельність, скромність й емпатія Пічаї допомогла впоратися із цими проблемами

До того ж Google користується дивідендами від власної успішності й іміджу бренду – Alphabet вважається одним з найкращих роботодавців планети. А можливості Google переважують проблеми цієї компанії.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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?

Питання до дискусії:

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-практиків Ви знаєте та у чому, на Ваш погляд, секрет їхнього успіху?

3. Які особливості й труднощі розвитку менеджменту характерні вітчизняних організаціям?

4. Чи впливають національні традиції і ментальність на менеджмент (якщо так, то як саме)?

Питання до самоконтролю:

1. Різниця між поняттями «управління» та «менеджмент».

2. Основні підходи до трактування менеджменту.

3. Вплив історичного розвитку слова «manage» на сучасне розуміння менеджменту.

4. Менеджмент як процес.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Порівняйте два підходи:

– менеджмент як мистецтво;

– менеджмент як наука.

Складіть коротку таблицю «спільне – відмінне».

Завдання 2.

Уявіть, що ви – менеджер відділу. Команда відмовляється приймати нові правила. Опишіть ваші дії з позиції:

– менеджменту як науки;

– менеджменту як мистецтва.

Завдання 3.

Проаналізуйте діяльність будь-якої української організації (на вибір) і визначте:

– які функції менеджменту проявляються найяскравіше;

– які підходи до менеджменту переважають.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Керівники 5-го рівня. Хто це? Всі успішні компанії під час здійснення перетворень очолювали, як стверджує Джим Кол лінз у своїй книзі «Good to Great», «керівники 5-го рівня».

Керівник 5-го рівня – це людина, яка поєднує в собі видатні людські якості із потужною професійною волею. Лідерам високорезультативних компаній найчастіше характерна 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 чиїм 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 XX-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 іде 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, розвити щось по-справжньому велике.

Ми живемо у час, коли сфера праці людини змінюється, як ніколи. Ті процесії, які мали попит, будуть змінюватися або зникати, оскільки дедалі більше й більше процесів буде автоматизуватися за допомогою штучного інтелекту та роботів.

Зміни відбуваються 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.

Менеджери також потребуватимуть нових навичок. Врівноважені, ієрархічні структури минулого не будуть працювати.

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 працівників, 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 перетворяться 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 працівників.

7. Емоційний інтелект. Якщо IQ є мірою вашого розумового розвитку, EQ (емоційний інтелект) є мірою вашого емоційного розвитку. Високий рівень EQ

допоможе легко визначати 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.

Запитання:

1. Чи погоджуєтесь ви з названими якостями керівників 5-го рівня? Обґрунтуйте свою думку.

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Термін «менеджмент» походить від:
а) лат. «manus»;
б) грец. «logos»;
в) англ. «market».
2. Менеджмент як процес – це:
а) мистецтво впливу на людей;
б) безперервний ланцюг управлінських дій;
в) апарат управління.
3. Основою менеджменту є:
а) державне управління;
б) військове керівництво;
в) ринкове господарювання.
4. Менеджмент як наука вивчає:
а) ефективність спільної праці людей;
б) особисті якості лідера;
в) види мистецтв.

Тема 2
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичного заняття:

1. Етапи розвитку менеджменту як науки.
2. Особливості управління організаціями мали місце у XIX, XX ст. та на початку XXI ст.
3. Теорії (наукові школи) менеджменту та основні відмінності між ними.
4. Особливості школи сучасного менеджменту XXI ст.

Питання до обговорення:

Ознайомтесь з цитатами про історію менеджменту та аргументуйте думку щодо таких питань:

– знання історії розвитку науки управління потрібне для сучасної управлінської практики;

– «історія – занадто серйозна справа, щоб довірити її історикам» (британський державний діяч Іан Маклеод);

– «історія вчить лише того, чого вона не навчила народи» (німецький філософ Фрідріх Гегель);

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

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

Практичні завдання:

Завдання 1.

Сформуйте таблицю:

Таблиця 1

Характеристика наукових підходів і шкіл менеджменту

Теорія, школа менеджменту	Представники	Внесок у розвиток науки менеджменту	Недоліки
1	2	3	4

Завдання 2.

Проаналізуйте положення старої і нової парадигм управління в країнах з розвиненою ринковою економікою (табл. 1).

Таблиця 1

Основні положення старої і нової парадигм управління

Стара (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та ін.)	Нова (Р. Уотерман, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер та ін.
1. Організація – це закрита система, цілі, завдання та умови діяльності якої досить стабільні	1. Організація – це відкрита система, що розглядається в єдності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
2. Зростання масштабів виробництва продукції і послуг як головний фактор успіху і конкурентоспроможності	2. Орієнтація не на обсяги випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення споживачів
3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головне завдання менеджменту	3. Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію до умов існування фірми, при яких раціоналізація виробництва стає завданням другого плану
4. Головне джерело додаткової вартості – робітник і продуктивність його праці	4. Головне джерело додаткової вартості – люди, що володіють знаннями, і умови для реалізації їх потенціалу
5. Система управління, побудована на контролі всіх видів діяльності, нормах, стандартах і правилах виконання роботи, функціональному розподілі праці	5. Система управління, орієнтована на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, мотивацію працівників і стиль керівництва

Сформулюйте ключові моменти старої і нової системи поглядів на менеджмент (управлінські парадигми) в Україні.

Завдання 3.

Об’єднайтесь у групи та оберіть з запропонованих або на власний розсуд 2 видатних менеджерів сучасності та виконайте завдання згідно таких вказівок:

– 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 резюмуйте за такими напрямами:

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

2) здобута формальна і неформальна освіта, навики, 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.

Кейси:

Кейс 1.

Джон Френсіс «Джек» Велч (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 р. Дж. Велч написав автобіографію «Джек: мої роки в GE», яка стала бестселером.

У 2005 р., 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.

Народився Джек у Піботі, 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 р. Магістерський і докторський ступінь 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 10,5 дол. США.

Після першого року роботи Велча надзвичайно роздратувало підвищення зарплати 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 р. та віце голову правління у 1979 р. 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.

Протягом 1980 рр. 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 і бюрократією. Він позакривав фабрики, скоротив витрати і 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. Що року 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'ятиступінчату управлінську ієрархію в менеджменті й приніс 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 рр. 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 зросла просто неймовірно.

У 1995 р. Велч впровадив у компанії програму якості Шість Сигма, що принесло компанії неабиякі прибутки.

У 1980 р., 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 зросла у 20 разів (з 14 до 410 млрд дол.).

На момент його виходу на пенсію, Велч отримував зарплатню у розмірі $4 млн на рік і претендував на пенсію $8 млн.

У 1999 р. журнал Fortune назвав його «Найкращим менеджером століття».

У 2009 р. Велч заснував Інститут управління − приватний навчальний заклад при онлайн-університеті Страєра, який те пер має його ім'я.

На питання, яке завжди ставили 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 здорова організація 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 і ресурси, скорочуючи все інше. Періодично підвищує працівника, відповідального за зв'язки з інвестором. Готовий збирати людей і спонтанно працювати над склад ними питаннями. Швидко приймає рішення. Слідкує за тим, щоб у «гарячці» ніколи не забувати дрібних деталей».

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Чи можна за цим рецептом стати найвидатнішим менеджером XXI ст.?

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

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

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

5. У яких організаціях стратегія поведінки Джека Велча буде найліпшою альтернативою?

Кейс 2.

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

Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміновою роботою.

Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

Ф.Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф.Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно

зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним. Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф.Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри.

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

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. в день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався 11 інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф.Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день.

Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф.Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф.Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана його наступна думка: «...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і па якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

2. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

3. Які висновки та рекомендації Ф.Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Питання до дискусії:

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 потребують особливої уваги українських науковців на сучасному етапі?

Питання до самоконтролю:

1. Основні історичні періоди розвитку менеджменту.

2. Засновники наукового та адміністративного підходів у менеджменті.
3. Різниця між відкритими та закритими системами організації.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.
5. Сучасні напрями розвитку менеджменту в організаціях.
6. Соціальна відповідальність менеджменту.
7. Представники поведінкової та кількісної шкіл менеджменту та їх внесок.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Виділіть основні управлінські революції, школи і підходи. Визначте їх відмінні риси. Сформуйте таблицю:

Таблиця 1

Внесок в сучасну науку управління різних шкіл і підходів

Наукові напрямки, школи (період, роки)	Основні ідеї, ключові положення
1	2

Завдання 2.

Виберіть одну з управлінських революцій та опишіть її вплив на сучасний менеджмент. Сформуйте таблицю:

Таблиця 1

Вплив управлінських революцій на сучасний менеджмент

Стара практика	Сучасна адаптація
1	2

Завдання 3.

Опишіть реальну організацію, визначивши, які елементи системи відкриті, а які – закриті. Складіть схему «вхід – перетворення – вихід».

Завдання 4.

Складіть 2-3 приклади ситуацій на робочому місці, де необхідно ухвалити рішення. Визначте, який підхід (процесний, системний, ситуаційний) буде найбільш ефективним і чому.

Завдання 5.

Виберіть дві школи менеджменту та здійсніть їх порівняльний аналіз. Сформуйте таблицю:

Таблиця 1

Вплив управлінських революцій на сучасний менеджмент

Принципи	Підходи	Практичне застосування
1	2	3

Завдання до самоаналізу:

Обдумайте матеріал та сформуйте відповідні висновки.

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

– перший: «Продуктивність завжди дає максимальні результати за мінімальних зусиль. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати лише за

ненормальних зусиль. Напружена й продуктивна робота – це не тільки не те саме, але й речі прямо протилежні. Працювати напружено – значить додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно – це додавати до справи зусилля мінімальні».

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

б) найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф.Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х рр. Унаслідок тривалого зберігання низьких цін приблизно 80 тис. т чавуну зберігалося просто неба. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання його ціни, і чавун «пішов на ура». Навантаження чавуну в залізничні вагони стало терміновою роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 осіб. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки й скидав у залізничний вагон. Ф.Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати переваги своїх ідей власникам і керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф.Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим й ефективним. Першим кроком був добір робітників, які мали брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади упродовж 3-4 днів можливими кандидатами було відібрано 4 особи. Ф.Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, у тому числі й про характер, звички, наміри. Потім дібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його поміркована вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїми розумовими здібностями буде подібною швидше до бика, ніж до когось іншого». Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. у день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг навантажити 47 т за день. Робочий день становив 10 год, із яких, як визначив Ф. Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив щодня приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу. Злитки вантажились у середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф. Тейлора. Він зазначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

в) розробляючи свою теорію людських відносин, Елтон Мейо переслідував кілька цілей:

– підвищити мотивацію людини до праці;

– сприяти особистісному зростанню кожного працівника;

– створити рівень психологічної підготовки працівника до нововведень на виробництві;

– поліпшити якість рішень управлінського та організаційного характеру;

– забезпечити розвиток співробітництва серед працівників і їх трудової моралі.

Експериментальна робота по розробці цієї теорії проходила в 4 етапи і її загальна тривалість склала 13 років.

На першому етапі перед Мейо стояло завдання зменшити плинність кадрів на одній з організацій у місті Хоторне недалеко від Чикаго. Після ряду реорганізаційних заходів, влаштованих Мейо, плинність зменшилася, а психолог зробив свій перший висновок про те, наскільки важливий процес спілкування у виробничих умовах. У другому етапі перед вченим стояло завдання підвищити стимули працівників для підвищення продуктивності праці. І тут Мейо провів цікавий експеримент: в одній з двох експериментальних груп він збільшив освітлення, а в іншій освітленні майже не було. І попередив всіх робітників, що за їх роботою буде вестися спостереження. І в обох групах виробництво стало покращуватися. Адже ключовою фразою, яка підвищила ефективність виробництва була: «МИ БУДЕМО СПОСТЕРІГАТИ ЗА ВАМИ». Це відкриття дозволило зробити висновки про те, наскільки для працівника значима увага з боку керівництва та адміністрації організації. Натхнений несподіваними результатами, Елтон Мейо продовжив роботу і в третьому етапі почав експериментувати з різними умовами праці.

Він додав пару вихідних в тиждень, збільшив перерви під час трудового дня і зробив надбавку до зарплати. При цих умовах продуктивність праці стала значно вище. Це факт дозволив зробити три важливі висновки:

1) у людей є потреба належати до своєї робочої групи;

2) на виробництві існують різні формальні і неформальні групи (засновані на дружніх взаєминах і загальних інтересах);

3) будь-яку неформальну групу можна використовувати в інтересах організації, впливаючи на всю групу через одного працівника і тим самим збільшуючи продуктивність праці.

В результаті двох років досліджень, в колективі, який досліджував Мейо, продуктивність праці збільшилася на 40%. На четвертому етапі експерименту психолог таємно ввів до лав однієї з неформальних груп свого агента з метою вивчення сутності людських відносин в ній. Завдяки цим спостереженнями він зробив висновки, що всередині неформальної групи існує своя мораль. Вона полягала в таких правилах:

1) в неформальній групі не слід виділятися (не бути вискочкою);

2) не можна робити занадто мало і занадто багато роботи;

3) в групі існують свої способи взаємодопомоги і підтримки;

4) щоб підвищити виробничу ефективність, на першому місці повинна бути висока організація умов праці і спілкування;

5) набагато більший ефект буде мати винагорода за працю всього колективу, ніж окремого працівників.

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Хто є основоположником наукового управління?

а) Фредерік Тейлор;

б) Анрі Файоль;

в) Елтон Мейо;

г) Кріс Арджиріс.

2. Який підхід до управління розглядає організацію як взаємопов'язану систему елементів?

а) процесний;

б) системний;

в) ситуаційний;

г) адміністративний

3. Відкрита система організації характеризується:

а) ізольованістю від зовнішнього середовища;

б) фіксованими межами;

в) взаємодією з зовнішнім середовищем;

г) відсутністю обміну інформацією.

4. Основна ідея школи людських відносин полягає в:

а) оптимізації робочих процесів;

б) визначенні функцій управління;

в) використанні математичних моделей;

г) соціальних взаємодіях і мотивації.

5. Підходи сучасного менеджменту називають:

а) інтегрованими;

б) лінійними;

в) традиційними;

г) закритими.

Тема 3
МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичного заняття:

1. Практика «супербригад» в американському кадровому менеджменті.
2. «Романтичний практицизм» як особливість національного американського характеру.
3. «Духовний кодекс» японських компаній.
4. Моделі менеджменту в країнах Західної Європи.

Питання до обговорення:

Обговоріть та порівняйте риси національних поведінкових стереотипів (американського, англійського, французького, японського та країн Близького і Середнього Сходу).

Практичні завдання:

Завдання 1.

Порівняйте американську та японську школи менеджменту за критеріями: організаційна структура, мотивація, управління персоналом (на прикладі компаній, наприклад: Google та Toyota).

Завдання 2.

Складіть план делегування завдань для середнього менеджера за моделлю Гарцбурга (на прикладі компанії, наприклад: Bosch).

Завдання 3.

Розробіть коротку систему мотивації для колективу за фінською та шведською школами менеджменту (на прикладі компаній, наприклад: Nokia, IKEA).

Завдання 4.

З наведених нижче позитивних і негативних особистісних рис (табл. 1) виберіть по 10 тих, що характерні для американської, японської, західноєвропейської моделей менеджменту.

Розмістіть їх в порядку вагомості для забезпечення ефективності системи управління.

Окремо виділіть риси, характерні для української моделі управління.

Таблиця 1. Особистісні риси

Аврал. Альтруїзм. Бажання не виділятися. Безвідповідальність. Бюрократизм. Вимога всього або нічого. Винахідливість. Висока і різнобічна обдарованість. Відкритість в комунікаціях. Відсутність дисципліни. Відсутність націоналізму. Внутрішня свобода. Волелюбність. Гнучкість. Грубість. Двоїстість моралі. Доброта.	Допитливість розуму. Духовність. Егоїзм. Жорстокість. Загострена свідомість. Зовнішнє благочестя. Індивідуалізм. Колективізм. Консерватизм. Лінощі. Людяність. Максималізм. Мінливість цілей. Могутня сила волі. Мрійливість. Надмірна критика. Національна зарозумілість. Ощадливість.	Патріотизм. Покірність. Потреба лідера. Пошук добра і сенсу життя. Працьовитість. Пріоритет духовного над матеріальним. Релігійність. Ризикованість. Самопожертва. Самохвальства. Сліпа покірність. Спільна робота. Сумніви в самому собі Теоретичний і практичний розум. Терплячість. Турбота про добробут колективу. Універсалізм.

Кейси:

Кейс 1.

Банківський робітник канадського походження описав стиль управління свого начальника-фіна так:

«Підчас моєї роботи у Королівському банку у мене був у вищій мірі неприємний і підозрілий керівник. Як помічник менеджера, він мав владу над усіма працівниками по адміністративній лінії, включаючи мене. Проблема полягала в тому, що, як виявилося, він абсолютно не довіряв своїм підлеглим. Він весь час заглядав нам

через плече, контролював нашу роботу, стосунки і пунктуальність. Більшість працівників таке відношення дивувало.

Помічник менеджера був вкрай сумлінним керівником, свято вірив в «старий стиль» управління. Він був впевнений, що робітники ліниві по натурі і тому вважав, що їх треба примушувати працювати. І тому, як керівник, він вважав виправданим суворе ставлення до працівників.

Я вважав таку поведінку принизливою і контрпродуктивною. На мою думку, ми (працівники), взагалі заслуговували довіри.

В результаті, ми усі разом вирішили, що оскільки начальник не поважає нас, значить і ми будемо ставитися до нього так само. Це, в свою чергу, призвело до того, що на роботі склалася така обстановка, в якій переважали недовіра та ворожість. Така атмосфера впливала на роботу кожного з нас: працівники все менше хотіли працювати, а помічник менеджера все більше переконувався в тому, що робітники ліниві та потребують ще більшої суворості.

На щастя, ситуацію помітив головний менеджер і вона була вирішена завдяки довгим обговоренням. Лише після цього стало зрозуміло, що ми бачимо ситуацію по-різному:

– з точки зору помічника менеджера, він усього лише демонстрував своє піклування про підлеглих та свою участь у їх житті; він вважав, що робітники-фіни, якщо до них не ставитися таким чином, могли відчути себе покинутими на розсуд долі та приниженими;

– з точки зору працівників: ми – не фіни, а канадці і нас таке відношення не влаштовувало».

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Якими є основні причини конфлікту, що стався.

2. Яким є ваше бачення щодо вирішення проблеми (з боку усіх учасників ситуації).

Кейс 2.

«Чому ніхто не став їсти?» – це питання проглядалося в здивованих очах американської ділової леді на прийомі високопоставленої делегації клієнтів з Японії. – «Я ж доклала такі величезні зусилля для приготування для них фуршету! Стіл сервірований кращим порцеляною і сріблом. Я замовила найкращий японський чай ... Але ніхто навіть не доторкнувся до їжі!».

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Якими є причини непорозуміння та розбіжностей, що виникли.

2. Яким є ваше бачення щодо вирішення проблеми (з боку усіх учасників ситуації).

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Які історичні, культурні та соціально-економічні чинники найбільше вплинули на формування національних моделей менеджменту?

2. Які сильні та слабкі сторони американської школи менеджменту в умовах цифрової економіки?

3. Чи можливо створити універсальну модель менеджменту, придатну для всіх країн світу?

4. Як змінюється роль менеджера в різних національних школах в умовах дистанційної роботи та цифрових команд?

Питання до самоконтролю:

1. Особливості американського стилю менеджменту.
2. Філософія кайдзен у японській школі.
3. Суть моделі Гарцбурга.
4. Поєднання соціальних гарантій з управлінням персоналом згідно зі шведською моделлю.
5. Принципи фінської школи менеджменту у процесі управління за результатами.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Міжнародна компанія відкриває філію в Україні. Керівництво повинно обрати модель менеджменту для управління персоналом. Оберіть одну національну модель менеджменту, обґрунтувавши свій вибір, та визначте: стиль керівництва; систему мотивації; особливості комунікацій; можливі ризики впровадження.

Завдання 2.

Визначте, до якої національної школи менеджменту найближчий ваш особистий управлінський стиль. Обґрунтуйте відповідь, спираючись на:

– ставлення до відповідальності;
– прийняття рішень;
– роботу в команді;
– мотивацію та контроль.

Завдання 3.

Проаналізуйте, як цифрові технології впливають на традиційні національні моделі менеджменту. Наведіть приклади цифрових інструментів управління, характерних для різних країн. Визначте, які елементи національних моделей найшвидше трансформуються.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Японська модель менеджменту – одна з найефективніших в світі. При цьому основною сильною стороною є уміння працювати з людьми. Тут використовується відповідальності за доручену справу. механізм колективної за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До основних її напрямів відносяться:

– постановка цілей і задач, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам; існує думка, що це об’єднує персонал компанії в колектив однодумців;

– свідома відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання; прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. В той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

– антибюрократичний стиль керівництва; в організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно господарською самостійністю;

– доручення найбільш важливих проєктів новаторам; на погляд адміністрації компанії, саме обдарований працівник, який «горить на роботі», може найбільш ефективно і швидко виконати будь-яке найважче завдання;

– право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим; мова не йде про пряму непокору керівництву; цей принцип означає, що інтереси справи мають в компанії вищий пріоритет і заради них менеджерові слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але інколи і віковими традиціями шанування старших молодшими;

– виховання у працівників відчуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні»; для цього, як і в інших японських організаціях, існує ефективно працююча система довічного найму, організовуються колективні форми відпочинку тощо.

Запитання:

1. Яким є ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що, на вашу думку, заслуговує увагу, з чим ви не згодні?

2. Чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи українських компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Яка риса характерна для американської школи менеджменту?
а) індивідуальна відповідальність;
б) колективне прийняття рішень;
в) довічний найм працівників;
г) соціальна орієнтація.
2. Основна філософія японської школи:
а) делегування повноважень;
б) Кайдзен – безперервне вдосконалення;
в) рамкове управління;
г) соціальне забезпечення.
3. Модель Гарцбурга передбачає:
а) строгий авторитаризм;
б) плинність кадрів;
в) делегування повноважень та участь працівників у процесі управління;
г) колективне договірне стимулювання.
4. Фінська школа менеджменту концентрується на:
а) моральній мотивації;
б) жорсткому контролі;
в) довічному наймі;
г) управлінні за результатами та розвитку творчого потенціалу персоналу.

Тема 4
ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичного заняття:

1. Місія та цілі організації, вимоги до їхнього формулювання.
2. Стратегія організації та базові стратегії розвитку організації.
3. Тактичне та оперативне планування, їх видова класифікація.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб:

– «план − ніщо, планування – все» (американський військовий і державний діяч Дуайт Ейзенхауер);

– «якщо Ви хочете розсмішити Бога − розкажіть йому про свої плани» (французький письменник і фахівець у сфері особистісного розвитку Лоран Гунель);

– «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» (американський маркетолог, засновник та президент консалтингової фірми «Trout&Partners», засновник практичного підходу до маркетингу відомого як позиціювання Джек Траут);

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

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

Практичні завдання:

Завдання 1.

Наведіть приклад формулювання цілей за кожним із наведених у табл. 1 параметром діяльності організації, а також визначте одиниці вимірювання цілі.

Таблиця 1

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

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 табл. 2 місії відомих компаній.

2. Виділіть:

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

б) місії, які не відповідають наведеним критеріям.

3. Визначте вимоги, яким відповідає кожна з наведених місій (табл. 1).

Таблиця 1

Місії компаній

Компанія	Місія
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	Швидке, 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
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 кожний може купити все, що хоче
Adidas	Бути лідером серед світових спортивних брендів
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

Кейс:

Кейс 1.

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 продажу 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 працівників, 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 р. Nestlé здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S. A. купує 100% акцій організації «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 проєкту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг організаціям 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 58 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 напрямах, 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 р. становив 4,016 млрд грн., продемонструвавши 30,5% зростання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним із найбільших платників податків. Із 2004 р. Nestlé S. A. інвестувала в українську економіку приблизно 2,5 млрд грн. У 2010 р. організації Nestlé в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн грн. різних податків і зборів.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Що є ефективнішим у сучасному менеджменті: детальне довгострокове планування чи гнучке короткострокове планування?
2. Чи змінюють цифрові технології підходи до процесу планування?
3. Чи доцільно залучати персонал різних рівнів управління до процесу планування?
4. Чи обмежує планування ініціативу та креативність працівників, чи навпаки – стимулює їх?

Питання до самоконтролю:

1. Відмінності між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням.
2. Суть бізнес-плану та його структура.
3. Різниця між традиційними та цифровими методами планування.
4. Роль інформації в процесі планування.
5. Альтернативні плани та сценарний підхід.
6. Типові помилки в процесі планування.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Складіть таблицю порівняння стратегічного, тактичного та оперативного планування за критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння стратегічного, тактичного та оперативного планування

Цілі	Часовий горизонт	Суб'єкти планування	Інструменти	Результати

Завдання 2.

Розробіть фрагмент стратегічного плану для умовної компанії (місія, стратегічні цілі, ключові напрями розвитку).

Завдання 3.

Проаналізуйте використання цифрових інструментів планування в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз використання цифрових інструментів планування

Цифровий інструмент	Переваги	Обмеження	Можливості впровадження в українських організаціях
ERP			
CRM			
BI-системи			
онлайн-планери			
n			

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Опишіть ситуацію з власного навчального або професійного досвіду, коли:

– планування допомогло досягти результату;

– відсутність або помилки в плануванні призвели до труднощів.

Зробіть висновки щодо причин успіху або невдачі.

Завдання 2.

Оцініть себе за шкалою від 1 до 5 за критеріями:

– уміння формулювати цілі;

– здатність визначати пріоритети;

– навички прогнозування;

– гнучкість у прийнятті рішень;

– контроль виконання планів.

Зробіть узагальнюючий висновок: який стиль планування вам притаманний (жорсткий, адаптивний, інтуїтивний, комбінований)?

Завдання 3.

Визначте:

– чи використовуєте ви цифрові інструменти для планування (календарі, трекери, застосунки);

– як вони впливають на вашу продуктивність;

– які цифрові навички варто розвивати надалі.

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Планування в системі менеджменту насамперед забезпечує:

а) визначення стратегічних орієнтирів і координацію діяльності організації;

б) контроль поведінки персоналу;

в) мотивацію працівників шляхом матеріального стимулювання;

г) делегування повноважень між рівнями управління.

2. Який вид планування охоплює період 3-5 років і спрямований на реалізацію місії організації?

а) оперативне;

б) стратегічне;

в) тактичне;

г) календарне.

3. Який метод планування передбачає моделювання оптимістичного, песимістичного та ймовірного варіантів розвитку подій?

а) балансовий метод;

б) екстраполяція;

в) сценарне планування;

г) нормування ресурсів.

4. Визначте послідовність етапів циклу планування:

а) аналіз ресурсів → контроль → виконання → постановка цілей;

б) виконання → контроль → розробка планів → аналіз ресурсів;

в) постановка цілей → виконання → контроль → аналіз ресурсів;

г) постановка цілей → аналіз ресурсів → розробка планів → виконання → контроль → коригування.

5. Яка базова стратегія передбачає мінімізацію витрат і орієнтацію на масовий ринок відповідно до підходу М. Портера?

а) лідерство за витратами;

б) диференціація;

в) фокусування;

г) стратегія зростання.

Тема 5
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання до практичного заняття:

1. Чинники, що визначають якість управлінського рішення.
2. Різниця між програмованими і непрограмованими управлінськими рішеннями.
3. Ефективні методи прийняття управлінських рішень у кризових та нестандартних ситуаціях.
4. Причини неефективності обґрунтованого управлінського рішення.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб і наскільки вони відповідають Вашому досвіду прийняття рішень:

– «сутність процесу керування полягає в постійному виборі між поганими рішеннями» (французький державний і політичний діяч Шарль де Голль);

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

– «у процесі обговорення важливих питань немає нічого небезпечнішого, ніж рішення, прийняте без заперечень; воно обов’язково буде не тим рішенням і

не тією проблемою» (американський учений австрійського походження, «батько сучасного менеджменту», письменник, консультант у галузі управління Пітер Друкер);

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

– «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» (професор, менеджер, бізнесмен, філософ, громадський діяч Честер Бернард);

– «правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою (Лі Якокка, американський підприємець, інженер, керівник автомобілебудівних концернів, один із найвидатніших менеджерів XX ст.).

Практичні завдання:

Завдання 1.

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

Обговоривши на спільній нараді з адміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозкового 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 супер маркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;

7) вдосконалити 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» супер маркету;

11) інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супер маркету;

12) ввести накопичувальні дисконтні картки для постій них покупців;

13) здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

Обґрунтуйте, які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали (визначте п'ять і розташуйте їх за пріоритетністю)?

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 і карантинними обмеженнями кількість Ваших відвідувачів протягом 2 організації знизився з 2000 до 1000 ум. од.

Із метою збільшення кількості клієнтів, адміністратори і 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»).

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

Сформулюйте інші можливі альтернативи виходу з кризового становища. Опишіть можливі наслідки та ризики кожної з альтернатив.

Розробіть тактику прийняття рішення з вирішення цієї проблеми.

Прийміть власне рішення, як би Ви діяли у цій ситуації. Поясність Ваші мотиви і методи, якими Ви керувалися у про цесі прийняття рішення.

Завдання 3.

Приватна швейна організація 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 і 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 і розвитку, позитивний та комунікабельний.

Як директору швейної організації 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?

Кейси:

Кейс 1.

Виконайте групове обговорення і сформуйте спільний обґрунтований варіант.

Уявіть, що ви – учасник невеликої групи людей, яка здійснювала переліт над пустелею. Внаслідок аварійної посадки літак повністю зруйнувався. Усі члени групи вижили, але зв'язку із зовнішнім світом немає.

Відомо, що найближче поселення знаходиться приблизно за 120 км, клімат – надзвичайно спекотний удень і холодний уночі. Група має обмежений набір предметів, які вдалося врятувати з літака.

Ваше завдання – прийняти рішення, які речі є найважливішими для виживання, та розставити їх за пріоритетністю (1 – найважливіший, 10 – найменш важливий):

1. Каністра з водою (10 л).
2. Карта місцевості.
3. Дзеркальце для подання сигналів.
4. Аптечка першої допомоги.
5. Ніж.
6. Запальничка або сірники.
7. Компас.
8. Легкий тент або плащ.
9. Ліхтарик з батарейками.
10. Шоколад / сухий пайок

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які критерії ви використовували для прийняття рішення?

2. Чи відрізнялися індивідуальні рішення від групового? Чому?

3. Яку роль відіграв лідер під час обговорення?

4. Які когнітивні помилки могли вплинути на вибір?

5. Чи завжди групове рішення є ефективнішим за індивідуальне?

Кейс 2.

Виконайте групове обговорення і сформуйте спільний обґрунтований варіант.

Ви є членом екіпажу пасажирського судна, яке зазнало аварії у відкритому океані. Корабель швидко тоне. Усім учасникам вдалося перейти до рятувального плота.

Берег знаходиться приблизно за 100 км, зв'язок відсутній, погодні умови нестабільні. У вашому розпорядженні обмежена кількість речей, які вдалося врятувати.

Від правильності прийнятих рішень залежить виживання команди.

Індивідуально розташуйте запропоновані предмети за важливістю (1 – найважливіший, 10 – найменш важливий):

1. Запас прісної води.
2. Аварійний радіомаяк.
3. Аптечка першої допомоги.
4. Ніж або мультитул.
5. Сигнальні ракети.
6. Запас їжі (консерви).
7. Компас.
8. Дзеркальце для подання сигналів.
9. Пластикове полотно (тент).
10. Мотузка

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які критерії були ключовими при виборі предметів?

2. Чи з'явився лідер у групі? Як він вплинув на рішення?

3. Чи виникали конфлікти? Як вони вирішувалися?

4. Які ризики були недооцінені або переоцінені?

5. Як цей кейс відображає прийняття рішень у бізнес-кризах?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи може колективне рішення бути менш ефективним, ніж індивідуальне? За яких умов?
2. Чи можливо повністю усунути суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень?
3. Чи змінюють цифрові технології процес прийняття рішень у сучасних організаціях?
4. Чи швидкість прийняття рішення важливіша за його якість?

Питання до самоконтролю:

1. Етапи процесу прийняття управлінського рішення.
2. Різниця між умовами ризику та невизначеності.
3. Вимоги, що висуваються до ефективного управлінського рішення.
4. Раціональна модель прийняття рішень.
5. Методи прийняття управлінських рішень.
6. Помилки та когнітивні викривлення у процесі прийняття рішень.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Порівняйте раціональну та інтуїтивну моделі прийняття рішень за критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння раціональної та інтуїтивної моделей прийняття рішень

Критерії	Раціональна	Інтуїтивна
1. Послідовність дій		
2. Вимоги до інформації		
3. Швидкість		
4. Ризик помилки		
5. Сфера застосування		

Завдання 2.

Дослідіть вплив цифрових інструментів (BI-системи, штучний інтелект, аналітика даних) на процес прийняття управлінських рішень:

Наведіть 2-3 приклади їх використання.

Визначте переваги та ризики цього процесу

Сформулюйте власну позицію щодо їх застосування.

Завдання 3.

Подумайте над ситуацію з власного досвіду, коли вам довелося приймати складне рішення:

– які чинники вплинули на вибір;

– які альтернативи розглядалися;

– яких висновків ви дійшли після прийняття рішення.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Прочитайте притчу «Дві квасолини, або як ухвалювати рішення»:

Якось учні запитали Хай Тао:

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

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

– Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

– Я завжди ношу в кишені дві квасолини – 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 квасолину. 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 зміню вати думку до останнього.

Запитання:

1. До якого методу прийняття рішень схиляєтеся Ви: раціонального чи ірраціонального?

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

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

Завдання 2.

У сучасному менеджменті прийняття управлінських рішень вважається центральною функцією керівника, оскільки саме через рішення реалізуються всі інші управлінські функції – планування, організація, мотивація та контроль. Від якості управлінських рішень залежить ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін.

Традиційно вважалося, що ефективний менеджер приймає рішення на основі раціонального аналізу, маючи повну та достовірну інформацію. Проте на практиці керівники часто діють в умовах дефіциту часу, неповної інформації, ризику та невизначеності. Саме тому Герберт Саймон увів поняття обмеженої раціональності, наголошуючи, що люди здебільшого приймають не оптимальні, а задовільні рішення.

Велику роль у прийнятті управлінських рішень відіграють особисті якості менеджера: досвід, інтуїція, стиль мислення, рівень відповідальності, схильність до ризику, емоційна стабільність. У кризових ситуаціях керівники часто змушені покладатися не лише на аналітичні методи, а й на інтуїтивні рішення, що ґрунтуються на попередньому досвіді.

Водночас зростає значення колективного прийняття рішень, яке дозволяє враховувати різні точки зору, зменшувати ризик помилок і підвищувати якість управлінських дій. Однак групові рішення можуть супроводжуватися такими негативними явищами, як конформізм, «групове мислення» або розмиття відповідальності.

У сучасних умовах цифровізації процес прийняття рішень зазнає суттєвих змін. Аналітика великих даних, системи підтримки прийняття рішень, штучний інтелект підвищують обґрунтованість рішень, але водночас не знімають відповідальності з менеджера. Саме керівник залишається тим, хто оцінює наслідки рішення, бере на себе ризик і відповідає за результат.

Таким чином, ефективний менеджер – це не той, хто ніколи не помиляється, а той, хто усвідомлено приймає рішення, вміє аналізувати власні помилки, навчається на досвіді та здатний коригувати свої дії відповідно до змін середовища.

Запитання:

1. Чи легко вам приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженого часу?

2. Чи довіряєте ви груповим рішенням більше, ніж індивідуальним?

3. Які особисті якості, на вашу думку, є ключовими для ефективного прийняття управлінських рішень?

4. Як ви ставитеся до використання цифрових технологій і штучного інтелекту у прийнятті рішень?

5. Які навички прийняття рішень вам необхідно розвивати для майбутньої управлінської кар'єри?

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Яке з наведених тверджень найточніше характеризує управлінське рішення?

а) це творчий процес вибору альтернатив для досягнення цілей організації;

б) це будь-який вибір людини у повсякденному житті;

в) це випадковий вибір дій, який не потребує аналізу;

г) це рішення, яке приймається тільки на вищому рівні управління.

2. Яка з наведених вимог до управлінського рішення забезпечує мінімізацію юридичних ризиків?

а) наукова обґрунтованість;

б) правомірність;

в) лаконічність;

г) комплексність.

3. Який етап процесу прийняття управлінського рішення передбачає оцінку альтернатив, порівняння ризиків і наслідків та вибір оптимального варіанту?

а) збір та аналіз інформації;

б) виявлення проблеми;

в) оцінка альтернатив та вибір оптимальної;

г) контроль і оцінка результатів.

4. Метод «Дельфі» у прийнятті рішень передбачає:

а) індивідуальну оцінку без залучення інших учасників;

б) використання кількісного аналізу для прогнозування результату;

в) генерацію ідей без критики у групі;

г) багатотурове анкетування експертів для досягнення узгодженої оцінки.

5. Яке твердження найточніше описує гнучкість управлінського рішення?

а) рішення передбачає можливість творчої ініціативи та коригування при зміні умов;

б) рішення містить всі необхідні реквізити для контролю виконання;

в) рішення ухвалене без урахування думки виконавців;

г) рішення завжди приймається на вищому рівні управління.

Тема 6
ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичних занять:

1. «Організаційна структура», її елементи та головні характеристики, чинники впливу.

2. Лінійна організаційна структура: принципи побудови, переваги та недоліки.

3. Функціональна організаційна структура: принципи побудови, переваги та недоліки.

4. Лінійно-функціональна організаційна структура: принципи побудови, переваги і недоліки.

5. Дивізійна організаційна структура: принципи побудови, переваги s недоліки.

6. Матричні та проєктні організаційні структури: переваги і недоліки, галузі використання.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб і наскільки ви з ними погоджуєтеся:

– «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 за ради грошей» (американський бізнесмен, підприємець, засновник магазинів J. C. Penney Джеймс Кеш Пенніавтор);

– «чітка організаційна структура дуже необхідна; сучасна організація – 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 так твердження: «існує або повинна існувати одна правильна (в теперішній історичний період) організаційна структура» (американський учений австрійського походження, письменник, «батько» сучасного менеджменту, консультант у сфері управління Пітер Друкер);

– «...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» (американський кінорежисер, сценарист, актор Том Маккартні).

Практичні завдання:

Завдання 1.

Розгляньте три найбільш поширені організаційні структури управління організаціями:

– проаналізуйте переваги і недоліки;

– вкажіть, в яких організаціях їх доцільно застосовувати;

– кожну організаційну структуру графічно зобразіть.

Заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Поширені організаційні структури управління організаціями, переваги і недоліки, застосовування

Тип оргструктури	Переваги	Недоліки	Застосування
1	2	3	4

Завдання 2.

Ви консультуєте керівництво таких організацій:

– хлібопекарської галузі, яке виготовляє широкий асортимент хлібобулочних 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 3 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 кожної з організації запропонуйте найкращу для нього організаційну структуру. Відповідь зобразіть схематично.

Завдання 3.

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 і фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні: фірмові магазини.

Решта підрозділів є у підпорядкуванні головного директора.

Завдання:

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

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

Ситуації:

Ситуація 1.

Основним видом діяльності ЗАТ «А» є видобуток піску.

Розробку піску ЗАТ «А» здійснює відкритим способом на орендованих землях.

Намив піску проводиться сезонно (весна-осінь).

Для видобутку нерудних будівельних матеріалів ЗАТ «А» використовує спеціальне обладнання, що орендується у ВАТ «В».

Пісок відвантажується автотранспортом і залізницею.

ЗАТ «А» має власні під'їзні шляхи.

Крім даного виду діяльності, ЗАТ «А» виробляє будівельні матеріали (блоки, цеглу), які використовує як самостійно в процесі будівництва, так і реалізує споживачам.

ЗАТ «А» побудовано адміністративну будівлю на кар'єрі.

Організаційна структура управління ЗАТ «А», яка представлена на рис. 1, належить до лінійно-функціонального типу.

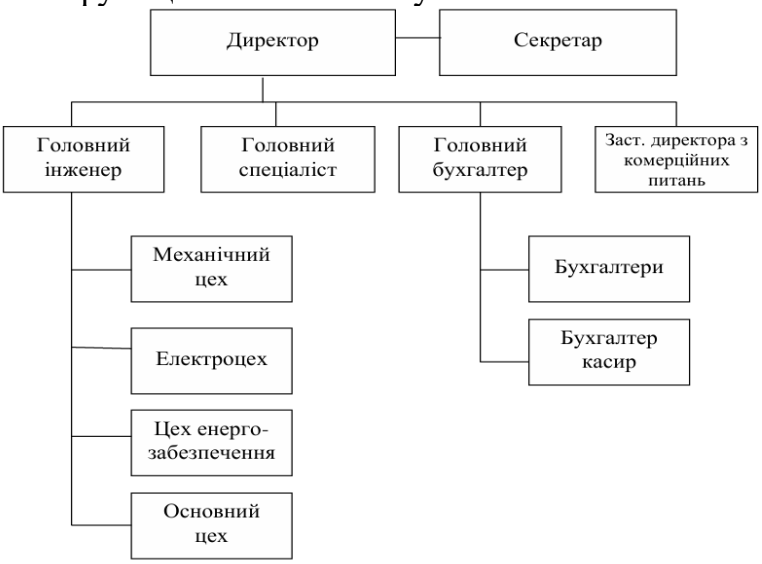

Рис. 1. Організаційна структура управління ЗАТ «А»

Аналіз організаційної структури виявив, що у функції заступника директора з комерційних питань входять не тільки постачання і збут продукції, але також процес планування виробництва і збуту продукції. В результаті керівник відчуває значні перевантаження в роботі, що позначається і на здоров'ї, і на ефективності управлінських рішень.

Завдання:

з метою зниження частини навантаження заступника директора з комерційних питань та поліпшення процесу планування виробництва і збуту продукції:

– проаналізуйте та обґрунтуйте доцільність (недоцільність) проведення організаційних змін;

– запропонуйте заходи щодо зміни організаційної структури.

Ситуація 2.

Ознайомтеся з «Пам'яткою для менеджера» стосовно організації діяльності організації:

1. Постійна реорганізація структури організації зумовлена законами бізнесу: «Якщо хочеш вижити – перебудовуйся!»

2. Не можна поспішати з реорганізацією, оскільки передчасні зусилля у перебудові структури організації можуть лише зашкодити справі.

3. Менеджер повинен серцем прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції.

4. Якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може.

5. Не завжди допомагає рішуче заперечення старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, вдосконаленням).

Завдання:

– поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила;

– наведіть приклади.

Ситуація 3.

Вільям Ньюмен сформулював основні причини небажання керівників делегувати повноваження:

1. Помилкова думка «Я зроблю це краще». Керівник стверджує, що оскільки він може зробити цю роботу краще, то він і повинен виконати її замість підлеглого.

Два міркування характеризують помилковість такого твердження.

– по-перше, витрати часу на завдання, яке міг би виконати підлеглий; в результаті керівник не зможе на належному рівні виконувати інші обов'язки. Загальні вигоди можуть бути більшими, якщо керівник сконцентрує зусилля на плануванні та контролі та свідомо дозволить підлеглому виконувати менш важливі обов'язки, хоча і з дещо нижчим рівнем якості;

– по-друге, якщо керівник не буде дозволяти підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то вони не будуть підвищувати свою кваліфікацію.

2. Відсутність здібностей керувати. Деякі керівники так занурюються у повсякденну роботу, що нехтують більш загальною картиною діяльності. Опинившись у ситуації, коли неможливо охопити довготривалу перспективу у

потоці повсякденної діяльності, вони не можуть повністю усвідомити значення розподілу роботи між підлеглими.

3. Відсутність довіри до підлеглих. Якщо керівники діють так, ніби не довіряють підлеглим, то підлеглі й будуть працювати відповідно. Вони втратять ініціативність і будуть часто запитувати, чи правильно вони виконують роботу, почуваючи себе невпевнено.

4. Побоювання ризику. Керівники відповідають за роботу підлеглого, тому вони можуть побоюватися, що делегування завдань буде породжувати проблеми, за які керівники відповідатимуть.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку. Паралельно до делегування додаткових повноважень, керівництво повинно створити ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотній зв'язок для отримання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглого на досягнення мети. Крім того, зворотній зв'язок дає керівнику гарантію того, що проблема буде виявлена раніше, ніж перетвориться у катастрофу. Якщо механізми контролю неефективні, то керівництво серйозно остерігатиметься делегування додаткових повноважень підлеглим.

Завдання:

– обговоріть ці положення у світлі реалій сучасного суспільства.

Ситуація 4:

Побудуйте організаційну структуру управління великою організацією, яка передбачає створення:

1. Штаб-квартири (рада директорів, президент, віце-президенти виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, наукових досліджень).

2. Відділення по напрямах діяльності: жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг, врахуйте, що кожен з продуктових напрямів має свій апарат управління.

3. Виробництво жіночого одягу охоплює три стратегічних зони господарювання (СЗГ), а саме: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, масове пошиття спецодягу, пошиття одягу великих розмірів.

4. Виробництво чоловічого одягу охоплює дві СЗГ: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, пошиття одягу великих розмірів.

5. Виробництво дитячого одягу охоплює дві стратегічних зони господарювання: одяг для немовлят та одяг для дітей віком 3-5 років великими партіями.

Завдання:

– охарактеризувати основні вертикальні та горизонтальні комунікації;

– проаналізувати основні проблеми, що вирішуються на рівні штаб-квартири організації;

– як оптимально розподілити проблеми стратегічного управління між штаб-квартирою та керівниками продуктових відділень;

– як можна вдосконалити та спростити організаційну структуру управління організацією.

Кейс:

Кейс 1.

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

Компанія в 1996 р. була заснована колишніми працівниками Microsoft − Майком Гарінґтоном і Ґейбом Ньюелом. Valve найбільш відома завдяки таким «хітам» у сфері ігор, як HalfLife, Counter-Strike та Portal, цифровою дистрибуційною платформою Steam та ігровим графічним рушієм Source (вперше представлений у 2004 р.).

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 найімовірніше ним є. Тоді як у внутрішньому посібнику для новачків Valve (який компанія опублікувала в Інтернеті) написано, що Ґейб Ньюел не є менеджером. Публікація внутрішнього документа компанії викликала неабиякий ажіотаж, адже виявилося, що, крім масажних кабінетів і безкоштовного харчування, Valve має абсолютно унікальну корпоративну культуру, яка зазвичай не притаманна таким великим компаніям. У компанії працює 74300 працівників, але з-поміж них немає жодного менеджера чи керівника.

Анархічна структура компанії передбачає, що працівники самостійно вибирають, над яким проєктом їм працювати і ніхто у Valve не має права їм вказувати, чим займатися. Вони створюють робочі групи, переманюючи один одного із проєкту в проєкт. Лише група вирішує між собою, хто стане поточним лідером, хто стане тримати в голові всю інформацію про проєкт 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 працівників. Фактично вся компанія спрямована на пошук новобранців, на регулярні співбесіди з потенційними працівниками. Компанію приваблюють люди із багатих досвідом. Наприклад, у ній працював грецький економіст Яніс Варуфакіс, найнятий за те, що його блог про європейську фінансову кризу сподобався Ґейбу; 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 лише 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 працівників

компанії. Зі слів Ньюела, якщо справи підуть погано, компанія буде розпущена, а не продана.

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

У одному з інтерв'ю Ґейб 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 р. 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, що 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 форматуватимуть диск, щоб встановити MS-DOS замість Windows. Результати проведеного дослідження втішили: на той час принаймні 20 млн 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 Ґейба це було як удар блискавки. Тому в компанії Valve немає традиційного маркетингового відділу та відділу продажу. Кожен розробник 76 повинен задумуватися про те, як об'єктивно оцінити задоволеність клієнтів.

На думку Ґейба, 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?

Ґейб 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.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які слабкі сторони може мати компанія у зв'язку з відсутністю «офіційних» керівників?

2. Які сильні сторони корпоративної культури компанії є водночас і слабкостями?

3. и мають бути особливі вимоги до працівників абсолютно неієрархічної компанії (якщо так, то які)?

4. Чи готові Ви були б працювати в такій компанії та що могло б створювати для вас складнощі?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи є організаційна функція «містком» між плануванням і мотивацією?
2. Чи може організація ефективно функціонувати без чітко визначеної організаційної структури?
3. Чи впливає організаційна структура на швидкість прийняття управлінських рішень?
4. Чи змінює цифровізація зміст організаційної функції менеджменту?
5. Чи доцільно часто змінювати організаційну структуру організації в умовах нестабільного середовища?

Питання до самоконтролю:

1. Основні етапи реалізації організаційної функції менеджменту.
2. Види організаційних структур.
3. Відмінність між лінійною та функціональною структурами управління.
4. Делегування повноважень, його переваги.
5. Принципи побудови ефективної організаційної структури.
6. Помилки, що найчастіше виникають при реалізації організаційної функції менеджменту.
7. Зв'язок організаційної функції пов'язана з іншими функціями менеджменту.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Проаналізуйте організаційну структуру будь-якої відомої організації (за вибором) та визначте:

– тип організаційної структури;

– рівень централізації управління;

– переваги та недоліки обраної структури;

– можливі напрями її вдосконалення.

Завдання 2.

Організація швидко розширюється, збільшується кількість підрозділів і працівників, але ефективність управління знижується.

Визначте:

– у чому полягає проблема організаційної функції?

– які управлінські рішення доцільно прийняти?

– який тип організаційної структури доцільно запропонувати?

Завдання 3.

Порівняйте два типи організаційних структур (за вибором) за критеріями та сформуйте табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння двох типів організаційних структур

Тип організаційної структури	гнучкість	швидкість прийняття рішень	складність управління	доцільність використання в умовах цифрової економіки
1.				
2.				

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Прочитайте притчу:

В одному місті майстер доручив учням сплести велике рибальське павутиння.

Кожен учень отримав нитку й інструкцію: «Плети міцно, але тільки свою частину».

Через кілька днів павутиння було готове, але під час першого використання воно розірвалося.

Майстер запитав:

– Чому павутиння не витримало?

Учні відповідали:

– Я добре зробив свою частину.

– І я теж.

– Моя нитка була міцною.

Тоді майстер сказав:

– Кожен із вас працював окремо, але ніхто не подбав про цілісність.

Запитання:

1. Який принцип організаційної функції менеджменту порушено в цій притчі?

2. Чи траплялося у Вашому досвіді, що обов'язки були формально розподілені, але результат не досягнуто?

3. Як Ви зазвичай координуєте власні дії з діями інших учасників команди?

4. Що для Вас важливіше в роботі: чітко виконати власне завдання чи забезпечити загальний результат?

Завдання 2.

Керівник підрозділу формально делегує завдання працівникам, але:

– постійно втручається в процес;

– перевіряє кожен крок;

– приймає остаточні рішення самостійно.

У результаті працівники втрачають ініціативу й відповідальність.

Запитання:

1. Чи можна делегувати повноваження без надмірного контролю?

2. Що є складнішим: передати завдання чи прийняти відповідальність за результат?

3. Чи відчували Ви себе колись «формальним виконавцем» без реальних повноважень?

4. Як, на Вашу думку, балансувати між контролем і довірою?

Завдання 3.

В організації існувала чітка організаційна структура, затверджена наказом.

Проте всі знали: важливі рішення ухвалювалися не на нарадах, а під час кавових перерв із неформальним лідером колективу.

Запитання:

1. Яку роль у цій ситуації відіграє неформальна організація?

2. Чи стикалися Ви з подібними прикладами у навчанні або роботі?

3. Як, на Вашу думку, менеджер повинен враховувати неформальні зв'язки в організації?

4. Чи є Ви схильними більше довіряти формальним правилам чи людським відносинам?

Тестові завдання:

Виберіть правильну відповідь:

1. Організаційна функція менеджменту передусім спрямована на:

а) формування системи взаємовідносин, повноважень і взаємодії між підрозділами та працівниками;

б) розроблення стратегічних і тактичних планів діяльності організації

в) мотивацію персоналу шляхом матеріального стимулювання;

г) контроль виконання управлінських рішень.

2. Що з наведеного найбільш точно характеризує повноваження менеджера?

а) обов'язок виконувати поставлені завдання;

б) формально закріплене право приймати рішення та використовувати ресурси організації;

в) міру покарання за невиконання завдань;

г) сукупність професійних компетенцій керівника.

3. Яка характеристика є типовою для децентралізованої системи управління?

а) зосередження всіх рішень на вищому рівні управління;

б) жорсткий контроль і мінімальна ініціатива працівників;

в) передача значної частини повноважень нижчим рівням управління;

г) повна відсутність контролю з боку керівництва.

4. Яка організаційна структура передбачає подвійне підпорядкування працівників?

а) лінійна;

б) функціональна;

в) дивізійна;

г) матрична.

5. Яка ознака є характерною саме для цифрової організаційної функції менеджменту?

а) гнучка мережева структура та дата-орієнтоване управління;

б) централізоване ухвалення рішень;

в) паперові канали комунікації;

г) жорстка ієрархічна структура.

Тема 7
МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичних занять:

1. «Потреба» та «винагорода» в контексті мотивації праці.
2. Класифікація людських потреб.
3. Сутність змістовних теорій мотивації.
4. Засоби мотиваційного впливу на працівника.
5. Форми та принципи матеріального стимулювання праці.
6. Форми нематеріального стимулювання праці.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб і наскільки ви з ними погоджуєтеся:

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

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

– «чим наполегливіше я працюю, тим стаю щасливішим» (американський карикатурист, гуморист, журналіст, драматург Джеймс Тербер);

– «є тільки один спосіб примусити кого-небудь щось зробити; лише один; потрібно змусити людину захотіти зробити це – запам’ятайте, інших способів немає» (американський педагог, письменник та оратор-мотиватор Дейл Карнегі);

– «найглибшою властивістю людей є жагуче прагнення бути оціненим по заслузі» (американський психолог, філософ, один із найвидатніших представників прагматизму Вільям Джеймс);

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

Практичні завдання:

Завдання 1.

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

– випускник ЗВО, 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

Завдання 2.

На прикладі реальної або умовної організації:

– охарактеризуйте наявну систему мотивації персоналу;

– визначте її переваги та недоліки;

– запропонуйте напрями вдосконалення.

Складіть табл. 1 мотиваційних інструментів (матеріальних і нематеріальних) для різних категорій персоналу.

Таблиця 1

Мотиваційні інструменти

Категорії персоналу	Матеріальні інструменти	Нематеріальні інструменти
Керівники		
Спеціалісти		
Робітники		

Розробіть фрагмент мотиваційної програми для підрозділу організації з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

Завдання 3.

Обґрунтуйте та запропонуйте найбільш дієву, 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 приватної швейної організації;

3) токар державного автобудівної організації;

4) керівник науково-дослідної лабораторії організації з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;

5) майстер авторемонтної організації;

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.

Кейси:

Кейс 1.

Наталя Ковальчук – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії (ТОВ «А»). 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 організації.

Інші менеджери відділу продажу демонструють високий рівень лояльності та мотивації. Водночас Наталя Ковальчук має значно більший досвід, кращі професійні навики, 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.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які управлінські помилки могли призвести до такої ситуації?

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

3. Якою має бути тактика дій керівника щодо засобів мотиваційного впливу та підвищення лояльності підлеглої.

Кейс 2.

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 організацією 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 тортик 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 candy-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 неуважності, або, вважаючи їх не настільки суттєвими. В кінцевому результаті – страждає моя репутація. А працівники ці наслідки не сильно відчувають».

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 87 кондитерських і ресторанів, об’єднаних однією торговою маркою, реєстрацією якої вона зараз займається. Також паралельно розробляються умови франшизи.

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

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які зовнішні чинники сприяли успіху підприємницькій ідеї Олі Тесляк?

2. Якими є конкурентні переваги «Крем&Джем»?

3. Які зовнішні та внутрішні загрози для кондитерського бізнесу є актуальними?

4. Які ще можливі причини плинності кадрів у кондитерській Ви можете назвати?

5. Які потреби можуть бути незадоволені у працівників маленької кондитерської?

6. Як можна поліпшити мотивацію працівників кондитерської – якими конкретними засобами мотиваційного впливу?

7. Яку стратегію конкурентної боротьби Ви могли б порадити «Крем& Джем»?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи можна вважати мотивацію ключовою функцією менеджменту порівняно з плануванням, організацією та контролем?
2. Чи здатна ефективна система мотивації компенсувати недоліки організаційної структури або стилю керівництва?
3. Чи впливають індивідуальні потреби та цінності працівників на вибір мотиваційних інструментів менеджером?
4. Чи змінилася роль мотивації в умовах дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості?
5. Чи повинна система мотивації бути однаковою для всіх категорій?

Питання до самоконтролю:

1. Мотивація як функція менеджменту.
2. «Потреба» та «винагорода» в контексті мотивації праці?
3. Класифікація людських потреб.
4. Сутність змістовних теорій мотивації.
5. Ієрархія потреб Маслоу.
6. Сутність процесуальних теорій мотивації.
7. Головні постулати теорії справедливості.
8. Засоби мотиваційного впливу на працівника.
9. Головні форми мотивації праці та матеріального/нематеріального стимулювання праці.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

– чи згідні Ви з твердженням, що людина не прагне задовільнити потреби вищого рівня, якщо у неї не задоволені потреби нижчого рівня? Чому?

– які підходи повинні використовуватися сучасним менеджером до вибору форм винагород і стягнень у нинішніх умовах господарювання вітчизняних організацій, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?

– у яких випадках, на Ваш погляд, можна ефективно використовувати мотивації типу батога і пряника?

– чи може бути нематеріальна мотивація більш ефективна, ніж матеріальна? У яких випадках?

Завдання 2.

Порівняйте змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Визначте їх сильні та слабкі сторони з позицій сучасного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння змістовних та процесуальних теорій мотивації

Теорії мотивації	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.		
2.		
n		

Завдання 3.

В організації спостерігається зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів, незважаючи на підвищення заробітної плати.

Визначте можливі причини проблеми.

Запропонуйте нематеріальні методи мотивації.

Обґрунтуйте доцільність їх використання.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

В одній організації керівник пообіцяв працівникам премію за підвищення результативності. Проте критерії оцінювання не були чітко визначені: кожен розумів «результативність» по-своєму. Частина працівників працювала інтенсивніше, інші – формально, очікуючи однакового заохочення. У підсумку премію отримали всі, але рівень зацікавленості та довіри до керівництва знизився.

Запитання:

1. Який принцип мотивації було порушено в цій ситуації?

2. Чи є, на Вашу думку, справедливість ключовим чинником мотивації?

3. Як Ви реагуєте, коли винагорода не відповідає зусиллям?

4. Що для Вас є сильнішим мотиватором: чіткі правила чи гнучкість керівника?

Завдання 2.

Викладач оголосив, що активність здобувачів освіти на заняттях буде заохочуватися додатковими балами. Однак протягом семестру ці бали нараховувалися нерегулярно й без пояснень. З часом більшість здобувачів освіти втратили інтерес до участі в обговореннях.

Запитання:

1. Які мотиваційні чинники не спрацювали в цій ситуації?

2. Чи може заохочення бути ефективним без системності?

3. Що для Вас важливіше: сама винагорода чи прозорість її надання?

4. Як би Ви змінили систему мотивації у цій ситуації?

Завдання 3.

Молодий фахівець прийшов працювати в організацію з високим рівнем оплати праці. Проте через кілька місяців він почав замислюватися про звільнення, оскільки:

– його ідеї ігнорувалися;

– зворотний зв'язок був відсутній;

– можливості професійного розвитку не обговорювалися.

Запитання:

1. Які нематеріальні мотиватори були проігноровані керівництвом?

2. Чи може висока заробітна плата компенсувати відсутність визнання?

3. Які чинники найбільше впливають на Вашу особисту мотивацію?

4. Як керівник може підтримувати внутрішню мотивацію працівників?

Завдання 4.

У підрозділі запровадили систему рейтингів працівників із щомісячним оприлюдненням результатів. Для одних це стало стимулом працювати краще, для інших – джерелом стресу та конкуренції.

Запитання:

1. До якого виду мотивації належить описаний інструмент?

2. Чи завжди конкуренція підвищує ефективність?

3. Як Ви особисто реагуєте на порівняння результатів із іншими?

4. У яких випадках колективна мотивація ефективніша за індивідуальну?

Завдання 5.

Керівник часто повторює: «Це потрібно компанії», але не пояснює, яке значення робота має для кожного працівника.

Завдання працівники виконують, проте без ініціативи й зацікавленості.

Запитання:

1. Яку потребу працівників у цій ситуації не задоволено?

2. Чому усвідомлення сенсу роботи є важливим мотиватором?

3. Чи важливо для Вас розуміти значущість власної діяльності?

4. Як менеджер може підвищити мотивацію через комунікацію?

Тестові завдання:

1. Що таке мотивування в менеджменті?

а) процес спрямування поведінки працівників на досягнення цілей організації та задоволення їхніх потреб;

б) процес підвищення зарплати працівників;

в) контроль за виконанням трудових обов'язків;

г) прийняття управлінських рішень.

2. Який елемент мотиваційного процесу виступає «містком» між потребами та реальною поведінкою працівника?

а) спонукання;

б) ціль;

в) заохочення;

г) результат.

3. Який з наведених факторів відноситься до гігієнічних у двофакторній теорії Герцберга?

а) визнання та успіх;

б) відповідальність та розвиток;

в) зарплата та умови праці;

г) можливість самореалізації.

4. Які з перерахованих засобів відносяться до нематеріальних стимулів мотивації?

а) премії та бонуси;

б) соціальні пакети;

в) оплата навчання;

г) визнання досягнень та можливість кар'єрного росту.

5. Яка особливість мотивації персоналу в умовах Індустрії 4.0 та цифрової трансформації?

а) зростання значення креативності, цифрових навичок і гнучкості;

б) менша роль індивідуальних компетенцій;

в) переважання матеріальних стимулів над нематеріальними;

г) відсутність необхідності мотивації молодого персоналу.

Тема 8
КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання до практичних занять:

1. Поняття інформації та її роль у менеджменті.
2. Види інформації та їх характеристика.
3. Сутність комунікацій у менеджменті.
4. Види комунікацій (внутрішні, зовнішні; формальні, неформальні; вертикальні, горизонтальні, діагональні).
5. Комунікаційний процес: етапи, учасники, механізми.
6. Перешкоди в комунікаційному процесі та способи їх подолання.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб та їх актуальності:

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

– «навчіться слухати і ви зможете отримувати користь навіть із помилкових суджень» (давньогрецький письменник, історик і філософ-моралість Плутарх);

– «управлінські комунікації − вулиця з двостороннім рухом, яка потребує вміння слухати та інших форм зворотного зв'язку» (теоретик менеджменту, професор, один із найбільш цитованих авторів у світі з питань економіки та управління бізнесом Річард Дафт);

– «є лише один спосіб бути хорошим працівником − уміти слухати» (американський журналіст, романіст, есеїст і поет Крістофер Морлі);

– «хороший керівник повинен завжди знати, що відбувається в компанії – не можна залишатися ізольованим у своєму кабінеті (американський маркетолог, засновник і президент консалтингової фірми «Trout&Partners»);

– «як правило, найбільшого успіху досягає той, хто має у своєму розпорядженні кращу інформацію» (визначний британський державний та політичний діяч Бенджамін Диз раелі).

Практичні завдання:

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 кондитерської організації на європейський та інші зарубіжні ринки у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;

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

Заповніть таблицю 1.

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

Завдання 2.

Групи здобувачів освіти складають власний короткий кодекс комунікації для організації – пишіть «5 правил ефективної комунікації менеджера».

Ситуації:

Ситуація 1.

Поширення COVID-19, режим карантину суттєво вплинув на діяльність бізнесу. Одна з успішних організацій 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: згорнути випуск нерентабельних і низькорентабельних виробів.

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

Ситуація 2.

Інформація про новий проєкт передається послідовно через 6-7 здобувачам освіти. Останній здобувач освіти озвучує результат.

Група порівнює зі стартовим повідомленням.

Завдання до обговорення:

1. Що змінилося у фінальному повідомленні порівняно з початковим?

2. Які частини інформації зникли або були додані?

3. Чому виникли спотворення?

4. Що могло стати бар'єрами – шум, припущення, скорочення, невпевненість, некоректне формулювання?

5. Які механізми комунікації допомогли б уникнути помилок (зворотний зв'язок, уточнення, фіксація письмово, стандарти повідомлень)?

6. Як менеджер може запобігати викривленню інформації в реальній роботі?

7. Які інструменти та канали є найбільш надійними для передачі важливих повідомлень?

Кейси:

Кейс 1.

Компанія SoftLine готує запуск нового модулю до свого програмного забезпечення. За два тижні до релізу один із працівників випадково публікує у внутрішньому чаті недопрацьовану тестову версію продукту, яка автоматично синхронізується з відкритим сервером компанії.

Файл стає доступним для сторонніх користувачів, і його починають активно обговорювати на професійних форумах.

У мережі з'являються твердження, що компанія випускає «сирий» продукт, який загрожує безпеці даних користувачів.

Ситуацію ускладнює те, що:

– офіційної реакції від керівництва не було протягом 24 годин;

– частина працівників публікує неузгоджені коментарі від свого імені;

– кілька клієнтів надсилають запити щодо безпеки ПЗ, але не отримують оперативних відповідей;

– в одній локальній IT-газеті виходить стаття із заголовком: «SoftLine випускає небезпечне оновлення».

Компанія має прийняти рішення щодо подальших дій та відновлення довіри.

Група здобувачів освіти повинна подати:

– виявлені комунікаційні помилки;

– план антикризової комунікації (внутрішньої та зовнішньої);

– приклад офіційної заяви компанії (5-7 речень);

– пропозиції щодо удосконалення системи комунікацій у компанії.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Які дії працівників або менеджерів погіршили кризу?

2. Яких принципів ефективної комунікації не було дотримано?

3. Які групи стейкхолдерів постраждали від неправильної комунікації?

4. Які ризики для репутації та бізнесу виникають у цій ситуації?

5 Які довгострокові заходи допоможуть уникнути подібних криз у майбутньому?

Кейс 2.

Ви працюєте на посаді менеджера регіонального відділення великої компанії. Останній тиждень Ваш робочий час був зайнятий зустрічами з контрагентами компанії 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.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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?

4. Якими могли б бути наслідки кожного невідповідного вибору?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи можуть ефективні комунікації компенсувати недоліки в організаційній структурі управління?

2. Які бар'єри комунікації є найбільш небезпечними для управлінських рішень: інформаційні, психологічні чи організаційні? Чому?

3. Наскільки цифрові комунікації змінюють роль менеджера як комунікатора? Чи підвищують вони ефективність управління, чи створюють нові ризики?

4. Чи завжди відкритість і прозорість комунікацій є доцільними в управлінні організацією? Де, на вашу думку, проходить межа між відкритістю та управлінською доцільністю?

5. Яку роль відіграє зворотний зв'язок у формуванні довіри між керівником і підлеглими? Чи можливе ефективне управління без налагодженого зворотного зв'язку?

6. «Чи може штучний інтелект замінити менеджера у комунікаціях?» (одна група здобувачів освіти відстоює «так» (переваги цифрових комунікацій); друга – «ні» (важливість емоційного інтелекту, лідерства).

Питання до самоконтролю:

1. Поняття «інформація» та «комунікація» в менеджменті.
2. Головні характеристики інформації та головні вимоги до неї в менеджменті.
3. Види інформації та комунікацій у менеджменті.
4. Особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту.
5. Комунікаційні мережі.
6. Комунікаційний процес та його базові елементи.
7. Засоби комунікацій використовуються в організаціях.
8. Перешкоди (бар'єри, шум) у комунікаціях та методи запобігання їм.
9. Методи вдосконалення комунікацій.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Види психологічно-комунікаційного впливу, їхня суть і засоби за О.Сидоренко наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Види та засоби психологічно-комунікаційного впливу за О.Сидоренко

Вид впливу	Сутність	Засоби
Переконання	Свідомий вплив на спів розмовника з метою змінити його погляд	Пред'явлення чітких, зрозумілих співрозмовнику аргументів; отримання згоди після кожного аргументу
Самопросування	Засвідчення власної компетентності та кваліфікації	Демонстрація своїх можливостей; документальне підтвердження компетентності; розкриття своїх цілей; формулювання своїх умов
Навіювання	Неаргументований вплив із метою зміни стану людини та схильності до певних дій	Авторитет; упевненість; чітке, спокійне мовлення
Зараження	Передання свого стану іншому	Енергетика поведінки; артистизм; інтрига; погляд і дотики
Пробудження імпульсу до наслідування	Здатність викликати прагнення бути подібним до себе	Популярність; демонстрація майстерності; приклади благородності, милосердя, служіння ідеї; новаторство; модна поведінка; заклик до наслідування мовника; наслідування його; на дання послуги
Формування прихильності	Розвиток у співрозмовника позитивного ставлення до себе	Прояви власної незвичайності та привабливості; висловлення позитив них суджень про спів роз
Прохання	Звернення із закликом задовольнити власну по требу чи бажання	Ясні та ввічливі формулювання; повага права на відмову
Примус	Вимога виконувати розпорядження, підкріплена відкритими або завуальованими погрозами	Оголошення жорстко визначених термінів або способів виконання роботи без пояснень чи обґрунтувань; накладення заборон і обмежень, що не підлягають обговоренню; залякування можливими наслідками; загроза покаранням
Деструктивна критика	Висловлення зневажливих або образливих суджень про особистість людини та/або агресивний осуд, зневага або осміяння її вчинків	Приниження особистості; висміювання того, що людина не може змінити: зовнішності, походження, тембру голосу; висловлення справедливих критичних зауважень людині, що й так пригнічена невдачею
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 будуть застосовуватися підлеглими в процесі комунікацій.

Заповніть табл. 2.

Таблиця 2

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		

Завдання 2.

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

а) підготовка наказу по організації стосовно покарань за порушення трудової дисципліни;

б) бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з від сутністю на робочому місці через хворобу;

в) начальник механічного цеху рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого майстра.

Заповніть табл. 1.

Таблиця 1

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			

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Один із членів команди отримує важливу інформацію не з офіційних повідомлень, а через чутки й неформальні розмови. У результаті в колективі з'являється напруга, зростає кількість домислів і непорозумінь.

Запитання:

1. Яку роль у цій ситуації відіграють неформальні комунікації?

2. Чи можна повністю уникнути чуток в організації?

3. Як Ви зазвичай реагуєте на неофіційну інформацію?

4. Які дії керівника могли б зменшити негативний вплив неформальних каналів комунікації?

Завдання 1.

У колективі керівник регулярно проводить наради, під час яких докладно інформує працівників про завдання та плани. Проте працівники рідко ставлять запитання і майже не висловлюють власних ідей. Після нарад часто виникають помилки через неправильне розуміння поставлених завдань.

Запитання:

1. Який елемент управлінських комунікацій у цій ситуації є слабким?

2. Чи достатньою є лише передача інформацію для ефективної комунікації?

3. Наскільки Ви схильні уточнювати завдання, якщо щось незрозуміло?

4. Що зазвичай заважає людям активно брати участь у комунікації з керівником?

Завдання 3.

Під час дистанційної роботи працівники спілкуються переважно через електронну пошту та месенджери. Часто повідомлення сприймаються надто формально або, навпаки, різко, що призводить до конфліктів.

Запитання:

1. Як форма комунікації впливає на зміст і сприйняття повідомлення?

2. Чи відчували Ви труднощі у спілкуванні під час онлайн-взаємодії?

3. Наскільки важливими для Вас є невербальні сигнали в комунікації?

4. Які правила ділового спілкування Ви вважаєте доцільними в цифровому середовищі?

Тестові завдання:

1. Яка основна роль контролю у системі управління?

в) організація ресурсів;

а) планування діяльності організації;

б) забезпечення зворотного зв’язку між цілями та результатами;

г) мотивація персоналу.

2. До якого виду контролю належить перевірка ресурсів і стандартів перед початком виконання завдань?

а) поточний контроль;

б) попередній (превентивний) контроль;

в) підсумковий контроль;

г) вибірковий контроль.

3. Який етап процесу контролю передбачає порівняння фактичних результатів із плановими показниками?

а) встановлення стандартів і критеріїв

б) аналіз причин відхилень

в) порівняння «план – факт»

г) контроль ефективності коригувальних заходів

4. Що є об’єктом контролю в організації?

а) керівник підрозділу;

б) стандарти і інструкції;

в) система моніторингу;

г) результати діяльності, ресурси, процеси, працівники.

5. Який цифровий інструмент дозволяє контролювати хід проєктів, планування завдань і продуктивність команди?

а) інструменти контролю виконання завдань та проєктів (Trello, Jira, Asana);

б) ERP-система;

в) CRM-система;

г) BI-система.

Тема 9
КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичних занять:

1. Місце контролювання в системі управління.
2. Сутність управлінського контролю та його значення для організації.
3. Основні види управлінського контролю (попередній, поточний, підсумковий).
4. Етапи процесу контролювання.
5. Система контролю в організації та умови її ефективного функціонування.
6. Основні цифрові інструменти управлінського контролю.
7. Процес контролювання поведінки працівників та етичні аспекти контролю.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб і визначте, яку проблему контролю, на Вашу думку, вони ілюструють:

– «директор така сама людина, як і всі інші, тільки він про це не знає» (американський письменник реаліст і кіносценарист Реймонд Чандлер);

– «щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом» (болгарський учений, мово знавець і укладач словників й енциклопедій, академік Владимир Георгієв);

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

Практичні завдання:

Завдання 1:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку.

– чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?

– чому важливо встановлювати обґрунтовані стандарти контролю?

Завдання 2.

Визначте, 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 виявилося, 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 не те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено

Завдання 3.

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Контрольні заходи у розрізі видів та об'єктів контролю

Ресурси	Контрольні заходи		
	попередній	поточний	підсумковий
Матеріальні			
Трудові			
Фінансові			
Інформаційні			

Кейс:

Кейс 1.

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 імпортні, 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.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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 підвищеної уваги?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи сприяє жорсткий контроль підвищенню ефективності діяльності організації, чи він демотивує персонал?

2. Де проходить межа між необхідним управлінським контролем і надмірною опікою?

3. Яка форма контролю є більш результативною в сучасних організаціях: попередній, поточний чи заключний? Чи можливе їх ефективне поєднання?

4. Чи може самоконтроль працівників замінити традиційні форми контролю з боку керівництва? За яких умов це реально?

5. Як цифрові технології та автоматизовані системи контролю впливають на управлінську культуру та довіру в організації?

Питання до самоконтролю:

1. Суть контролю. «Широта» контролю.
2. Етапи процесу контролю.
3. Види управлінського контролю.
4. Завдання попереднього контролю.
5. Процедури поточного контролю.
6. Альтернативи поведінки менеджера у разі виявлення відхилень в процесі контролю.
7. Мета заключного контролю.
8. Принципи ефективного контролю.
9. Система контролю.
10. Стандарти контролю.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Визначте, 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 виявилося, 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 не те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено.

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.

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

Результати оформіть у табл. 1.

Таблиця 1

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)	
Можливість точної оцінки результатів роботи підлеглих: – можна точно оцінити і не можливо сфальсифікувати результати роботи більшості працівників; – не можна точно оцінити та можна сфальсифікувати результати роботи працівників	
Ініціативність працівників: – працівники зацікавлені роботою, виявляють ініціативу та готові брати на себе додаткову відповідальність; – працівники не виявляють активність та ініціативу	
Морально-психологічний клімат: – позитивний, дружній; – напружений	

Завдання 3.

В організації спостерігається зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів, незважаючи на підвищення заробітної плати.

Визначте можливі причини проблеми.

Запропонуйте нематеріальні методи мотивації та обґрунтуйте доцільність їх використання.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Керівник встановив чіткі показники результативності роботи, але перевіряє їх виконання лише наприкінці звітного періоду. У разі відхилень застосовуються санкції, однак можливості виправити ситуацію вже немає.

Запитання:

1. Який вид управлінського контролю переважає в цій ситуації?

2. Чи можна вважати такий контроль ефективним?

3. Як Ви ставитеся до контролю «після факту»?

4. Які переваги, на Вашу думку, має поточний контроль?

Завдання 2.

В організації керівник постійно відстежує виконання завдань, вимагає щоденних звітів і часто втручається в робочий процес.

Працівники починають працювати «на показник», уникаючи ініціативи.

Запитання:

1. Чи є така система контролю надмірною?

2. Як постійний контроль впливає на мотивацію і відповідальність персоналу?

3. Чи комфортно Вам працювати в умовах жорсткого контролю?

4. Яким Ви бачите баланс між довірою і контролем?

Завдання 3.

В організації запроваджено систему самоконтролю: працівники самі оцінюють результати своєї роботи та звітують перед командою. Керівник втручається лише у разі серйозних відхилень.

Запитання:

1. Які умови необхідні для ефективного самоконтролю?

2. Чи готові Ви брати відповідальність за результати власної роботи без зовнішнього тиску?

3. Які переваги та ризики має самоконтроль у порівнянні з традиційним контролем?

4. Яка модель контролю є для Вас найбільш прийнятною?

Тестові завдання:

1. Який елемент комунікаційного процесу відповідає за перетворення ідеї у зрозумілу форму для передачі?

а) кодування;

б) відправник;

в) декодування;

г) зворотний зв’язок.

2. Який вид комунікацій забезпечує обмін інформацією між працівниками одного рівня управління?

а) вертикальні;

б) горизонтальні;

в) діагональні;

г) формальні.

3. Що з наведеного є прикладом зовнішньої інформації для організації?

а) звіт про виконання плану відділом;

б) річний фінансовий звіт організації;

в) дані про конкурентів та ринок;

г) внутрішнє розпорядження керівника.

4. Яка перешкода комунікацій виникає через різне розуміння слів, жестів або культурні відмінності?

а) психологічна;

б) невербальна;

в) організаційна;

г) семантична.

5. Що є прикладом формальної комунікації?

а) Наказ керівника підрозділу;

б) Чутки в колективі;

в) Неформальна розмова під час перерви;

г) Обговорення проєкту між двома працівниками.

Тема 10
КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Питання до практичних занять:

1. Різниця між керівництвом та лідерством.
2. Ефективність форм влади в сучасних організаціях.
3. Виси лідера нового покоління.
4. Різні типології лідерів та їх застосування на практиці.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб та обґрунтуйте, яка з них найбільше відповідає Вашим уявленням і переконанням про лідерство:

– «лідерство – це мистецтво давати можливість людям втілювати свої ідеї в життя» (американський підприємець, економіст, фахівець з інформатики, екс-віце-президент з маркетингу компанії «Yahoo» Сет Ґодін);

– «ключ до успішного лідерства в наші дні – це вплив, а не влада» (бізнес-консультант, засновник консалтингової компанії, мотиваційний спікер Кен Бланчард);

– «жодна людина не стане успішним лідером, якщо захоче зробити все сама, або отримати за все нагороду» (американський підприємець, мультимільйонер Ендрю Карнегі);

– «ви не станете лідером, змушуючи людей щось робити; це буде насильством, а не лідерством» (екс-президент США Дуайт Ейзенхауер);

– «якщо люди готові йти за вами на край світу, то ви – хороший лідер» (генеральний директор компанії «PepsiCo» Індра Нуї);

– «якщо ваші дії надихають інших людей мріяти про щось більше, вчитися більшого, робити більше і ставати краще, значить ви – лідер» (американський письменник, історик Генрі Адамс);

– «перший обов'язок лідера – поставити завдання, а останній – сказати «дякую»; між ними лідер – слуга» (американський бізнесмен, письменник Макс Де Прі);

– «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» (американський підприємець та мотиваційний оратор Джим Рон);

– «моя робота полягає не в тому, щоб спрощувати людям життя, моя робота – це підштовхувати тих чудових людей, яких ми маємо робити ще кращими» (засновник компанії «Apple» Стів Джобс);

– «щоб керувати собою, використовуйте голову. Для управління іншими використовуйте серце» (екс-перша леді США Елеонора Рузвельт);

– «для лідера успіх – це спостерігати за ростом інших» (колишній генеральний директор компанії «General Electric» Джек Велч);

– «лідери йдуть попереду і залишаються там, встановлюючи стандарти, відповідно до яких будуть оцінювати роботу свою та підлеглих» (засновник і керівник компанії «FedEx» Фред Сміт);

– «у лідера є дві важливі риси; по-перше, він сам кудись йде, по-друге, він може повести за собою людей» (один із лідерів Великої Французької революції Максиміліан Робесп'єр);

– «завдання лідера в тому, щоб було більше лідерів, а не в тому, щоб було більше тих, хто слідує за лідером» (американський юрист Ралф Нейдер);

– «завдання лідера полягає в тому, щоб надихати і мотивувати людей, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал повністю» (генеральний директор компанії «Campbell Soup» Деніз Моррісон).

Практичні завдання:

Завдання 1.

Розташуйте перераховані джерела влади в порядку найбільшої значимості:

– володіння інформацією;

– зовнішні зв'язки і ділові знайомства;

– примус (економічний і зовнішньоекономічний);

– експертиза (рівень професіоналізму лідера);

– право на владу (право приймати рішення);

– особистий приклад (харизма);

– справедливість винагороди.

Завдання 2.

Деталізуйте відмінності між керівником і лідером.

Для відповіді заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Відмінності між менеджером і лідером

Менеджер	Лідер
1	2

Завдання 3.

Проранжуйте основи влади стосовно другої половини XX ст.

Визначте, чи змінились вони, чи залишилися колишніми?

Завдання 4.

Здобувачі освіти розбиваються у групи по 4-5 осіб, лідер якої витягує рандомно фанту з визначеним типом влади або стиля управління.

Завдання полягає у тому, щоб детально обґрунтувати переваги та недоліки обраного виду та визначити доцільність застосування відповідно до умов діяльності бізнесу.

Ситуації:

Ситуація 1.

В організації склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками:

– більшість працівників мають професійно-технічну освіту;

– працівники чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин;

– деякі працівники бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань;

– працівники ставляться до керівництва з повагою.

Обґрунтуйте, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара:

– делегування;

– вказівка;

– інструментальний;

– продаж;

– брати участь;

– орієнтоване на досягнення.

Ситуація 2.

В організації склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками:

– більшість працівників мають професійно-технічну освіту;

– працівники чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин;

– деякі працівники бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань;

– працівники ставляться до керівництва з повагою.

Обґрунтуйте, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

– законну;

– еталонну;

– експертну;

– примусу;

– винагороди;

– ваш варіант.

Ситуація 3.

Відділ отримав завдання розробити рекламну кампанію.

Розробляються декілька альтернативних проєктів реклами організації, причому нез'ясовані вимоги щодо встановлення переваги одного проєкту над іншим. Згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника організації знайде підтримку у підлеглих.

Дайте обґрунтовану відповідь на питання:

Який стиль керівництва у вищенаведеній ви б застосовували як керівник:

– самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії;

– порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;

– спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;

– повністю делегував би повноваження із вибору оптимального варіанту реклами організації підлеглим.

Кейс:

Кейс 1.

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 усію 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 «Сла ва 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 працівників. 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 і ключові результати компанії, з якими працівники повинні синхронізувати свої цілі. Це спонукає переконатися, чи «вписуєтеся» 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 працівників і команд. Отже, будь-який працівник може дізнатися, над чим працюють його колеги: їхні цілі і 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» традицій ні організації, де прийнято керувати за допомогою жорстко го контролю та ієрархії. Натомість у Google вважають, що за вдяки 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 працівники – 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 проєкти в Google виконуються командами. У компанії ніхто не працює наодинці. Навіть CEO декілька місяців сидів у одній кімнаті з досвідченим працівником.

Наріжним каменем корпоративної культури Google є право голосу, тобто право працівників висловлювати свою дум ку щодо функціонування компанії. Це дозволяє 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 впроваджена 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 проєктам. 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 таким умовах вони почуваються сковано, що викликає незадоволення.

Google зорієнтована на неієрархічне середовище. Так, фінансовий директор компанії носить джинси та помаранче вий 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 парку вальних 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 не залежними 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 ін формацію, керівництво Google дійшло висновку, що успішність і високі результати тестування не дозволяють спрогнозувати, чи справиться працівник із своїми обов'язками.

Як пояснює Бок, через 2-3 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.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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?

Питання до дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи принципово відрізняються поняття «керівник» і «лідер» у сучасній організації? Чи завжди керівник має бути лідером?
2. Чи існує оптимальний стиль керівництва?
3. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?
4. Який стиль керівництва є найбільш ефективним в умовах постійних змін і невизначеності?
5. Лідерство може існувати без формальних повноважень.
6. Особисті якості керівника важливіші у порівнянні з його професійними компетентностями.
7. Цифровізація та дистанційна робота змінюють роль керівника і вимоги до лідерських якостей.

Питання до самоконтролю:

1. Суть керівництва.
2. Зміст влади та впливу.
3. Форми влади.
4. Стадії процесу керівництва колективом.
5. Суть автократичного керівництва.
6. Стилі керівництва та які їхні ключові ознаки.
7. Переваги та недоліки авторитарного та демократичного стилю лідерства.
8. Вихідні положення теорії «Х» Дугласа Мак Ґрегора.
9. Вихідні положення теорії «У» Дугласа Мак Ґрегора.
10. Зміст лідерства.
11. Співвідношення між поняттями «керівництво» та «лідерство».
12. Сутність теорії особистісних рис лідера.
13. Сутність ситуаційної моделі лідерства.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Сформуйте порівняльну таблицю «Керівник / Лідер» за такими критеріями:

– джерело влади;
– стиль впливу на підлеглих;
– орієнтація на процес або результат;
– відповідальність за рішення;
– роль у команді.

Завдання 2.

Ознайомтеся з ситуацією:

У підрозділі призначено нового керівника з високою професійною підготовкою, але колектив не сприймає його авторитету. Формальні накази виконуються, однак ініціатива працівників відсутня.

Питання:

Яких лідерських якостей бракує керівникові?

Які дії допоможуть поєднати формальне керівництво з неформальним лідерством?

Який стиль керівництва доцільний у цій ситуації?

Завдання 3.

Оцініть себе за 10-бальною шкалою за такими параметрами:
– здатність надихати інших;
– уміння слухати;
– відповідальність за командний результат;
– готовність до прийняття рішень;
– емоційна стійкість.

Зробіть висновок про власний лідерський потенціал та напрями його розвитку.

Завдання 4.

Опишіть приклад відомого керівника або лідера (з бізнесу, освіти, громадської діяльності), який, на вашу думку, успішно поєднує управлінські та лідерські функції.

Завдання:

– визначте ключові риси його стилю;
– поясніть, чому цей стиль є ефективним;
– зробіть висновки для сучасних менеджерів.

Завдання 5.

Дайте письмову відповідь (1-2 сторінки) на тему: «Яким керівником і лідером я бачу себе в майбутньому».

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Сучасні соціологічні дослідження свідчать, що найбільш важливими характеристиками керівника-лідера є: здатність формувати ефективну команду; готовність прислухатися до порад та зауважень колег і підлеглих; сміливість самостій но приймати рішення; вміння залучати інших до реалізації рішень. Проаналізуйте, чи володієте Ви цими рисами.

Завдання 2.

Складіть перелік умінь і навиків, які Вам потрібно розвивати для збільшення лідерського потенціалу.

Тестові завдання:

1. Що є головною відмінністю лідерства від керівництва?

а) лідерство застосовується лише у кризових ситуаціях;

б) керівництво ґрунтується на особистих якостях, лідерство – на посаді;

в) лідерство ґрунтується на авторитеті та довірі колективу, керівництво – на формальній владі;

г) керівництво не пов'язане з прийняттям рішень.

2. Яка форма влади ґрунтується на знаннях і компетентності керівника?

а) примусова;

б) експертна;

в) винагороди;

г) легітимна.

3. Яка теорія лідерства наголошує на поведінці керівника, а не на його особистісних рисах?

а) теорія рис;

б) ситуаційний підхід;

в) поведінковий підхід;

г) конституціональна теорія.

4. Який тип лідера ефективний у кризових та надстрокових ситуаціях?

а) демократичний;

б) трансформаційний;

в) харизматичний;

г) авторитарний.

5. Які навички належать до soft skills сучасного менеджера?

а) комунікація, емоційний інтелект, робота в команді;

б) планування, організація, контроль;

в) аналіз ринку, BI-аналітика, ERP-системи;

г) виконання наказів без критичного мислення.

Тема 11
МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН

Питання до практичного заняття:

1. Управління змінами як ключова компетенція сучасного менеджера.
2. Основні причини опору змінам у колективі.
3. Методи подолання опору змінам.
4. Залежність стратегії змін від етапу розвитку організації.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомих осіб та визначте, які аспекти змін вони розкривають:

– «зміни – це закон життя. І ті, хто дивиться лише в минуле чи теперішнє, напевно втратять майбутнє» (політичний діяч, бізнесмен, президент США Дж. Кенеді);

– «найбільша небезпека у часи турбулентності – не сама турбулентність, а діяти за вчорашньою логікою» (американський вчений, економіст, публіцист, педагог та один із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX ст. Пітер Друкер);

– «прогрес неможливий без змін, а ті, хто не може змінити свою думку, не змінять нічого» (драматург, критик, публіцист та політичний активіст Джорж Бернард Шоу);

– «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» (американський лікар, консультант, лектор Гарвардської бізнес-школи Спенсер Джонсон);

– «люди не чинять опір змінам – вони чинять опір, коли їх змінюють» (американський вчений Петер Сенге);

– «змінюйся, перш ніж тебе змусять це зробити» (американський бізнесмен, легендарний CEO General Electric Джек Велч);

– «коли я діагностую організацію і питаю працівників, як у них справи, то найбільше я боюся отримати їх заспокійливі відповіді, що все в порядку і жодних проблем; пам'ятайте, що найспокійніше місце на світі – це кладовище, де нічого не відбувається і ні у кого не виникає жодних проблем, оскільки там – нічого не змінюється, там все мертве; бути живим – значить змінюватися, змінюватися – значить вирішувати проблеми, а розвиватися – значить вирішувати щоразу складніші проблеми» (бізнес-консультант, провідний світовий експерт у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності Іцхак Адізес);

– «будь-які зміни несуть із собою нові можливості; тому реакцією організації на зміни повинно бути не вичікування, а підвищення активності» (американський бізнесмен, легендарний CEO General Electric Джек Велч);

– «будь-яка зміна, навіть зміна на краще, завжди пов'язана з незручностями» (англійський теолог і впливовий богослов Річард Хукер).

Практичне завдання:

Завдання 1.

Оберіть будь-яку організацію та проаналізуйте її за критеріями:

– рівень відкритості до інновацій;

– стиль керівництва;

– корпоративна культура;

– комунікаційні механізми;

– структура управління.

Визначте сильні та слабкі сторони готовності до змін (таблиця SWOT-аналізу).

Сформуйте загальний висновок.

Завдання 2.

Визначте джерела опору серед персоналу організації «Х», що впроваджує нову ERP-систему:

– проаналізуйте типові причини опору змінам в колективі;

– створіть опитувальник (5-7 запитань), що дозволить виявити рівень опору.

– запропонуйте методи подолання опору змінам в колективі.

Завдання 3.

Компанія «GreenMetal» змінює ринок – переходить від виробництва сировини до виготовлення готової продукції. Більшість працівників звикли до старої моделі, не хочуть навчатися і висловлюють невдоволення.

– визначте тип змін (стратегічні, структурні, поведінкові тощо);

– проаналізуйте можливі причини опору;

– розробіть план комунікаційної стратегії для підтримки змін;

– опишіть кроки лідера змін протягом перших 3 місяців.

Завдання 4.

Організація середнього бізнесу через війну втратило частину постачальників. Керівництво вирішує змінити бізнес-модель, перейти на онлайн-продажі та нові ринки.

– проведіть аналіз зовнішнього середовища (PEST або PESTEL);

– визначте, які зміни потрібні у структурі, персоналі та технологіях;

– опишіть можливі ризики реалізації змін;

– розробіть систему контролю та корекції змін.

Завдання 5.

Оберіть будь-яку (або вигадану) організацію.

Опишіть проблему, що потребує змін.

Використайте одну з моделей (ADKAR, Коттера, Левіна, МакКінзі 7S тощо).

Побудуйте дорожню карту змін.

Представте результати у вигляді презентації.

Кейси:

Кейс 1.

ЗВО вирішив повністю перейти на цифрове управління освітнім процесом.

План передбачав:

– впровадження електронного документообігу;

– створення єдиної LMS-платформи;

– переведення студентських залікових книжок у цифровий формат;

– онлайн-реєстрацію курсів і заліків.

Спочатку ідею підтримали всі. Але після початку реалізації з'явилися проблеми:

– частина викладачів відмовилася користуватися системою, пояснюючи це браком часу та складністю;

– здобувачі освіти скаржилися на помилки в системі та відсутність швидкої технічної підтримки;

– керівництво факультетів побоювалося втрати контролю над традиційними процедурами;

– ІТ-відділ працює перевантажено, що викликає затримки у запуску функцій.

Зрештою, процес цифровізації почав сповільнюватися.

Ректор створив робочу групу з управління змінами, куди увійшли представники адміністрації, викладачів, здобувачів освіти та ІТ-відділу.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Який тип і рівень змін (стратегічні, технологічні, організаційні, поведінкові)?

2. Якими є вплив, інтереси, можливі джерела опору (аналіз стейкхолдерів)?

3. Хто, як і коли повинен інформувати про новації?

4. Які можливі підходи до мотивації викладачів і персоналу?

5. Які етапи реалізації змін за моделлю Коттера або ADKAR?

6. Яким чином можна оцінити ефективність впроваджених змін через 6 місяців?

Кейс 2.

Організація виробляє екологічну упаковку для харчової промисловості.

Протягом кількох років воно успішно розвивалося, але останнім часом зіткнулося з проблемами:

– зростання конкуренції з боку іноземних виробників;

– плинність кадрів серед молодих спеціалістів;

– відсутність ініціативності у працівників;

– конфлікти між «старими» і «новими» кадрами.

Генеральний директор вирішив змінити корпоративну культуру: перейти від авторитарного управління до культури відкритості, командності та інновацій. Для цього він запросив зовнішнього консультанта з управління змінами.

Консультант запропонував:

– створити команду змін, до якої увійдуть представники різних відділів;

– провести тренінги з лідерства та командної взаємодії;

– запровадити внутрішню систему ідей і пропозицій;

– удосконалити систему оцінювання та винагороди персоналу.

Але частина керівників середньої ланки не підтримала ці кроки, вважаючи їх «популізмом». Вони побоюються втрати свого авторитету та впливу.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Якими є ключові проблеми організації (структурні, психологічні, управлінські)?

2. Яким є бачення змін і основної мети трансформації?

3. Які етапи зміни корпоративної культури за моделлю Левіна (розмороження – зміна – замороження)?

4. Які заходи комунікації та мотивації для подолання опору?

5. Яка систему показників, що дозволять оцінити успіх змін через рік?

Кейс 3.

Концерн «Ярослав» − національний лідер текстильної галузі України з багаторічною історією та корпоративними традиціями, який об’єднує чотири виробничі організації (ПП «Ярослав»; ТОВ «Фабрика Промінь»; ТДВ «Богуславська суконна фабрика»; ТДВ «Стеблівська бавовняно прядильно-ткацька фабрика»), 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 тек стиль; одяг та уніформу; нитки та пряжу; неткані матеріали; тканини різного призначення.

Компанія заснована в 1995 р. За час діяльності вона швидко розширила обсяги виробництва, придбала власні приміщення, відкрила власну дизайн-студію,

налагодила 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 рр., коли ще мало хто міг спрогнозувати перехід від соціалізму до «дикого» капіталізму. Цього не передбачав і лейтенант, випускник Київського вищого інженерного радіотехнічного училища військ ППО Олександр Барсук. Йому і не снило ся, що він може стати власником декількох текстильних організацій, 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, пере хід від соціалізму до капіталізму почався раніше, ніж в Україні. В другій половині 1980-х підприємництво там було чудасією.

Незабаром Олександр пішов із служби. Почалися 1990-ті рр. – час нових цін, розвалу Союзу, купонокарбованців, комерційних вояжів колишніх радянських громадян за кордон. Їхати в такі «тури» Олександр не хотів, але треба було вижи вати: росли діти, а з ними і витрати. Дружина Олександра вміла шити. І першими товарами, які він повіз за кордон, були по шиті нею фартухи. Але такий «бізнес» продовжувався недовго. Незабаром Олександр задався питанням: а навіщо вози ти 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 вдома 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 оренду вати 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 – тре ба 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 виявилося не просто. Олександр вирішив завоювати його низькими цінами. Рентабельність компанії «Ярослава» була мінімальною – 0,5-1,0 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 компанії «Ярослав» майже не залишилося. Але жодних фінансових резервів у компанії при такій стратегії бути не могло. По суті, компанія жила «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, компанія «Ярослав» почала 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 компанії «Ярослав» 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 р. ми вийшли на принципово інший рівень роботи» – згадує Олександр.

Коли у компанії «Ярослав» з'явилося своє приміщення, Олександру почали пропонувати взяти різноманітні швейні й текстильні фабрики – безкоштовно, щоб лише зміг забезпечити роботою працівників, що залишилися там. Чимало організацій, що благополучно працювали за радянської влади, так і не відновили свою роботу. Так, у Олександра з'явилося ще одна організація– швацька фабрика в Димері. Купувати її не довелося – люди просто переписали на нього свої паї.

Нині компанія «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 фабриками здійснює ПП «Ярослав», Олександр Борсук – його директор. Саме ПП забезпечує збут продукції. Самостійна реалізація в останніх фабриках мінімальна – 1-2%, за винятком Богуславської, яка продає до 10% своєї продукції за рахунок спеціальних тканин.

Усе, що виготовляє об'єднання фабрик, продається повністю. Тому обсяги виробництва у грошовому вимірі та виручка збігаються.

Розширити виробництво допомогло нове обладнання німецької фірми «Техрі». До цього компанія працювала у дві зміни, але з купівлею «Техрі» необхідність у цьому відпала − більше розкроєм постільної білизни вручну ніхто не займається. Крім того, виробничі потужності фабрик складають: вишивальне обладнання «Tajima» (Японія), вишивальне обладнання з лазерним обрізанням «Richpeace» (Китай), стьобальне устаткування «Richpeace» (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 (Німеччина), настилювальні комплекси «GERBER» (США), «APOLLO» (Італія, Румунія), крутильні і прядильні машини Volkmann, HDB (Німеччина, Бельгія).

Компанія «Ярослав» виготовляє товари для всіх споживачів – і заможних, 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). Вона 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 компанії. Адже власні магазини змушують розширювати асортимент. Функціонує також інтернет-магазин: yaroslav.ua.

Абсолютні цифри, що показують результати діяльності об'єднання, фабрик 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 компанії «Ярослава» дуже невеликі. Зрідка це реклама на телебаченні, білборди, інформація в журналах.

Штат компанії формувався роками. Наприклад, бригаду менеджерів, що обслуговують супермаркети по всій Україні, набирали, розмістивши оголошення в інтернеті. Кілька працівниць 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 не правильний 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 компанією «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 плинності 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: працівник повинен реально оцінювати свої можливості й свій професіоналізм. А ось сприяти професійному росту директор компанії «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 конкурентоздатні зарплати в його компанії порівняно з окладами, наприклад, в банківському секторі. Але стверджує, що зарплати в компанії «Ярослав» вищі, ніж на інших текстильних фабриках, 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 ймовірно прийме не те рішення, яке прийму я». До слова, рішення він приймає дуже швидко.

Стратегія компанії – це постійне вдосконалення та розвиток, а тому, ПП «Ярослав» оновлює виробничі лінії, впроваджує новітні технології, розширює асортимент новими трендовими виробами. В пріоритеті – стабільно працюю чий 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 ПП «Ярослав» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

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 концерну?

4. Які з організаційних змін могли б викликати опір працівників?

5. Який метод подолання опору змінам, на Ваш погляд, обирав директор концерну?

Питання для дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Чи завжди зміни є необхідними?
2. Чи може примус до змін бути виправданим із погляду етики управління?
4. Чому люди бояться змін навіть тоді, коли вони очевидно корисні?
5. Чи може штучний інтелект бути «менеджером змін»?
6. Чи війна та кризи впливають на підходи до управління змінами?

Питання до самоконтролю:

1. Суть організаційних змін.
2. Необхідність змін в організаціях.
3. Види та напрями змін в організації.
4. Зовнішні та внутрішні причини організаційних змін.
5. Причини виникнення опору змінам.
6. Сила опору змінам.
7. Активний і пасивний опір змінам.
8. Стратегії подолання опору змінам.
9. Методи подолання опору змінам.

10. Етапи здійснення змін.
11. Організаційний розвиток та його компоненти.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Організація впроваджує нову цифрову систему управління процесами. Частина працівників негативно сприймає зміни, побоюючись зростання контролю та скорочення робочих місць.

Завдання:

– визначте можливі причини опору змінам;

– запропонуйте заходи менеджменту для зменшення опору;

– обґрунтуйте роль комунікацій і лідерства в управлінні змінами.

Завдання 2.

Складіть порівняльну характеристику моделей управління змінами (за К. Левіним, Дж. Коттером, А. Адізесом) за такими критеріями:

– етапи змін;
– роль керівника;
– участь персоналу;
– очікувані результати.

Завдання 3.

Розробіть короткий план управління змінами для умовної організації (оберіть сферу діяльності самостійно), визначивши:

– мету змін;
– ключові етапи;
– відповідальних осіб;
– критерії оцінювання результатів.

Завдання для самоаналізу:

Завдання 1.

Опишіть приклад зміни, яку ви переживали особисто (в навчанні, роботі, житті).

Дайте відповіді на питання:

1. Які емоції та реакції ви відчували?
2. Що допомогло вам адаптуватися, а що заважало?
3. Як би ви діяли інакше, маючи теперішні знання про менеджмент змін?
4. Які фактори впливають на неї?

Оцініть за шкалою 1-10 свою відкритість до змін.

Завдання 2.

1. Проаналізуйте свої навички за такими напрямами:

– лідерство (уміння надихати, брати відповідальність);
– комунікація (уміння слухати, пояснювати, переконувати);
– гнучкість (уміння швидко адаптуватися);
– аналітичність (уміння бачити причини та наслідки змін);
– емоційний інтелект (уміння працювати з емоціями інших).

2. Для кожного пункту поставте собі оцінку (1-5) і коротко поясніть.

3. Визначте три компетенції, які хотіли б розвинути протягом курсу.

Завдання 3.

1. Прочитайте твердження й оберіть, яке з них вам ближче:

– я ініціюю зміни;

– я спочатку спостерігаю, як діють інші;

– я намагаюся уникати змін, якщо можливо.

2. Наведіть приклад, який підтверджує ваш вибір.

3. Які переваги й ризики має ваш стиль?

4. Яким чином ви могли б розвинути в собі проактивність щодо змін?

Завдання 4.

1. Згадайте ситуацію групового проєкту чи організаційної діяльності, де відбувалися зміни (зміна плану, складу команди, умов).

2. Як ви реагували на нову ситуацію?

3. Які управлінські рішення приймали?

4. Що б ви змінили у своїй поведінці зараз, маючи більше розуміння принципів менеджменту змін?

5. Який урок ви винесли з цього досвіду?

Завдання 5.

1. Як ви реагуєте на появу нових цифрових інструментів або методик?

2. Чи легко вам опановувати нові технології?

3. Які внутрішні бар'єри виникають при цьому (страх помилки, сумнів у користі, лінь тощо)?

4. Як подолати ці бар'єри?

5. Опишіть приклад успішної адаптації до технологічної новації у вашому житті.

Завдання 6.

1. Пригадайте командну роботу, де відбувалися зміни.

2. Яку роль ви взяли: ініціатор, аналітик, координатор, критик, виконавець, мотиватор?

3. Чому саме ця роль вам природна?

4. Чи хотіли б ви спробувати іншу роль? Яку і чому?

5. Як ваша поведінка впливає на загальний успіх змін у групі?

Завдання 7.

1. Які зміни ви спостерігали у своєму ЗВО останнім часом (цифрові, соціальні, організаційні)?

2. Як ви оцінюєте їх ефективність?

3. Чи відчуваєте ви себе залученим до цих процесів?

Яку роль міг би відіграти студент у підтримці позитивних змін у ЗВО?

Тестові завдання:

1.Що з наведеного правильно відображає зміни в організації?

а) зміни – це природний стан організації, спрямований на адаптацію та розвиток;

б) зміни – це лише реакція на проблеми;

в) зміни відбуваються тільки під впливом зовнішніх факторів;

г) зміни обмежуються модифікацією технологій.

2. Яка причина змін у сучасних організаціях не належить до внутрішніх чинників?

а) впровадження нових технологій і продуктів;

б) зростання конкуренції на ринку;

в) підвищення кваліфікації персоналу;

г) оптимізація ресурсів.

3. Який із факторів є зовнішнім прямого впливу на організацію?

а) організаційна культура;

б) оптимізація виробництва;

в) конкуренти та їхні стратегії;

г) підвищення кваліфікації персоналу.

4. Яка теорія підкреслює роль внутрішнього потенціалу організації та її здатності до самоорганізації?

а) екстерналістська;

б) інтегральна;

в) модель циклічних і революційних змін;

г) теорія іманентних змін.

5. Який метод подолання опору є найбільш ефективним для довгострокової підтримки змін?

а) навчання і надання інформації;

б) явний примус;

в) кадрові перестановки;

г) прихований примус.

Тема 12
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до практичного заняття:

1. Критерії та показники результативності управління.
2. Вплив цифровізації на ефективність менеджменту.

Питання до обговорення:

Висловіть думку щодо змісту цитат відомої особи – американського ученого австрійського походження, письменника, «батька сучасного менеджменту», консультанта у сфері управління Пітера Друкера:

– «продуктивність означає робити речі правильно; ефективність означає робити правильні речі»;

– «немає більшого безглуздя, ніж ефективно робити те, чого взагалі не треба було робити»;

– «щоб створити результативну організацію, потрібно замінити владу відповідальністю».

Практичне завдання:

Завдання 1.

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 про ведення аналізів та інших досліджень з метою забезпечення лабораторного контролю відповідності якості сировини;

– начальник юридичного відділу забезпечує додержання законності в діяльності фабрики, захист його правових інтересів, здійснює контроль за відповідністю вимогам законодавства документів, які готуються на фабриці;

– 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 потоковій механізованій лінії, контролює відповідність співвідношення начинки і листів заданій рецептурі.

Визначте, якими показниками можна оцінити ефективність управління керівників різних рівнів кондитерської фабрики.

Завдання 2.

Ознайомтеся з ідеями Тоні Шея, викладеними у книзі «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії».

Автор зазначає, що головною метою діяльності компанії Zappos є «доставка щастя світу», а розвиток бренду відбувався послідовно:

– 1999 р. – фокус на широкому асортименті взуття;

– 2003 р. – орієнтація на високий рівень обслуговування клієнтів;

– 2005 р. – формування корпоративної культури та ключових цінностей;

– 2007 р. – розвиток особистого емоційного контакту з клієнтами;

– 2009 р. – концепція «доставки щастя».

Тоні Шей наголошує, що розуміння «науки про щастя» допомагає менеджерам робити клієнтів і працівників щасливішими, що, своєю чергою, позитивно впливає на результати бізнесу.

Визначте, якій концепції ефективності управління відповідає підхід компанії Zappos.

Поясніть, чому саме ця концепція найбільш точно відображає управлінську філософію Тоні Шея.

Назвіть інші концепції ефективності менеджменту та коротко охарактеризуйте їх.

Висловіть власну думку: чи може орієнтація на «щастя» працівників і клієнтів бути джерелом довгострокової ефективності організації?

Завдання 3.

Одним із показників ефективності організаційної культури є рівень задоволення умовами праці, який визначається через опитування працівників.

Сформуйте анкету для опитування працівників ЗВО і визначення рівня їхнього задоволення умовами праці. Поясніть свій вибір.

Завдання 4.

Складіть порівняльну характеристику підходів до оцінювання ефективності менеджменту за такими критеріями:

– орієнтація на результат (цілі, показники, KPI);

– орієнтація на процес (якість управлінських рішень, координація);

– соціальна ефективність (мотивація, клімат, розвиток персоналу);

– інноваційна ефективність (здатність до розвитку та змін).

Зробіть висновок щодо доцільності застосування кожного підходу в сучасних організаціях.

Завдання 5.

Розробіть модель підвищення ефективності менеджменту для умовної організації (сферу діяльності оберіть самостійно), визначивши:

– стратегічні та оперативні цілі управління;

– ключові управлінські функції та інструменти їх реалізації;

– показники оцінювання ефективності (економічні, соціальні, управлінські);

– очікувані результати для організації та персоналу.

Ситуації:

Ситуація 1.

Компанія «TechLine» (сфера послуг) протягом останніх двох років активно впроваджує цифрові інструменти управління: CRM-систему, електронний документообіг та онлайн-панелі контролю виконання завдань. Формально всі процеси автоматизовані, показники ефективності (KPI) визначені, звітність формується вчасно.

Однак фактичні результати діяльності залишаються незадовільними:

– зростає кількість прострочених завдань;

– працівники скаржаться на перевантаженість і дублювання функцій;

– середній час прийняття управлінських рішень не скоротився;

– мотивація персоналу знижується.

Керівництво вважає, що проблема полягає у «недостатній цифровій грамотності працівників», тоді як менеджери середньої ланки наголошують на відсутності чіткої координації та реального делегування повноважень.

Завдання:

– оцініть рівень ефективності менеджменту в організації;

– визначте, які складові ефективного менеджменту порушені;

– запропонуйте управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності організації;

– поясніть, чому цифровізація не завжди автоматично підвищує ефективність менеджменту.

Ситуація 2.

Виробнича компанія «Альфа-Пром» демонструє стабільні фінансові показники, але останнім часом стикається з такими проблемами:

– зростання плинності кадрів серед кваліфікованих фахівців;

– зниження ініціативності працівників;

– часті конфлікти між керівниками підрозділів і підлеглими.

Генеральний директор компанії застосовує жорсткий адміністративний стиль управління, особисто контролює більшість рішень і вимагає безумовного виконання наказів. На його думку, саме такий стиль забезпечує дисципліну й результат.

HR-відділ, навпаки, вважає, що надмірна централізація та ігнорування думки персоналу негативно впливають на ефективність менеджменту в довгостроковій перспективі.

Завдання:

– проаналізуйте вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту.

– чи можна вважати менеджмент ефективним, якщо фінансові показники позитивні, але соціальні – погіршуються? Обґрунтуйте відповідь.

– запропонуйте зміни в системі управління для підвищення загальної ефективності.

– які показники, окрім фінансових, доцільно використовувати для оцінювання ефективності менеджменту?

Кейс:

Кейс 1.

Компанія «NovaTrade» – середній торговельно-логістичний бізнес, що активно розвивається в умовах цифровізації та високої конкуренції. Керівництво компанії планує створити нову управлінську команду для запуску онлайн-напряму продажів.

Традиційно в компанії діяла жорстка вимога: управлінські посади могли обіймати лише кандидати з вищою профільною освітою та високими академічними результатами. Однак після кількох невдалих управлінських рішень і високої плинності кадрів директор з персоналу ініціював перегляд підходів до добору менеджерів.

Під час обговорення було запропоновано врахувати ідею, подібну до підходу Джейсона Фрайда: розширити коло кандидатів, звернувши увагу не лише на дипломи, а й на практичні навички, підприємницьке мислення, здатність до навчання та відповідальність.

У фінал конкурсу вийшли такі кандидати:

– кандидат А – випускник престижного ЗВО з відзнакою, мінімальний практичний досвід, сильні аналітичні здібності, невисокий рівень комунікації в команді;

– кандидат Б – не закінчив ЗВО, але має 6 років досвіду роботи в e-commerce, успішно запускав стартап-проєкти, демонструє високу ініціативність і лідерські якості;

– кандидат В – студент муніципального коледжу, працює паралельно, швидко навчається, добре володіє цифровими інструментами, але не має досвіду управління людьми;

– кандидат Г – має середню спеціальну освіту, тривалий час працював у компанії, добре знає внутрішні процеси, користується авторитетом у колективі, але не має сучасних управлінських знань.

Керівництво компанії розділилося в думках: частина наполягає на виборі кандидата з «ідеальним» дипломом, інші – на компетентнісному підході до добору управлінців.

Дайте аргументовані відповіді на запитання:

1. Який підхід до укомплектованості управлінського персоналу представлений у кейсі: традиційний чи компетентнісний?

2. Які переваги та ризики має відмова від жорсткої орієнтації на формальну освіту при доборі менеджерів?

3. Якого кандидата (або комбінацію кандидатів) ви б обрали для формування управлінської команди?

4. Які ключові критерії оцінювання управлінського персоналу ви запропонували б для цієї компанії (освіта, досвід, soft skills, мотивація, здатність до навчання тощо)?

5. Як обраний підхід до добору персоналу може вплинути на ефективність менеджменту та корпоративну культуру компанії у довгостроковій перспективі?

Питання для дискусії:

Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку:

1. Який підхід є визначальним: ефективність менеджменту – як досягнення результату, оптимальне використання ресурсів чи задоволеність персоналу та клієнтів?

2. Чи завжди фінансові показники є головним критерієм ефективності менеджменту? У яких випадках нефінансові показники можуть бути важливішими?

3. Як стиль керівництва менеджера впливає на ефективність роботи організації в коротко- та довгостроковій перспективі?

4. Чи може високий рівень контролю підвищувати ефективність менеджменту, чи він, навпаки, знижує мотивацію працівників?

5. Наскільки корпоративна культура визначає ефективність менеджменту порівняно з формальними методами управління?

6. Чи можна вважати ефективним менеджмент, який досягає цілей ціною професійного вигорання персоналу?

7. Як цифрові технології змінюють підходи до оцінювання ефективності менеджменту? Чи завжди цифровізація підвищує ефективність?

8. Чи існує універсальна модель ефективного менеджменту, придатна для будь-якої організації та галузі?

Питання до самоконтролю:

1. Поняття ефективність менеджменту, його відмінність від результативності управління.

2. Основні критерії ефективності менеджменту.

3. Різниця між економічною, соціальною та організаційною ефективністю менеджменту.

4. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на ефективність управлінської діяльності.

5. Роль менеджера у забезпеченні ефективності роботи організації.

6. Методи оцінювання ефективності менеджменту (кількісні та якісні).

7. Вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту.

8. Мотивація персоналу як важлива складова ефективного менеджменту.

9. Значення контролю і зворотнього зв'язку в підвищенні ефективності управління.

10. Вплив інновацій та цифрових технологій на ефективність менеджменту організації.

Завдання до самостійної роботи:

Завдання 1.

Організація протягом року демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, однак водночас:

– зростає плинність персоналу;

– порушуються строки виконання завдань;

– працівники скаржаться на перевантаження та неузгодженість дій.

Завдання:

– визначте можливі причини зниження ефективності менеджменту в організації;

– оцініть, які функції менеджменту реалізуються недостатньо ефективно;

– запропонуйте управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності організації;

– обґрунтуйте, як баланс між результативністю та задоволеністю персоналу впливає на ефективність менеджменту.

Завдання 2.

Ознайомтеся з висловлюванням Джейсона Фрайда:

«Коло чудових кандидатів виходить далеко за межі випускників коледжів з високими балами в дипломі. Розглядайте кандидатури тих, хто з різних причин покинув навчання, випускників з низькими балами, студентів муніципальних коледжів і навіть старшокласників».

Завдання:

– висловіть власну позицію щодо наведеного твердження: погоджуєтесь чи не погоджуєтесь із підходом Дж. Фрайда;

– наведіть аргументи на підтвердження своєї позиції, використовуючи приклади з навчальної, професійної або суспільної практики;

– визначте, які характеристики персоналу, окрім рівня формальної освіти, доцільно враховувати під час оцінювання якісної укомплектованості управлінського персоналу;

– вкажіть., яку з названих характеристик ви вважаєте найважливішою для сучасного менеджера.

Завдання 3.

Менеджер ухвалив рішення оптимізувати витрати шляхом скорочення персоналу без попереднього аналізу альтернатив.

Завдання:

– оцініть ефективність цього управлінського рішення з коротко- і довгострокової перспективи;

– запропонуйте альтернативні рішення, які могли б забезпечити ефективність без негативних соціальних наслідків;

– визначте критерії, за якими слід оцінювати управлінські рішення в сучасному менеджменті.

Завдання до самоаналізу:

Завдання 1.

Опишіть ситуацію з власного досвіду (навчання, роботи, громадської діяльності), у якій Ви:

– організовували роботу інших;

– координували спільну діяльність;

– приймали рішення, що впливали на результат.

Завдання:

1. Яких результатів вдалося досягти (поставлені цілі, строки, якість)?

2. Які управлінські дії були найбільш ефективними, а які – малоефективними?

3. Які ресурси (час, інформація, люди) використовувалися раціонально, а які – ні?

4. Що, на Вашу думку, найбільше вплинуло на ефективність цієї діяльності?

Оцініть за шкалою 1-10 власну ефективність як менеджера в цій ситуації.

Завдання 2.

Проаналізуйте свій рівень сформованості навичок, що впливають на ефективність менеджменту:

– цілепокладання (уміння формулювати чіткі та досяжні цілі);

– планування (уміння розподіляти завдання та час);

– прийняття рішень (уміння обирати оптимальні варіанти);

– мотивація інших (уміння заохочувати до результату);

– контроль і самоконтроль (уміння відстежувати виконання завдань);

– комунікація (уміння доносити завдання та отримувати зворотний зв’язок).

Для кожного пункту:

– визначте рівень за шкалою 1-10;

– коротко поясніть свою оцінку.

Завдання 3.

Рефлексія управлінського розвитку:

1. Які сильні сторони Вашого менеджменту підвищують його ефективність?

2. Які слабкі сторони знижують результативність управління?

3. Які навички Ви вважаєте пріоритетними для розвитку?

4. Як отримані знання з дисципліни «Менеджмент» можуть допомогти Вам підвищити власну управлінську ефективність у майбутньому?

Тестові завдання:

1. Яке визначення ефективності в менеджменті є найбільш точним?

а) співвідношення між отриманим результатом і витратами ресурсів;

б) здатність організації впроваджувати нові технології;

в) кількість працівників у структурі організації;

г) рівень задоволеності клієнтів.

2. Яка категорія ефективності характеризує результативність управлінських рішень і діяльності менеджменту?

а) соціальна ефективність;

б) управлінська ефективність;

в) організаційна ефективність;

г) економічна ефективність.

3. Який із наведених показників є кількісним (економічним) показником ефективності управління?

а) рівень керованості;

б) коефіцієнт централізації;

в) продуктивність управлінської праці;

г) ступінь формалізації управлінської праці.

4. Який метод оцінювання ефективності управління базується на порівнянні показників організації з найкращими практиками інших організацій?

а) експертний;

б) соціально-психологічний;

в) організаційно-структурний;

г) бенчмаркінг (порівняльний).

5. Який підхід до вимірювання ефективності менеджменту у цифровій трансформації оцінює швидкість, гнучкість та якість бізнес-процесів?

а) процесно-орієнтований;

б) результативно-аналітичний (data-driven);

в) інноваційний;

г) клієнтоорієнтований.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білорус, Т.В. (2020). Практикум з менеджменту: навч. посібн. К.: КНЕУ імені Тараса Шевченка. 185с.

2. Кравченко, М.О., Голюк, В.Я. (2022). Прийняття управлінських рішень: елект. навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 55с.

3. Леонов, О.О., Леонова, Т.М. (2021). Менеджмент. Практикум: навч. посібн. Одеса: «Магістр». 98с.

4. Марченко, О.М. (2021). Практикум з менеджменту: навч. посібн. Львів: ЛДУВС. 224с.

5. Менеджмент: навч. посібн. / за заг. ред. Пічик, К.В., Храпкіної, В.В. (2021). Київ: КМА. 459с.

6. Інструмент штучного інтелекту для редагування та форматування тексту (ChatGPT).

7. Менеджмент [Текст]: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Товарознавство та експертиза в митній справі» і «Митна справа та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.І. Корецька. Луцьк. ЛНТУ, 2025. 128с.

Менеджмент [Текст]: методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої
М50 освіти освітніх програм «Товарознавство та експертиза в митній справі» і «Митна справа та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.І. Корецька. Луцьк. ЛНТУ, 2025. 96с.

Комп'ютерний набір: Н.І. Корецька
Редактор: Н.І. Корецька

Підп. до друку «30» грудня 2025 р.
Формат 60х84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 8,0
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ