

65.050.273

2094

**В.В.Яцура**  
**О.П.Жук**



# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**В. В. Яцура, О. П. Жук**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України*

НБ ПНУС



733704

Львів  
Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка  
2008

65.050.73

ББК 65.012.32я73

УДК 658 (072.8)

Я 94

**Рецензенти:**

д.е.н., проф. *В.Г. Шинкаренко*,  
(Харків, Харківський національний  
автомобільно-дорожний ун-т);

д.е.н., проф. *Й.М. Петрович*,  
(Львів, Національний ун-т “Львівська політехніка”);

к.е.н., проф. *С.М. Соболев*,  
(Київ, Київський національний економічний ун-т  
імені Вадима Гетьмана)

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів*

*вищих навчальних закладів. Лист № 14/18-Г-2169 від 05.12.2007*

**Яцура В.В., Жук О.П.**

Я 94 Менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: Видавничий  
центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 444с.

ISBN 978-966-613-556-1

У навчальному посібнику розкрито теоретичні основи менеджменту і методи їхнього використання у діяльності сучасних організацій відповідно до змісту програми нормативної дисципліни „Менеджмент”. Посібник містить багатий методичний матеріал, за допомогою якого студенти зможуть ефективно організувати роботу із вивчення та засвоєння теорії менеджменту і набудуть вміння застосовувати її на практиці.

Для студентів, слухачів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів усіх рівнів акредитації. Буде корисним він і для бізнесменів, менеджерів та широкого кола економістів-практиків.

Рис. 115. Табл. 37. Бібліогр. 50

ISBN 978-966-613-556-1

Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
код 02125250  
НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

ББК 65.012.32я73

УДК 658 (072.8)

© Яцура В.В., Жук О.П., 2008

© Львівський національний університет  
імені Івана Франка, 2008

## ВСТУП

Економічне життя людства у ХХІ столітті розпочалося із перегляду традиційних уявлень про менеджмент та формування його нової парадигми, яка ґрунтується на філософії людиноцентризму. З огляду на це в сучасних теоретичних та практичних підходах до управління змінюється ставлення до людського чинника в організації\*, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як головного чинника економічного зростання.

Сьогодні в Україні формується ринкове середовище бізнесу, в якому ефективне управління набуває особливого значення для будь-якої організації та потребує високопрофесійних менеджерів. Досвід минулих років засвідчив, що вирішення важливих проблем інноваційного економічного розвитку країни неможливе без впровадження принципово нових методів управління, зміни стилю керівництва, розширення і поглиблення демократії.

Такі потреби спонукають ставити високі вимоги до підготовки фахівців-менеджерів, котрі були б здатні професійно формувати ефективні концепції управління організаціями в нових ринкових умовах господарювання. Для якісної підготовки управлінців та економістів необхідна відповідна навчально-методична база, яка б глибоко та всебічно роз-

\* Трактуювання суті поняття “організація” подано у темі 1 (с.7)

кривала зміст складної і водночас цікавої та необхідної науки менеджменту. Саме з цією метою викладачами кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка підготовлено навчальний посібник

*Метою* вивчення дисципліни „Менеджмент” є формування у студентів сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі менеджменту, вироблення навичок розроблення та ухвалення управлінських рішень, набуття вміння аналізувати складні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації та своєчасно і гнучко реагувати на них.

*Предмет* дисципліни „Менеджмент” охоплює загальні закономірності, принципи формування, функціонування і розвитку системи управління організацією, управлінські відносини, управлінську діяльність менеджера.

*Об’єктами* вивчення менеджменту є процеси управління виробничо-господарською діяльністю суб’єктів господарювання та будь-яких організацій.

*Суб’єктами* вивчення менеджменту є характеристики та діяльність працівників керуючої та керованої систем організації, а також взаємозв’язки у системі управління.

Поданий у посібнику матеріал є результатом опрацювання та синтезу відомих підходів до управління, напрацьованих як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями у галузі управління. У ньому в доступній формі розкрито зміст навчальної програми нормативної дисципліни „Менеджмент” на основі поєднання традиційного функційного підходу до управління та сучасних теорій менеджменту.

Посібник складається із 15 тем, викладених у логічній послідовності, починаючи з історичних передумов виникнення менеджменту, його еволюції, особливостей технології здійснення до таких важливих сучасних проблем управління, як організаційні інновації чи менеджмент якості. Кожна тема містить базові навчально-методичні елементи вивчення навчальних дисциплін, зокрема, стислий категорійний

апарат, багаті ілюстративні матеріали, плани семінарських занять, переліки питань для повторення, аналізу та самостійної роботи студентів, практичні завдання і ситуації, тести. Важливою складовою кожної теми є перелік рекомендованої літератури, добір якої здійснювався авторами за критерієм доступності й обсягу тиражу.

Дещо незвичною для такої праці є рубрика „Цікаво знати”, в якій зібрано пізнавальну інформацію про всесвітньо відомих теоретиків та практиків менеджменту, подано фрагменти з їхніх праць та відомі „крилаті” фрази. Вважаємо, що це дасть змогу студентам глибше вивчити історію розвитку науки про управління у персоналіях та зробить цей процес більш захопливим та цікавим.

Навчальний посібник призначений насамперед для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів освіти не фахового спрямування, і має допомогти їм у вивченні базового навчального курсу „Менеджмент”. Він не є альтернативою підручникам з менеджменту для отримання фундаментальних знань, його призначення – дати можливість студентам і викладачам правильно організувати роботу на семінарських і практичних заняттях, а також самостійну роботу з цієї дисципліни.

Вивчення навчальної дисципліни „Менеджмент” передбачає базову підготовку студентів із таких курсів нормативного циклу: „Основи економічної теорії”, „Макроекономіка”, „Мікроекономіка”, „Соціологія”, „Економіка підприємства”. Разом з тим, зміст курсу тісно пов’язаний із такими дисциплінами, як „Маркетинг”, „Управління персоналом”, „Менеджмент організацій”, „Стратегічне управління”.

Сподіваємося, що пропонований нашому читачеві навчальний посібник буде гарним підґрунтям до вивчення теоретичних і практичних питань сучасного менеджменту та сприятиме виробленню вміння і навичок використовувати отримані знання у практиці управління.

## Тема 1. РОЗУМІННЯ ФАХУ МЕНЕДЖЕРА

### 1.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. З'ясувати причини, що зумовлюють необхідність управління організацією, визначити різницю між категоріями „ефективність” та „результативність” діяльності організації.
2. Дати визначення менеджменту, охарактеризувати основні рівні і сфери управління, коротко пояснити зміст чотирьох головних функцій менеджменту.
3. Виділити характерні ознаки менеджера, описати категорії менеджерів, котрі працюють в організаціях, визначити ролі, що їх виконують менеджери в організації, та якості, притаманні їм, вивчити базові управлінські навички.

### 1.2. Категорійний апарат

*Менеджмент* – це сукупність функцій, спрямованих на ефективно та результативно використання ресурсів з певними організаційними цілями. Під *ефективністю* розуміють розсудливе й економне використання ресурсів. *Результативністю* називають ухвалення правильних рішень і їхнє успішне виконання.

Сьогодні у світі відомо безліч визначень поняття „менеджмент”, в основі якого лежить англійське дієслово „to manage” – управляти, яке походить від латинського „manus” – рука.

*Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із змінами обставин. Відповідно до такого визначення, управляти можна технічними засобами, соціально-економічними системами, людьми і т.п., тобто це поняття можна застосовувати як до неживих, так і до живих об'єктів. Термін „менеджмент” найчастіше використовують щодо управління людьми (здебільшого у вигляді груп, колективів, організацій, фірм).

*Під організацією у менеджменті розуміють* групу людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується для досягнення загальної мети або спільних цілей. *Об'єктами* менеджменту, в загальному розумінні, є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей, а *суб'єктами* – окремі особи, групи осіб, а також керуюча і керована підсистеми організацій.

Відповідно до сфери застосування розрізняють різні *види менеджменту*: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент, менеджмент туризму, адміністративний менеджмент, міжнародний менеджмент, менеджмент персоналу, PR-менеджмент і т.п.

*Менеджер* – це особа, що відповідає за процес менеджменту у межах певної організації, її завданням є організація конкретної роботи певного числа працівників у рамках підприємства та обмежених ресурсів.

Менеджерів розрізняють *за рівнями* (в результаті вертикального поділу управлінської праці) і *за сферами* (в результаті горизонтального поділу управлінської праці). Є менеджери вищого (інституційного), середнього (управ-

лінського) і нижчого (технічного) рівнів. Поділ управління за сферами зумовив появу менеджерів із маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів і менеджерів людських ресурсів.

Менеджери вищого рівня управління – це перші керівники організації, захищають потреби та інтереси власників, розробляють стратегію діяльності і політику організації.

Менеджери середнього рівня забезпечують організацію рішень, ухвалених вищим керівництвом, цей рівень управління утворюють керівники підрозділів, операційні менеджери, адміністратори.

Менеджери нижчого рівня здійснюють керівництво безпосередніми виконавцями. На цьому рівні знаходяться начальники виробничих ділянок, майстри, бригадири та ін.

Видами діяльності, які головню і становлять *процес менеджменту*, є його *функції*: планування й ухвалення рішень, організація, мотивація і лідерство, контролювання.

У найпростішій формі *планування* означає визначення організаційних цілей і ефективних шляхів їхньої реалізації. *Ухвалення рішення* – частина процесу планування, що передбачає вибір напряму дій із певної кількості варіантів.

Ще однією функцією менеджменту є організація людей і їхніх груп для виконання запланованої роботи. Тобто *організація діяльності* визначає, як види діяльності і ресурси мають бути пов'язані між собою, щоб досягти поставленої мети.

Третьою базовою функцією є *мотивація і лідерство*, які являють собою сукупність засобів та процесів, що їх використовують з метою переконання і стимулювання людей працювати разом для досягнення цілей організації.

Завершальною функцією процесу менеджменту є *контролювання*, що полягає у спостереженні і коригуванні діяльності організації для сприяння досягненню її мети.

Щоб досягти успіху, менеджери прагнуть мати технічні, міжособові, концептуальні, діагностичні, комунікативні на-

вики, вміння правильно ухвалювати рішення і розподіляти час, а також володіти відповідними професійно-діловими, організаційно-адміністративними, соціально-психологічними та моральними якостями.

*Генрі Мінцберг виділив 10 управлінських ролей* (роль – це набір визначених правил поведінки, що запроваджені у конкретній установі чи відповідають певній посаді), що їх виконують менеджери, та поділив їх на три групи: *міжособистісні ролі* (головний керівник, лідер, зв'язкова ланка), *інформаційні ролі* (отримувач інформації, розповсюдженець інформації, представник), *ролі, пов'язані з ухваленням рішень* (підприємець, ліквідатор порушень, розподільувач ресурсів, керівник переговорів). *Сучасний менеджер виконує такі ролі*, як: керівник, лідер, дипломат, вихователь, новатор, підприємець, особистість тощо.

*Функції сучасного менеджера* полягають в організації і плануванні діяльності фірми та своєї особистої роботи; проведенні зборів, нарад, зустрічей, переговорів; розподілі, контролюванні та координації роботи підлеглих; перевірці та оцінюванні результатів роботи працівників; організації підготовки звітів та інших документів; ознайомленні із поточною кореспонденцією; телефонному спілкуванні та прийомі відвідувачів; ознайомленні з новинками бізнесу, науки і техніки, підвищенні ділової кваліфікації; формуванні ефективної команди та сприятливого мікроклімату у колективі; генеруванні та втіленні нових ідей та пропозицій. *Характерною ознакою менеджера*, яка, власне, і перетворює рядового працівника у керівника, є його повноваження ухвалювати управлінські рішення.

Отже, ефективна практика менеджменту потребує синтезу *науки і мистецтва*, тобто поєднання раціональної об'єктивності та інтуїтивної проникливості під час вирішення управлінських проблем у сучасному динамічному середовищі бізнесу.

### 1.3. Ілюстративні матеріали

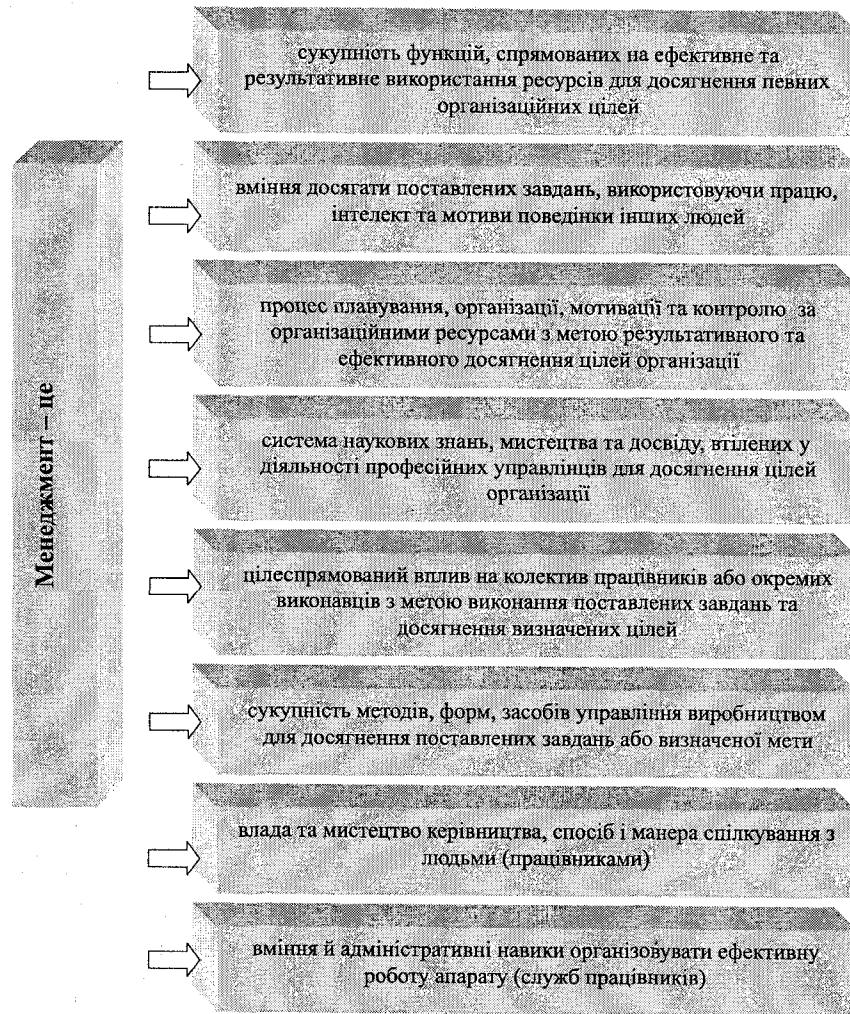


Рис. 1.1. Основні визначення менеджменту

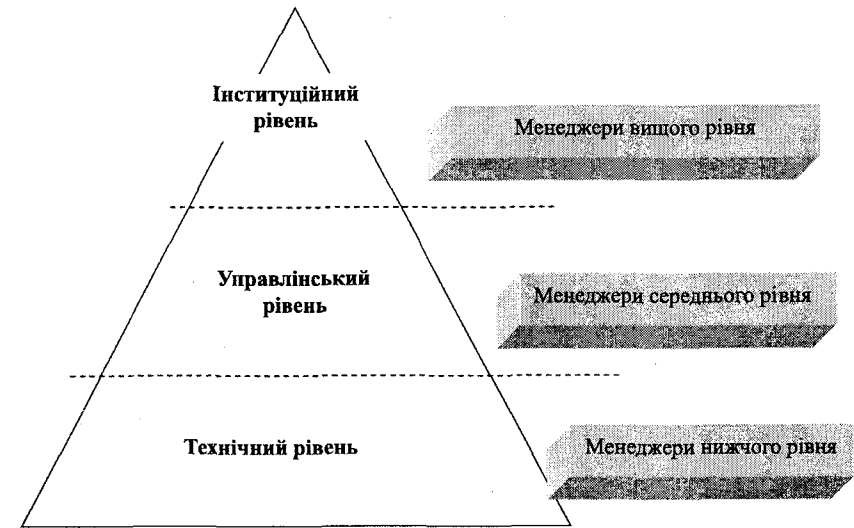


Рис. 1.2. Поділ управлінської праці

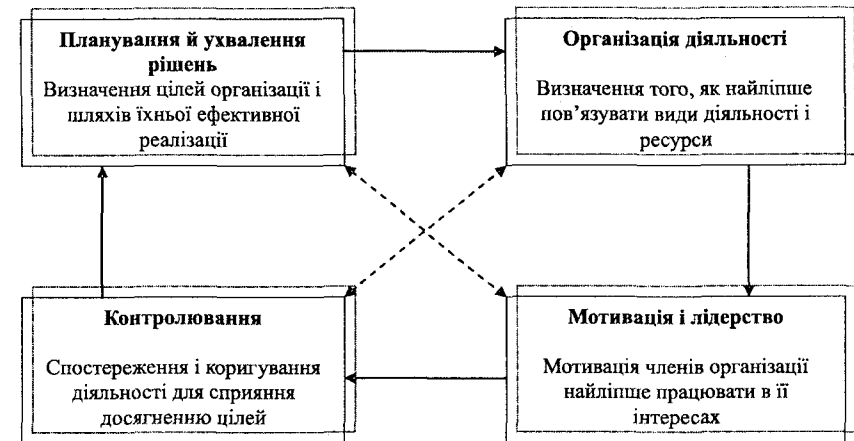


Рис. 1.3. Основні функції менеджменту та їхній взаємозв'язок

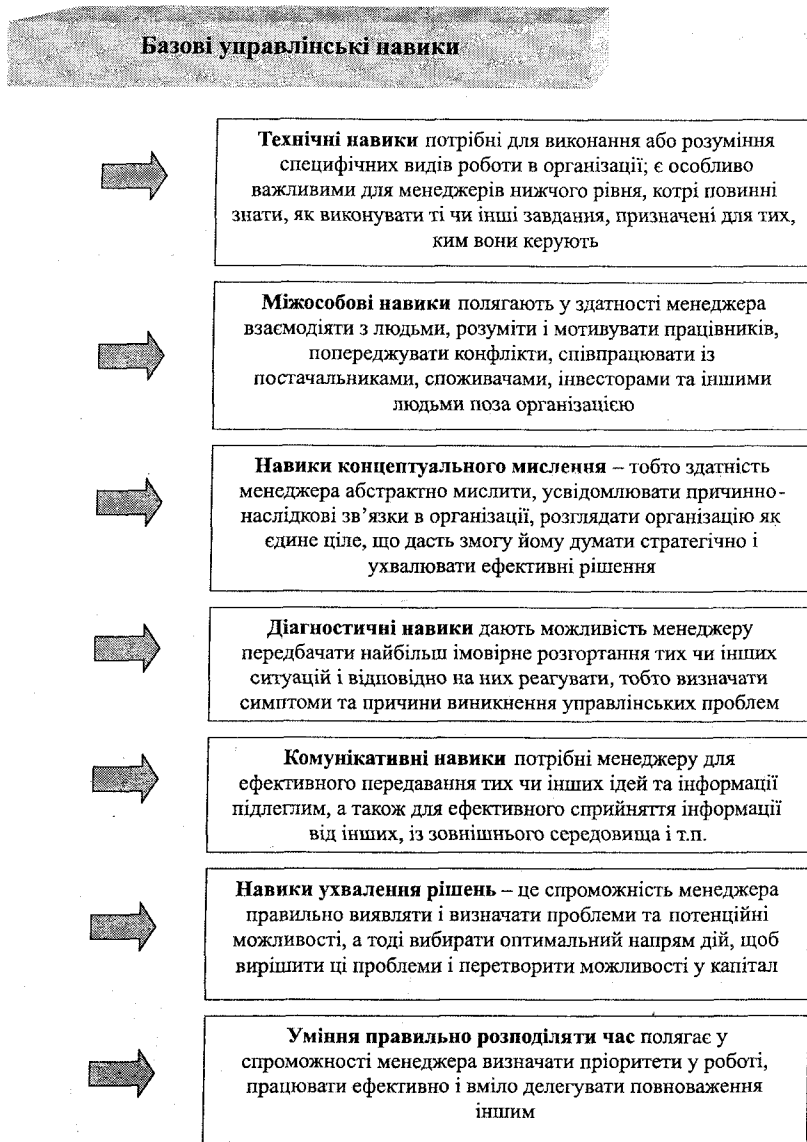


Рис. 1.4. Управлінські навички менеджера

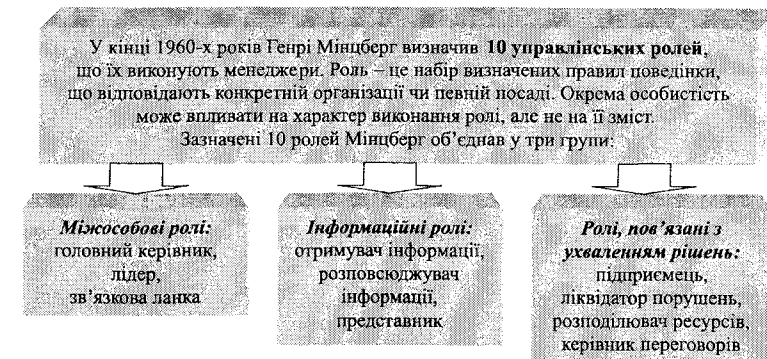


Рис. 1.5. Управлінські ролі менеджера за Г. Мінцбергом

Таблиця 1.1\*

Відмінності між менеджером і підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	менеджера	підприємця
<b>Формальний статус</b>	є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	започатковує власну справу, відкриває підприємство, виступає у ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та ресурси
<b>Виробничо-господарська орієнтація</b>	зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	зорієнтований на пошук нових можливостей
<b>Здійснення задуманого</b>	приймає рішення та докладає всіх зусиль для його виконання	ризикує, тобто може змінювати ідею, що виявилась нежиттєздатною
<b>Залучення ресурсів</b>	залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів	залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
<b>Фінансовий стан</b>	отримує за свою роботу заробітну плату	підприємець є власником або розпорядником ресурсів і майна
<b>Організаційна структура управління</b>	використовує ту організаційну структуру управління, що склалася, і має ієрархічну природу	відає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які спираються на неформальні зв'язки

\* Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – С. 10





Рис. 1.6. Модель діяльності сучасного менеджера

## 1.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Менеджмент. Сутність і основні категорії

1. Сутність та значення сучасного менеджменту.
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
3. Поділ управлінської праці.
4. Головні функції менеджменту.

### Заняття 2

Тема: Менеджер – ключова фігура ринкової економіки

1. Поняття, функції та обов'язки менеджера.
2. Якості та базові управлінські навички менеджерів.
3. Відмінності між менеджером і підприємцем.
4. Наука і мистецтво менеджменту.

### Запитання для повторення:

1. Чому організація потребує управління?
2. Яка різниця між поняттями “результативність” та “ефективність” діяльності організації?

3. Які Ви знаєте визначення менеджменту?
4. Які чотири головні функції процесу менеджменту? Як вони пов'язані одна з одною?
5. Назвіть різні категорії менеджерів як за рівнями, так і за сферами в організації.
6. Визначте важливі навички, які дають змогу менеджерам досягти успіху. Наведіть приклади.

### Запитання для аналізу:

1. У підручнику зазначено, що менеджмент є і наукою, і мистецтвом. Чи можна стверджувати, що один із цих компонентів є важливішим від іншого? За яких обставин один компонент може бути важливішим?
2. Наведіть приклади розподілу управлінської праці за трьома основними рівнями управління у конкретних організаціях чи на підприємствах. Опишіть сутність головних завдань і функцій, які виконують менеджери на кожному із цих рівнів.
3. Згадайте останній груповий проект чи завдання, у якому Ви брали участь. Поясніть, як були використані чотири головні функції менеджменту?
4. Назвіть найважливіші, на Вашу думку, управлінські та особистісні навички і характеристики успішних менеджерів. Проілюструйте свої міркування прикладами із практики.

### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Чи погоджуєтесь Ви з традиційними визначеннями менеджменту? Проаналізуйте визначення поняття „менеджмент” різними вітчизняними і зарубіжними ученими і практиками. Сформулюйте своє визначення менеджменту як науки чи як практичної діяльності.
2. Дослідіть, яка різниця між поняттями „менеджмент” та управління” і як ці дві категорії співвідносяться на практиці.

3. Визначте, які підходи до менеджменту більш ширші: як процесу виконання функцій, чи як діяльності, спрямованої на успіх?

4. Дослідіть, як співвідносяться поняття менеджер, підприємець, бізнесмен. Яка між ними різниця?

## 1.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Створення власного бізнесу\*

Бізнесмен Михайло Ковальчук створив приватне підприємство для реалізації своєї ідеї. При його створенні Ковальчуку довелося спілкуватися із представниками різних державних органів, які здійснюють процес реєстрації. Коли Ковальчук почав реалізовувати свою ідею на практиці, йому довелося вирішити низку проблем:

- місце для головного офісу підприємства;
- формування необхідної суми стартового капіталу;
- вивчення обсягу попиту майбутніх споживачів продукту;
- визначення складу постачальників необхідних ресурсів тощо.

На розв'язання цих проблем пішов увесь час, що його міг витратити Ковальчук. Однак він не встиг вирішити й половини всіх питань. Тому майбутній бізнесмен дійшов висновку: необхідно знайти людей, що змогли б підтримати його ідею і дати згоду на спільну роботу.

Тепер пан Ковальчук має підприємство, в якому працює 25 осіб. У структурі апарату управління 2 заступники, 4 начальники відділів і 18 спеціалістів. Таким чином, сьогодні, створивши продукцію як результат реалізації своєї

\* Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 29-30

ідеї, Ковальчук має стабільний бізнес, який приносить йому моральне і матеріальне задоволення. Він щодня має справу із значною кількістю різних людей, зустрічається із торговельними представниками, постачальниками і безпосередньо веде переговори із більшістю партнерів. Він знає майже усіх людей, із якими має справу. Крім того, йому необхідно спілкуватися зі співробітниками підприємства, щоб відпрацьовувати різні варіанти у процесі ухвалення управлінських рішень.

**Завдання:** використовуючи ситуацію і схему взаємозв'язку основних понять загальної теорії менеджменту, треба визначити:

1. Яку мету ставив бізнесмен Ковальчук?
2. Хто є суб'єктом і об'єктом управління на його підприємстві?
3. Що лежить в основі процесу управління?
4. Які потреби задовольняє бізнесмен Ковальчук, працюючи на власному підприємстві?
5. Які загальні категорії менеджменту використано у цій ситуації?

### Ситуація 2. Робочий час менеджера

Важливим управлінським ресурсом будь-якого менеджера є час. Тому ефективний керівник повинен насамперед вміло та ефективно розподіляти свій робочий час, що є запорукою успіху багатьох його справ.

Американський підприємець та теоретик менеджменту Харві Маккей дає такі поради тим, хто хоче зекономити свій час:

- встановити телефон у своєму автомобілі;
- завжди вчасно попереджати про заплановані візити;
- залишати автомобіль там, де гарантований вільний виїзд;

ІМЕНІ ДВОУМЯ СТОПАНКА  
КОД 02126200  
НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

- бажано завжди мати при собі диктофон чи портативний магнітофон, щоб диктувати для себе службові записи;
- завжди мати при собі який-небудь корисний матеріал для читання;
- пройти курс техніки скорочитання;
- використовувати телефонний відповідач удома, що дасть можливість позбавитися непотрібних розмов;
- намагатися проводити якомога більше нарад за допомогою технічних засобів комунікації замість засідань із безпосередньою участю співробітників;
- завжди просити підлеглих попередньо коротко викладати рекомендації, а потім заслуховувати обґрунтування;
- слухати записи і радіопередачі із питань бізнесу, а також останні новини під час занять спортом;
- хвалити підлеглих, які коротко і чітко викладають суть справи, і висловлювати незадоволення співробітниками, які не вміють цього робити;
- дивитися ранкові теленовини ділового життя під час підготовки до робочого дня;
- уникати тих, хто даремно витрачає багато часу.

#### Завдання:

1. Проаналізуйте рекомендації Х. Маккея щодо ефективного використання менеджерами свого часу.
2. З якими із наведених вище рекомендацій Ви погоджуєтесь, а з якими ні? Обґрунтуйте свою позицію.
3. Які поради щодо ефективного використання робочого часу Ви можете сформулювати на основі власного досвіду планування і керування часом?

### Ситуація 3. Принципи управління

Принципи управління Адрі Файоля	
Поділ праці	Цей принцип аналогічний запропонованому А. Смітом – спеціалізація сприяє зростанню виробництва завдяки підвищенню продуктивності роботи працівників
Повноваження і відповідальність	Менеджери повинні мати повноваження віддавати накази. Таке право надає їм влада. Однак паралельно із владою наявна відповідальність. Там, де реалізується влада, зростає відповідальність
Дисципліна	Працівники мусять виконувати правила, запроваджені в організації. Дисципліна є наслідком продуктивного керівництва, чіткого взаєморозуміння щодо правил організації та законних стягнень за порушення правил
Єдність керівництва	Кожен працівник має одержувати накази лише від одного безпосереднього керівника
Єдність спрямування	Кожен з видів організаційної діяльності, орієнтований на досягнення однієї й тієї самої цілі, має бути спрямованим одним менеджером із використанням одного плану
Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним	Інтереси будь-кого із працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом
Винагорода	Для того, щоб працівники були відданими та підтримували менеджерів, останні мають забезпечити їм гідну винагороду
Централізація	Централізація означає ступінь, до якого підлегли беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджером) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням належного співвідношення. Завдання менеджменту полягає у тому, щоб знайти для кожної управлінської ситуації оптимальний ступінь централізації
Скалярний ланцюжок	Ієрархія влади від найвищого керівника до найнижчих рівнів утворює скалярний ланцюжок. Комунікація має проходити цим ланцюжком. Однак, якщо просування ланцюжком спричиняє зволікання або неефективність, варто сформувати зустрічну комунікацію, яка інформуватиме адміністраторів
Порядок	Люди й усі ресурси мають перебувати у потрібний час у належному місці
Справедливість	Справедливість менеджера – це поєднання доброзичливості і правомірних рішень

<b>Стабільність складу персоналу</b>	Висока плинність кадрів неефективна. Обов'язок менеджерів – забезпечити належне планування штатів і простежити за призначенням на вакантні посади належних осіб
<b>Ініціатива</b>	Ініціатива працівника полягає у зародженні прогресивної ідеї, формуванні плану її здійснення і реалізації. Вона забезпечує організації силу та енергійність
<b>Корпоративний дух</b>	Формування духу цілісної команди сприяє гармонії, єдності і силі організації

**Завдання:**

1. Проаналізуйте 14 принципів менеджменту, розроблених А. Файолем ще на початку ХХ ст.
2. Як описані принципи узгоджуються із сучасною практикою господарювання й управління? Які з них сьогодні є найбільш актуальними, а які, можливо, потребують адаптації до сучасних умов?
3. Назвіть принципи, що, на Вашу думку, найчастіше порушуються вітчизняними менеджерами чи їхніми підлеглими на практиці.
4. Назвіть умови зовнішнього середовища, які перешкоджають менеджерам впроваджувати деякі із зазначених принципів менеджменту у практику. Які заходи, на Вашу думку, слід впровадити з боку держави, щоб створити оптимальні умови для реалізації зазначених принципів в управлінні організаціями?

**Ситуація 4. Поділ управлінської праці**

Вертикальний поділ управлінської праці є підставою до створення трьох традиційних рівнів менеджменту, кожен з яких має характерних йому керівників та визначене коло завдань і функцій. Для ліпшого засвоєння цього питання пропонуємо Вам заповнити таблицю, вихідними даними для якої можна обрати характеристики будь-якої організації чи підприємства:

## НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ І ГАЛУЗЬ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Рівні управління	Представники рівнів (керівники)	Завдання та функції представників рівнів управління
<b>Інституційний (TOP)</b>		
<b>Управлінський (MIDDLE)</b>		
<b>Технічний (LOWER)</b>		

**Запитання:**

1. Як, на Вашу думку, можна пояснити те, що графічно рівні менеджменту дуже часто зображають у вигляді піраміди?
2. Менеджерів якого управлінського рівня здебільшого у будь-яких організаціях є найбільше і чому?
3. До якого управлінського рівня відносять менеджерів, основними завданнями яких є формування мети організації, розроблення її загальної стратегії і формування політики діяльності?

**Ситуація для аналізу****Шлях до зірок\***

Повернімося до 1975 р., коли двоє шкільних друзів вирішили розпочати бізнес на новому ринку програмного забезпечення. Щойно на ринку з'явилися перші комерційні мікрокомп'ютери, як двоє друзів захопилися не тільки технологією, а й тим, у чому вони вбачали її потенціал. Першим їхнім продуктом стала версія мови програмування BASIC. Новий бізнес постійно розширювався, оскільки вони модифікували і поповнювали програми BASIC для нових комп'ютерів, які з'явилися на ринку. В 1979 р. Вільям Гейтс і Пол Аллен перемістили свій бізнес, названий Microsoft, до Сієтла, а решта, як вони кажуть, – це історія.

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 30 – 31

Великий прорив Microsoft відбувся у 1980 р., коли IBM вибрала Гейтса й Аллена, щоб розробити програмне забезпечення операційних систем для своєї нової лінії персональних комп'ютерів. Гейтс і Аллен купили права на функціонуючу програму за 50 000 доларів, трохи її модифікували і назвали MS-DOS (Microsoft Disk Operating System). Хоча IBM з'явилася порівняно пізно на ринку персональних комп'ютерів, досягнення у комп'ютерній індустрії принесли їй заслужене визнання. А через те, що й інші розробники програмного забезпечення хотіли свої продукти поширювати на комп'ютерах IBM, MS-DOS швидко стала стандартом у цій галузі.

Пол Аллен серйозно захворів 1983 р. і залишив фірму вмілим рукам Гейтса. Microsoft розвивала співпрацю з іншими виробниками комп'ютерів і почала впроваджувати нове прикладне програмне забезпечення, таке як Word (текстовий редактор), Excel (табличний процесор), і Power Point (презентаційний пакет). Коли фірма продала перші свої акції, Гейтс став першим мільярдером серед власників фірм, що займалися персональними комп'ютерами. Популярні нові продукти, наприклад, Windows 95, Windows 98 і Microsoft Office, та співпраця із такими новими промисловими велетнями, як Compaq і Dell, міцно закріпили Microsoft на вершині цієї галузі. Сьогодні Word контролює 90 % світового ринку текстових редакторів, а Excel має 87 % ринку табличних процесорів. Windows 95 і Windows 98 разом охоплюють 83 % ринку операційних систем. Загальні щорічні доходи фірми становлять приблизно 10 млрд доларів.

Оскільки Microsoft є провідною у галузі, і, можливо, внаслідок її тривалого успіху – як фірму, так і Гейтса бояться і критикують у певних колах. Інші розробники програмного забезпечення скаржаться на нечесну ділову практику компанії. Деякі виробники комп'ютерів побоюються, що вони можуть стати надто залежними від Microsoft як

єдиного постачальника програмного забезпечення для своїх комп'ютерів. І навіть уряд обережно стежить за можливою антитрестівською практикою у Microsoft, як свідчить судовий позов, висунутий американським департаментом юстиції проти фірми у 1998 р.

Однак Гейтс думає про майбутнє і непохитно керує Microsoft у напрямку до нього. Він особисто наглядає за п'ятнадцятирічним розвитком одного із найновіших успішних досягнень фірми – Windows NT, операційної системи для комп'ютерних мереж. Активно бере участь у кожному вагомому ухваленні рішень менеджерами вищого рівня компанії, сприяє розвитку комунікацій в організації і зазначає, що працівники повинні бути скромними і кмітливими, завжди намагається уникати бюрократичних процедур, які заважають роботі великих компаній. Гейтс завжди контролював базові ланки, детально аналізуючи місячні і квартальні звіти продажів.

У багатьох випадках найважливіше у Microsoft – це особистість самого Гейтса. Він з'являється на всіх основних прес-конференціях, робить усі головні повідомлення і багато подорожує, щоб тісно контактувати із постачальниками, комп'ютерними виробниками, клієнтами, стратегічними союзниками й урядовими представниками. Він зазвичай працює шістнадцять годин на добу і зрідка відпочиває. Навіть якщо він далеко від "робочого місця", то підтримує зв'язок з фірмою через електронну пошту. Працівники Microsoft відносяться до Гейтса з деяким острахом. Деякі, наприклад, явно копіюють його манери. Вони також визнають, що ставлячись до себе вимогливо, він не меншого очікує і від них.

Перевага фірми на всіх ринках програмного забезпечення зростає, а її продукти здобувають все ширше визнання та схвалення. Однак декілька грозових хмар невиразно вимальовуються на горизонті. З одного боку, Microsoft

стикається із величезною конкуренцією на нових ринках, пов'язаних з Internet, з боку America On-Line, особливо відтоді, як фірма поглинула Netscape. А з іншого – такі комп'ютерні гіганти, як IBM і Compaq шукають нових союзників, щоб уникнути монополії Microsoft. Проте ймовірність того, що із цих грозових хмар піде дощ на імперію Гейтса, є дуже мізерною.

#### Запитання до ситуації:

1. Відшукайте у цій ситуації приклади чотирьох функцій менеджменту.
2. Які менеджерські навички та особистісні якості, на Вашу думку, відіграють найважливішу роль в успіху Біла Гейтса?
3. Які майбутні події могли б спричинити занепад Microsoft?

### 1.6. Тести

**1. Цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із зміною обставин це:**

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) керівництво;
- г) маркетинг.

**2. Вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей це:**

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) керівництво;
- г) маркетинг.

**3. Менеджмент як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу, визначив:**

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) П. Друкер;
- г) М. Фоллет.

**4. Об'єкт управління — це:**

- а) особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми, проектування нової системи, управління розвитком системи, її експлуатацію;
- б) комплекс взаємопов'язаних частин, об'єднаних для досягнення певної мети;
- в) взаємопов'язані частини або компоненти, в ролі яких можуть виступати елементи як матеріальної, так і концептуальної природи;
- г) елементи структури.

**5. Суб'єкт управління — це:**

- а) взаємопов'язані частини або компоненти, в ролі яких можуть виступати елементи як матеріальної, так і концептуальної природи;
- б) особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми, проектування нової системи, управління розвитком системи, її експлуатацію;
- в) характеристики, які встановлюють схожість або відмінність частин при взаємодії між ними, що дає змогу одержати знання про об'єкт і кількісно описати його зовнішні прояви;
- г) органи та предмети, що взаємодіють між собою.

**6. Люди, відповідальні за отримання результатів роботи конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і у групах чи організаціях, є:**

- а) менеджерами;
- б) лідерами;
- в) спеціалістами;
- г) робітниками.

**7. До міжособових ролей менеджера Г. Мінцберг відносять ролі:**

- а) підприємця, розподільвача ресурсів, керівника переговорів, ліквідатора порушень;
- б) отримувача та розповсюджувача інформації, представника;
- в) лідера, головного керівника, зв'язкової ланки;
- г) підприємця, лідера, розподільвача ресурсів, представника.

**8. До інформаційних ролей менеджера Г. Мінцберг відносять ролі:**

- а) підприємця, розподільвача ресурсів, керівника переговорів, ліквідатора порушень;
- б) отримувача та розповсюджувача інформації, представника;
- в) лідера, головного керівника, зв'язкової ланки;
- г) підприємця, лідера, розподільвача ресурсів, представника.

**9. До ролей менеджера, що пов'язані з ухваленням рішень, Г. Мінцберг відносить ролі:**

- а) підприємця, розподільвача ресурсів, керівника переговорів, ліквідатора порушень;
- б) отримувача та розповсюджувача інформації, представника;
- в) лідера, головного керівника, зв'язкової ланки;
- г) підприємця, лідера, розподільвача ресурсів, представника.

**10. До професійно-ділових якостей менеджера відносять:**

- а) високу кваліфікацію, вміння володіти стратегічним і тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність ухвалювати нестандартні рішення, підприємливість, авторитетність, здатність до антикризового управління тощо;

б) психологічну компетентність, ділову культуру, лідерські здібності, толерантність, оптимізм, вміння згладжувати конфлікти, риторичні здібності, почуття гумору тощо;

в) оперативність, гнучкість стилю керівництва, вміння стимулювати та спонукати до ініціативи, наполегливість, послідовність, внутрішній контроль, вміння формувати команду, здатність делегувати повноваження, вміння організувати час тощо;

г) патріотизм, національну свідомість, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянську позицію, чесність, доброзичливість тощо.

**11. До адміністративно-організаційних якостей менеджера відносять:**

а) високу кваліфікацію, вміння володіти стратегічним і тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність ухвалювати нестандартні рішення, підприємливість, авторитетність, здатність до антикризового управління тощо;

б) психологічну компетентність, ділову культуру, лідерські здібності, толерантність, оптимізм, вміння згладжувати конфлікти, риторичні здібності, почуття гумору тощо;

в) оперативність, гнучкість стилю керівництва, вміння стимулювати та спонукати до ініціативи, наполегливість, послідовність, внутрішній контроль, вміння формувати команду, здатність делегувати повноваження, вміння організувати час тощо;

г) патріотизм, національну свідомість, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянську позицію, чесність, доброзичливість тощо.

**12. До соціально-психологічних якостей менеджера відносять:**

а) високу кваліфікацію, вміння володіти стратегічним і тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні

ідеї, здатність ухвалювати нестандартні рішення, підприємливість, авторитетність, здатність до антикризового управління тощо;

б) психологічну компетентність, ділову культуру, лідерські здібності, толерантність, оптимізм, вміння згладжувати конфлікти, риторичні здібності, почуття гумору тощо;

в) оперативність, гнучкість стилю керівництва, вміння стимулювати та спонукати до ініціативи, наполегливість, послідовність, внутрішній контроль, вміння формувати команду, здатність делегувати повноваження, вміння організувати час тощо;

г) патріотизм, національну свідомість, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянську позицію, чесність, доброзичливість тощо.

### 13. До моральних якостей менеджера відносять:

а) високу кваліфікацію, вміння володіти стратегічним і тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність ухвалювати нестандартні рішення, підприємливість, авторитетність, здатність до антикризового управління тощо;

б) психологічну компетентність, ділову культуру, лідерські здібності, толерантність, оптимізм, вміння згладжувати конфлікти, риторичні здібності, почуття гумору тощо;

в) оперативність, гнучкість стилю керівництва, вміння стимулювати та спонукати до ініціативи, наполегливість, послідовність, внутрішній контроль, вміння формувати команду, здатність делегувати повноваження, вміння організувати час тощо;

г) патріотизм, національну свідомість, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянську позицію, чесність, доброзичливість тощо.

14. В результаті вертикального поділу управлінської праці виділяють:

- а) 3 рівні управління;
- б) 4 рівні управління;
- в) 5 рівнів управління;
- г) 8 рівнів управління.

15. Рішення, що мають стратегічний для організації характер приймаються менеджерами:

- а) технічного рівня;
- б) управлінського рівня;
- в) інституційного рівня;
- г) низового рівня.

16. У будь-якій організації найбільша кількість менеджерів припадає на:

- а) технічний рівень;
- б) інституційний рівень;
- в) управлінський рівень;
- г) виробничий рівень.

### 17. Принципи управління — це:

а) основні поняття, які відображають найбільш загальні і суттєві властивості, сторони, відношення явищ дійсності і пізнання;

б) основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації;

в) внутрішній, суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їхній необхідний розвиток;

г) основні поняття менеджменту.

### 18. Принципи менеджменту вперше були розроблені:

- а) Ф. Тейлором у 1911 році;
- б) А. Файолем у 1916 році;
- в) Г. Емерсоном у 1928 році;
- г) М. Вебером у 1927 році.



**19. Сфери управління виникають у результаті:**

- а) вертикального поділу управлінської праці;
- б) виділення рівнів управління;
- в) горизонтального поділу управлінської праці;
- г) виду діяльності організації.

**20. Управління визнано як:**

- а) мистецтво;
- б) науку і мистецтво;
- в) самостійну галузь знань і сфери досліджень;
- г) необхідну діяльність.

**Цікаво знати !!!****ПІТЕР ДРУКЕР – видатний теоретик менеджменту  
(19.11.1909 – 11.11.2005)**

Пітера Друкера часто називали „найвпливовішим гуру бізнесу у світі”, його підходи трансформували корпоративний менеджмент у другій половині ХХ ст., а його робота вплинула на мислення багатьох людей, серед яких Уїнстон Черчіль, Білл Гейтс, Джек Уелч та топ-менеджери великих японських корпорацій.

Вважають, що жодна особистість не вплинула так об'ємно на розвиток бізнесу в ХХ ст., як Пітер Друкер. Фактично він створив менеджмент як повноцінну наукову дисципліну у 50-ті роки, перетворивши непопулярну і невідому спеціальність у необхідну умову бізнесу, „відображаючи дух нового часу”.

Свою першу книгу під назвою „Кінець ери економістів” (*The End of Economic Man*) Друкер опублікував у 1939-му році. Він написав ще 38 книг, які продаються багатомільйонними тиражами і перекладені багатьма мовами, 15 з них присвячені саме менеджменту. Він також є автором

тисяч статей, включаючи щомісячну колонку у „*The Wall Street Journal*” з 1975-го по 1995-й роки.

Остання книга П. Друкера „Управління у суспільстві майбутнього” була опублікована восени 2002-го року. Серед робіт, що мали найбільший успіх, можна відзначити такі: „Концепція корпорацій” (1946), „Практика менеджменту” (1954) та „Ефективний керівник” (1964) — вони стали підручниками передових бізнес-шкіл світу.

У своїй „Практиці менеджменту” Друкер поставив три, тепер уже класичні, запитання: Яким бізнесом ми займаємось? Хто є нашим клієнтом? У чому полягає цінність для клієнта?

У „Концепції корпорації”, яку Друкер написав після вивчення діяльності *General Motors*, він створив основу власної методики аналізу управління у компанії. У цьому плідному дослідженні описано концепцію децентралізації та принципи діяльності організації на противагу поширеним у бізнес-практиці командуванню та контролю. Цю книгу навіть піддавали негативній критиці — Друкеру наголошували, що менеджера, в якого знайдуть її примірник, негайно буде звільнено. Незважаючи на це, ідеї, що лягли в основу книги, сприяли зародженню менеджменту а, з часом, такої важливої сфери сучасного бізнесу, як консалтинг.

П. Друкер віддано захищав необхідність організації бути прибутковою, але водночас розглядав працівників компанії як цінний ресурс, а не як статтю витрат. Він постійно звертав увагу на вплив людського чинника на управлінські рішення. Друкер вивчав ідею корпорації як суспільної організації. Він є автором таких відомих управлінських понять, як „інтелектуальний працівник” та „управління за цілями”. В основі його філософії лежить віра в те, що висококваліфіковані робітники є найціннішим ресурсом організації, і задача менеджерів полягає у тому, щоб розвивати таких людей та дати їм повну свободу дій.

*Отже, П. Друкер вивчав менеджмент, стояв біля його джерел та навчив нас використовувати його на користь суспільства. Він залишив світ, збагативши його своїми знаннями, якими він із задоволенням ділився з нами.*

### Найвідоміші вислови П. Друкера

*Управляти змінами не можна, але їх можна випереджати.*

\*\*\*

*Для того, щоб мати майбутнє, необхідно бути готовим зробити щось нове.*

\*\*\*

*Бізнес неможливо визначити з точки зору прибутку. Мета бізнесу — створення споживача.*

\*\*\*

*Біля джерел кожного успішного підприємства стоїть один раз ухвалене сміливе рішення.*

\*\*\*

*Для розширення горизонтів, випробування усталених переконань, а також для того, щоб повністю відмовитися від чогось, ліпше зустрітись із розмаїттям та викликом.*

\*\*\*

*Менеджери роблять речі правильно, а лідери роблять правильні речі.*

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 3–53.

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 7–12.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 8–52.
4. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 36–60.
5. Мищик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 10–35.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 9–107.
7. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 12–31.
8. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 36–60.
9. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 13–48.
10. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – С. 221–236.
11. Шегда А. В. Основы менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 13–25; 66–80.
12. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

## Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Довести значення історії та теорії менеджменту, знати передумови виникнення сучасного управління.
2. Пояснити еволюцію управлінської думки та управлінської практики, визначати основні теоретичні підходи до управління і знати їхню суть.
3. Проаналізувати головні проблеми, вимоги та перспективи розвитку сучасного менеджменту.
4. Пояснити умови та етапи розвитку науки про управління в Україні, визначити характерні особливості української моделі менеджменту.

### 2.2 Категорійний апарат

Роль теорії полягає в організації знань, вона також є орієнтиром для дій. Розуміння історичного контексту і витоків менеджменту та організацій дасть змогу менеджерам уникнути

повторення помилок інших. Практика управління така ж давня, як існування людства, однак науковий підхід до неї виник і розвивався лише в останні сто років.

У другій половині XIX ст. англійці Роберт Оуен та Чарльз Беббедж досліджували певні проблеми, пов'язані з управлінням, а у 1911 р. американець Фредерік Тейлор публікує свою першу книгу з менеджменту під назвою "Принципи наукового управління".

Класична теорія менеджменту має два головні напрями: науковий і адміністративний. *Науковий менеджмент* має на меті підвищити ефективність та методи роботи окремих робітників. *Адміністративний менеджмент* більше стосується того, як потрібно структурувати і впорядковувати самі організації для ефективної діяльності. В обох напрямках ролі робітників приділено невелику увагу.

*Школа людських стосунків (поведінковий підхід до менеджменту)*, що зосереджена на індивідуальній і груповій поведінці, виникла головно як результат Гоуторнських студій. У теорії людських стосунків визнано роль і потенціал поведінкових процесів в організаціях, однак у ній багато надмірно спрощених припущень про ці процеси. Організаційна поведінка, більш реалістичний результат поведінкового підходу, є предметом зацікавлення багатьох сучасних менеджерів.

*Кількісний підхід до менеджменту* і його два компоненти, теоретичний та операційний (практичний), зосереджені на застосуванні кількісних методів до ухвалення рішень і вирішення проблем. Ці сфери відіграють важливу роль у роботі сучасних менеджерів. Розвитку кількісного менеджменту сьогодні сприяє приголомшливе зростання використання персональних комп'ютерів та інтеграція інформаційних мереж.

Два порівняно нові доповнення до теорії менеджменту – системний і ситуаційний підходи – виникли, маючи великий потенціал, і як підходи до менеджменту, і як основа для інтеграції інших підходів. Деяко раніше, ще у межах адміністративної школи, з'явився процесійний підхід до менеджменту.

*Процесійний підхід* дає змогу розглядати управління як безперервну низку взаємопов'язаних і взаємозалежних функцій управління. Функції є основою для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і, у підсумку, створення функціональних видів менеджменту. На сучасному етапі розвитку менеджменту кількість функцій змінилася.

*У системному підході* організацію розглядають як відкриту систему, що є сукупністю таких взаємозалежних елементів, як люди, структури, завдання і технології, що зорієнтовані на досягнення цілей організації в умовах змінного зовнішнього середовища.

*Ситуаційний підхід* з'являється із розумінням ситуації як конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій та концентрується на ситуаційних розбіжностях між організаціями і всередині них з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Сучасна теорія менеджменту пов'язана із концепцією американських дослідників під назвою "7-S", у якій доводять, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних елементів: стратегії, структури, системи, штату працівників, стилю, кваліфікації та цінностей.

Популярною теорією сучасного управління, що докорінно змінила логіку процесійного підходу, є *концепція управління за цілями*, автором якої є Пітер Друкер. Відповідно до цієї концепції управління починається із постановки цілей, а потім визначення функцій і формування процесів управління.

Розвиток ситуаційного підходу створив у 80-х роках ХХ ст. умови для появи низки ситуаційних теорій: *теорії*

*адаптації*, або концепції стратегічного управління І. Ансоффа, *стратегії функціонування* М. Портера.

Серед *основних проблем*, з якими стикаються сучасні менеджери, можна назвати: скорочення, диверсифікація і нова робоча сила, інформаційна технологія, нові методи керування, глобалізація, етична і соціальна відповідальність, значення якості і переходу до економіки послуг.

*В нашій країні управлінська наука розвивалася* у рамках тих підходів до управління, які були характерними для СРСР. Наукові розробки у галузі управління були спрямовані на винайдення форм і методів державного централізованого управління виробництвом.

На різних етапах розвитку вітчизняної управлінської науки істотний внесок у неї зробили такі вчені, як О. Терлецький, М. Павлик, М. Туган-Барановський, Є. Слуцький, Ф. Дунаєвський, С. Подолянський, М. Вольський, В. Терещенко, В. Бандера, І. Коропейцький, В. Глушков та багато інших.

Перехід України до ринкових відносин потребує суттєвої перебудови практики управління. Основною моделлю менеджменту була обрана американська система, під час впровадження якої українські менеджери зіштовхнулися з певними труднощами. Тому українська модель менеджменту має ґрунтуватися на поєднанні накопичених у світі теоретичних підходів та їхньої адаптації до конкретних національних умов господарювання, враховуючи і соціокультурні умови.

### 2.3. Ілюстративні матеріали

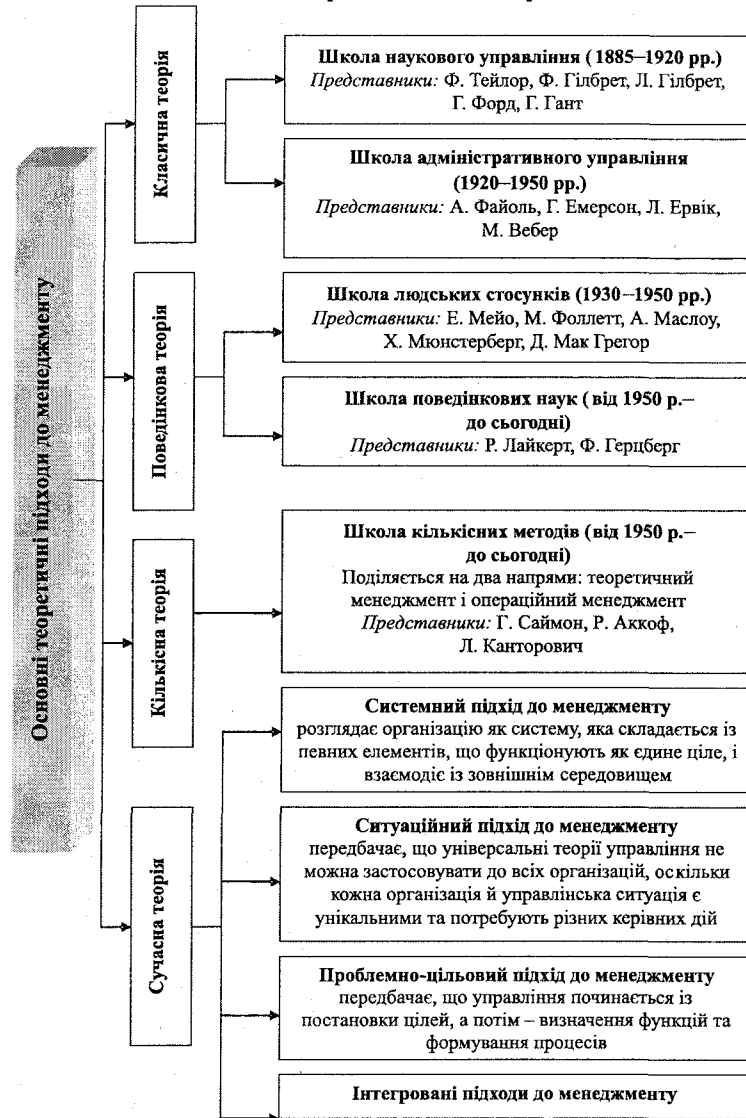


Рис. 2.1. Еволюція теорії менеджменту

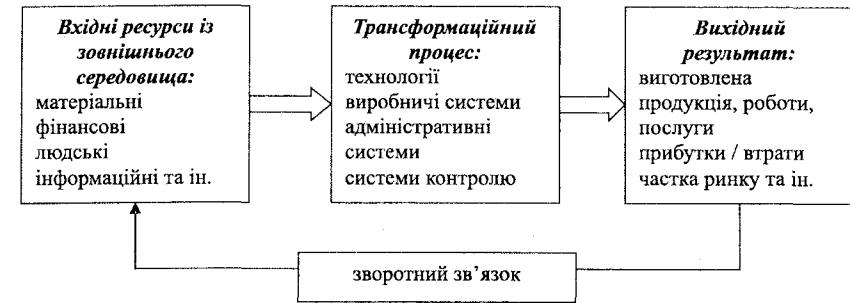


Рис. 2.2. Сутність системного підходу до менеджменту

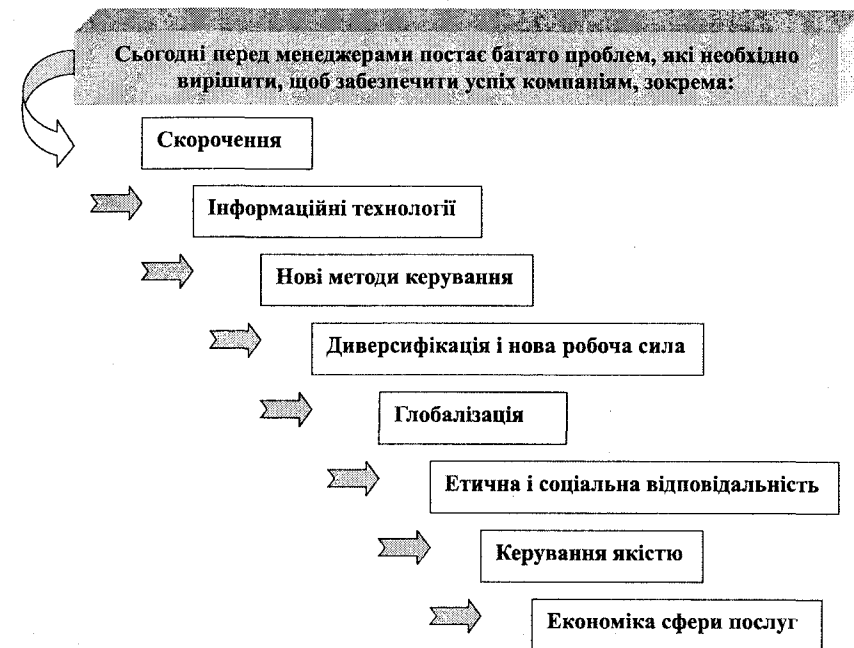


Рис. 2.3. Проблеми і вимоги сучасного менеджменту

## 2.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Еволюція теорії менеджменту

1. Значення теорії та історії менеджменту.
2. Передумови виникнення сучасного менеджменту.
3. Класична теорія менеджменту.
4. Поведінкова теорія менеджменту.
5. Кількісна теорія менеджменту.

### Заняття 2

Тема: Сучасна теорія менеджменту

1. Системний підхід до менеджменту.
2. Ситуаційний підхід до менеджменту.
3. Концепція управління за цілями.
4. Теорії, проблеми і вимоги сучасного менеджменту.

### Заняття 3

Тема: Розвиток управлінської думки в Україні

1. Становлення та періодизація науки про управління в Україні.
2. Внесок вітчизняних учених у формування теорії менеджменту.
3. Розвиток сучасної управлінської думки в Україні. Основні наукові школи та напрями їхніх досліджень.
4. Особливості формування вітчизняної моделі управління.

#### Запитання для повторення:

1. Чому важливо вивчати історії розвитку теорії та практики управління?
2. Назвіть яскраві приклади практики управління стародавніми організаціями.

3. Яку країну називають батьківщиною менеджменту і чому?

4. Коротко узагальніть класичний і поведінковий підходи до менеджменту і визначте найважливіший внесок кожного з них.

5. Опишіть сутність кількісної теорії менеджменту і з'ясуйте її значення для вивчення та практики менеджменту.

6. У чому полягають основні відмінності між системним і ситуаційним підходами у менеджменті?

7. У чому сутність концепції управління за цілями? Хто автор цієї концепції і чи має вона практичне використання сьогодні?

8. З якими основними проблемами і вимогами сучасного менеджменту стикаються менеджери різних рівнів?

9. Охарактеризуйте коротко історію розвитку науки про управління в Україні. Які особливості сучасної моделі управління в Україні можна виділити? Які проблеми найчастіше постають перед вітчизняними менеджерами у їхній діяльності?

#### Запитання для аналізу:

1. Дослідіть яскраві приклади успішного управління організаціями до 1900 року. Визначте, які зміни відбулися в управлінні організаціями із того часу?

2. Які із вимог сучасного менеджменту, на Вашу думку, найбільше впливатимуть на Вас і Вашу майбутню кар'єру, а які – найменше?

3. Обґрунтуйте сутність і особливості застосування маркетингового підходу в управлінні сучасними компаніями.

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. На основі вивчення додаткової літератури коротко охарактеризуйте основні сучасні теорії менеджменту, зокрема:

- Теорію соціальних систем;
- Теорію „7-S”;
- Теорію „Z”;
- Теорію стратегій функціонування М. Портера;
- Проблемно-цільовий підхід до менеджменту;
- Інтегрований підхід до менеджменту.

2. Ознайомтеся із працею П. Друкера „Завдання менеджменту у XXI столітті” та прокоментуйте основні характеристики і вимоги нової парадигми управління, які наводить автор.

## 2.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Ще з біблійних часів\* ...

Як говориться у книзі “Ісход”, гл. 18, коли Мойсей почав виводити ізраїльтян з Єгипту, він намагався всім управляти особисто. Протягом певного часу справи йшли добре, наскільки це можна було очікувати при тривалому переході через пустелю. Але надалі у деяких людей почали з’являтися сумніви щодо доцільності самого виходу євреїв з Єгипту. Крім того, виникли суперечки та інша непродуктивна поведінка. Оскільки ніхто, крім Мойсея, не мав повноважень вирішувати проблеми, він пов’язував у дрібницях: “Мойсей сів судити людей, і люди стояли перед Мойсеєм зранку до вечора”. Така ситуація свідчила про неефективне використання часу Мойсеєм-керівником і, що ще більш важливо, нічого, крім ухвалення рішень, не робилось, що також неефективно. На щастя ізраїльтян, Мойсей був відкритим для сприйняття розумної поради. Іоформ, тесть Мойсея, осягнув сутність проблеми і запропонував встановити додаткові рівні управління.

\* Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – С. 45

“І послушав Мойсей слова тестя свого, і зробив все, що він говорив. І обрав Мойсей із всього Ізраїлю здібних людей, і поставив їх начальниками народу, тисяченачальниками, стоначальниками, п’ятдесятиначальниками і десятиначальниками. І судили вони народ у всякий час; про справи важливі доносили Мойсею, а всі малі справи судили самі”.

### Завдання:

1. Як, на Вашу думку, сформулював Іоформ проблему, що виникла?
2. Як сучасною управлінською термінологією можна охарактеризувати розв’язання проблеми управління Мойсеєм?
3. Що було досягнуто внаслідок того, що Мойсей послушався поради свого тестя?

### Ситуація 2. Управління у старій та сучасній організаціях\*

Стара організація	Сучасна організація
1. Мала кількість великих за розміром організацій, відсутність гігантських організацій.	1. Велика кількість надзвичайно потужних великих організацій як комерційного, так і некомерційного характеру.
2. Відносно невелика кількість керівників, практично відсутні керівники середньої ланки.	2. Велика кількість керівників, зокрема, значна кількість керівників середньої ланки.
3. Управлінську роботу зазвичай не виділяли і не відокремлювали від неуправлінської.	3. Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відділяється від неуправлінської.
4. Призначення на керівні посади в організації найчастіше відбувалося спадково або шляхом захоплення силою.	4. Призначення на керівні посади відбувається за принципом компетентності із дотриманням порядку та норм закону.
5. Невелика кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення.	5. Велика кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення.
6. Використання при управлінні організаціями наказових методів та інтуїції.	6. Використання при управлінні організаціями колективних та раціональних методів.

\* Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 63

**Завдання:**

1. Проаналізуйте і прокоментуйте наведені вище відмінності між старою та сучасною організаціями.
2. Які чинники розвитку сучасного суспільства та господарства, на Вашу думку, зумовили такі відмінності?
3. За описаними у цій ситуації тенденціями розвитку управління організаціями сформулюйте найважливіші відмінні ознаки управління організаціями майбутнього.

**Ситуація для аналізу****Управління в Україні за часів Київської Русі\***

„Державна влада творилася з народних початків і, хоч впливали на неї чужі зразки, проте остаточно вона прибрала форм, народних поглядів. Перші князі, чи то в державі антів, чи у племінних організаціях, це були „добрі князі, що збагатили землю”, як про своїх князів казали деревляни, – їхня діяльність тісно в’язалася з первісним народоправством. Князі Рюрикової династії спиралися на сили своїх дружин і зброєю утримували авторитет влади. Через зв’язки з Візантією поширювався погляд про вище, божественне, походження влади... Але, незважаючи на заходи піднести князівську владу, в житті залишився давній ідеал „добрих князів”, близько зв’язаних з народом. Князь – це батько і господар землі, що сам дбає про своє велике господарство, державу, сам усього доглядає і пильнує порядку та справедливості. Зразком такого патріарха був Володимир Мономах, що у своїм „Поученні дітям” подав методи правління, якими князі повинні були керуватися. На взаємному довір’ї між князем і громадою був побудований весь державний лад”.

„Співпраця громадянства з князем проявлялася в тому, що при боці князя існувала боярська рада, дума. Вона складалася спершу з представників княжої дружини, тих

\* За: Крип’якевич І. П. Історія України. – Львів: Світ, 1990. – С. 92 – 96

„світлих бояр”, що допомагали князеві управляти державою. Коли до слова дійшла земельна аристократія, до ради ввійшли „луччі люди” з визначних боярських родів... Дума не розвинулася у постійну установу, як на Заході. Це не був сенат чи палата лордів – вона не набрала означених, регламентованих форм. Але все-таки князі, що бажали мати добрі зв’язки з боярством, не легковажили цієї ради”.

„Надзвичайним чинником для вирішування державних справ було віче. Воно зродилось у родово-племінному ладі, як рада старшин племені; коли ж княжа влада обняла всі державні функції, віче занепало, а знову віджило в XI ст. у зв’язку з послабленням княжої влади. Це була народна влада, в якій брали участь не тільки бояри, але і все населення. Деколи провід у віче мали соціальні низи, як, наприклад, під час першої київської революції 1068 р. Але частіше на віче мали вплив визначні бояри чи міщани, і вони використовували народне зібрання для своїх потреб. Віче не складалося з обраних репрезентантів, а завжди мало випадковий характер, – збиралися на ньому люди, що були в найближчому місці. Віче деколи скликав князь, якщо бажав повідомити про що-небудь нарід або шукав для себе підмоги серед маси. Віче скликали дзвонами або голосом труб, звичайно на торговиці... До найбільшого розвитку віче дійшло під час боротьби між князями за Київ у XII ст. Але в Галицько-Волинській державі, як тільки Данило переміг анархію, віче знову перестало існувати”.

„Князь, як найвищий господар держави, мав обов’язок особисто доглядати управління країною. Прикладом є Володимир Мономах, що, як сам каже, не спускався на своїх урядовців, але сам пильнував усього управління і військових справ. Щоб власними очима перевірити усі державні потреби, князі безнастанно об’їздили свої землі, контролювали своїх посадників, перевіряли державні доходи, ознайомлювалися з потребами населення, організували оборону. Князі часто призначали на управителів різних зе-



мель своїх синів, що вели адміністрацію за їх вказівками, і таким способом зв'язок влади з землею ставав особливо близький. Князь обсаджував також усі інші адміністративні становища. Але при виборі своїх урядовців він повинен був рахуватися з місцевими потребами і не міг поминути осіб, що мали вплив у громаді. Данило толерував на високих становищах навіть таких бояр, які явно проти нього виступали, поки не зріс на силі так, що міг їх знищити. Деколи навіть вищі уряди переходили в боярських родах з батька до сина.

Адміністрація впродовж сторіч зазнавала деяких змін. За найдавніших часів перше місце займав тисяцький, начальник округи, що звалася тисячею. Тисяцький заступав князя в управлінні, а також мав провід над військом, і над народним рушенням, і над дружиною. Пізніше провідне місце серед урядовців мав двірський або дворецький – те саме, що в Західній Європі палатин, – управитель княжого двора, що заступав князя в адміністрації, війську, суді. За часів Данила виступає також печатник, тобто канцлер, що вів княжу канцелярію. Зразки урядових документів передавали нам літописи: договори перших князів, грамоти волинського князя Володимира Васильовича та ін. Збереглися також оригінальні грамоти галицько-волинських князів XIV ст. на пергаменті, з привішеними печатами князів та їх бояр. На князівському дворі були ще особливі двірські урядовці, як стольник, покладник, ключник, що пильнували княжого майна, але також виконували різні адміністративні доручення. Різноманітні нижчі функції виконували биричі, отроки, дітські, городники, мостники, митники, осмники та ін. Ці різні назви свідчать, що адміністрація була доволі здиференційована.

Провінціальну адміністрацію очолювали княжі сини або окремі посадники. У більших містах військові справи організовували тисяцькі; в Галичині в XIV ст. їх місце зайняли воеводи. Міста і села мали самоуправу під проводом

своїх старшин, „старців”. Громада розпоряджала своїми землями, лісами, озерами, спільно платила данину, вела судівництво на своїй території. Чужинці по містах мали деколи самоуправу у своїх кварталах, наприклад, у Володимирі була німецька громада зі своєю старшиною.

Суд вів сам князь. Володимир Мономах згадує в „Поученні”, що кожного дня засідав у своєму дворі, щоб розглядати спірні справи. Громадянство завжди вимагало особливого суду князя, бачачи в ньому запоруку справедливості; кияни скаржилися на Всеволода Олеговича, що він залишав судівництво боярам, які використовували населення. З доручення князя суд вів котрий-небудь з бояр, найчастіше двірський: у Галицькій державі в XIV ст. був на княжому дворі окремий суддя. Допоміжним судовим урядовцем був тивун”.

#### Запитання до ситуації:

1. На основі наведеного вище уривку з історії України проаналізуйте особливості управління країною за княжих часів. Які відмінні та спільні риси мало управління тих часів порівняно із сучасним управлінням державою?
2. Чи був характерним при управлінні княжою державою поділ управлінської праці? У чому він проявлявся?
3. Які головні функції сучасного менеджменту, певною мірою, описано у наведеному тексті, а про які зовсім не йде мова?

## 2.6. Тести

### 1. Менеджмент як вид діяльності виник:

- а) у період другого великого поділу суспільної праці;
- б) наприкінці XIX – поч. XX ст.;
- в) після Другої світової війни;
- г) всередині XVII ст.

- 2. Управління як наука виникла у:**
- XX ст.;
  - XIX ст.;
  - кін. XIX–поч. XX ст.;
  - кін. XVIII–поч. XIX ст.
- 3. Батьківщиною менеджменту як науки вважають:**
- США;
  - Францію;
  - Швецію;
  - Великобританію.
- 4. 14 принципів менеджменту були розроблені:**
- Ф. Тейлором;
  - П. Друкером;
  - Г. Фордом;
  - А. Файолем.
- 5. Перша книга з теорії управління під назвою “Принципи наукового управління” була видана у:**
- 1920 р.;
  - 1885 р.;
  - 1911 р.;
  - 1921 р.
- 6. Школа наукового управління існувала у:**
- 1899–1945 рр.;
  - 1930–1950 рр.;
  - 1885–1920 рр.;
  - 1920–1955 рр.
- 7. Школа кількісних методів виникла під час:**
- Першої світової війни;
  - Другої світової війни;
  - розпаду СРСР;
  - великих географічних відкриттів.

- 8. Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейти, Г. Гант були представниками:**
- школи наукового управління;
  - школи адміністративного управління;
  - школи людських стосунків;
  - школи кількісних методів.
- 9. М. Фоллет та Е. Мейо були представниками:**
- школи наукового управління;
  - школи адміністративного управління;
  - школи людських стосунків;
  - школи кількісних методів.
- 10. Основним напрямом досліджень школи наукового управління були:**
- фінансовий капітал підприємства;
  - виробничі процеси;
  - людські ресурси;
  - процеси управління.
- 11. У теорії управління виділяють такі основні наукові підходи до його еволюції:**
- підхід з позиції виділення наукових шкіл і функційний підхід;
  - планування, організування, мотивацію, лідерство і контроль;
  - підхід з позиції виділення наукових шкіл, процесний, системний і ситуаційний;
  - школу наукового управління, адміністративну школу, кількісну і школу людських відносин.
- 12. У межах поведінкового підходу до менеджменту можна виділити:**
- школу наукового управління;
  - школу людських відносин;
  - кількісну школу;
  - нову школу управління.

**13. Принципи управління були вперше сформульовані у межах:**

- а) адміністративної школи;
- б) емпіричної школи управління;
- в) школи наукового менеджменту;
- г) школи людських відносин.

**14. Відокремлення функцій управління від фізичного виконання робіт уперше було зроблено у межах:**

- а) школи людських відносин;
- б) адміністративної школи;
- в) кількісної школи;
- г) системного підходу до управління.

**15. Сім головних характеристик менеджменту ХХІ ст. сформульовані:**

- а) В. Терещенком;
- б) Г. Фордом;
- в) Ф. Хмілем;
- г) П. Друкером.

**16. Дослідження українського вченого В. Глушкова можна віднести до напряму:**

- а) школи наукового управління;
- б) кількісної школи;
- в) школи людських відносин;
- г) процесного підходу у менеджменті.

**17. Автором концепції „ідеальної бюрократії” є:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) М. Вебер;
- в) Е. Мейо;
- г) Є. Слуцький.

**18. Українським ученим, який розробив теорію потреб у менеджменті, є:**

- а) А. Маслоу;

- б) Є. Слуцький;
- в) Ф. Дунаєвський;
- г) М. Туган-Барановський.

**19. Фази розвитку менеджменту як діяльності і як науки:**

- а) збігаються;
- б) менеджмент як діяльність виник пізніше, ніж науковий менеджмент;
- в) менеджмент як діяльність виник раніше, ніж науковий менеджмент;
- г) частково збігаються.

**20. Формування світової практики менеджменту відбувалося під впливом:**

- а) західноєвропейських країн;
- б) Японії;
- в) практики управління корпораціями США;
- г) українських підприємств.

**21. Згідно з поглядами прихильників процесного підходу, управління — це:**

- а) процес, який складається з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називають функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;
- б) цілеспрямована дія на об'єкт для досягнення певної мети;
- в) конкретний набір обставин, які впливають на організацію сьогодні;
- г) сукупність функцій, спрямованих на ефективне і результативне досягнення мети.

**22. Системний підхід — це:**

- а) процес, який складається з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називають функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;

б) загальний спосіб мислення і підходу щодо організації й управління, в основі якого лежить поняття системи як певної цілісності, що складається із взаємопов'язаних частин;

в) конкретний набір обставин, які впливають на організацію сьогодні;

г) цілеспрямована дія керівника на окремих працівників для досягнення певної мети.

### 23. Ситуаційний підхід — це:

а) загальний спосіб мислення і підходу щодо організації й управління, в основі якого лежить поняття системи як певної цілісності, що складається із взаємопов'язаних частин;

б) процес, який складається з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називають функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;

в) вміння правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити вихід із них;

г) сукупність дій управлінського апарату, в основі яких лежать психологічні особливості працівників.

### 24. Однією з особливостей сучасної науки менеджменту

є:

а) національний характер досліджень;

б) регіональний характер досліджень;

в) тонально-регіональний характер досліджень;

г) глобальний характер досліджень.

25. Дослідження сучасної науки менеджменту об'єднують у такі напрями:

а) американський, німецький, англійський;

б) американський, європейський, азіатський;

в) американський, японський, західноєвропейський;

г) американський, французький, український.

## Цікаво знати !!!

### ДРЕВНЯ ПРАКТИКА – НОВА НАУКА\*

*Історія розвитку менеджменту налічує вже кілька тисячоліть, якщо відлік розпочати із зачатків писемності у стародавньому Шумері. Вважають, що це революційне досягнення у житті людства привело до утворення особливого прошарку „жреців-бізнесменів”, які були пов'язані із торговими операціями. Древні філософи вважали, що причиною зубожіння суспільства є відсутність належного управління або порушення старшинства між людьми. Розвиваючи управлінську думку, античний філософ Сократ обґрунтував необхідність і важливість розподілу праці та її спеціалізації. Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Другий великий мислитель — Аристотель — заклав основи вчення про домогосподарство, в рамках якого вказував на необхідність розроблення „панської науки”, яка б навчала рабовласників поводження з рабами, тобто мистецтву управління ними.*

*У Лівані, неподалік від Бейрута, є невелике містечко Баальбек. Це місце відоме у всьому світі завдяки руїнам древнього храму, побудованому багато тисяч років тому. В основу храму покладено величезні плити, верхній ряд яких лежить на висоті восьми метрів. Це моноліти вагою близько 750 т. Поряд піднімаються шість найбільших на землі полірованих колон вагою 45 т і довжиною близько 20 м. До храму ведуть величаві східці шириною близько 40 м. Все це вражає уяву і сьогодні. Але найбільший подив викликає те, що частини колон і кам'яні блоки нічим не*

\* За: Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — С. 62–63; Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. — К.: Кондор, 2006. — С. 10–11

зв'язані між собою. Вони настільки підігнані одна до одної, що навіть лезо для гоління (його товщина 0,01 мм) не входить у щілину між ними. І зроблено усе це звичайними людьми, сотнями і тисячами людей, робота яких, безперечно, була добре організована та керована. Висячі сади Вавилону та піраміди Єгипту (висота найбільшої з них становить 146 м, що відповідає будинку у 48 поверхів!) також могли з'явитися лише завдяки добре організованому управлінню.

Минали роки, управління деякими організаціями ставало все більш чітким та складнішим, а самі організації — сильнішими та стійкішими. Гарним прикладом цього може слугувати Римська імперія, яка проіснувала сотні років. Для римських легіонів із чіткою структурою управління, до якої входили генерали та офіцери, був характерний поділ армії на дивізії, планування та дисципліна; вони йшли переможною ходою через погано організовані і погано керовані європейські країни, через держави Середнього Сходу. Завойовані території віддавали в управління губернаторів, підпорядковували Риму, будували дороги, щоб прискорити зв'язок із центром. Вже тоді римляни усвідомлювали вагому роль ефективних комунікацій в управлінні. Ці дороги, які подекуди використовують і сьогодні, давали змогу вдосконалювати систему збору податків на користь імператора, а легіонам, розміщеним всередині країни, швидко переміщуватися до окраїн імперії.

Були в історії приклади організацій, які керувалися такими ж принципами, як і у наші дні. Яскравим прикладом цього є римська католицька церква. Її проста структура — папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник — визначена ще основами християнства, успішно функціонує і сьогодні та є ліпшою, ніж структура багатьох сучасних організацій. Також військові організації сьогодні у багатьох організаційних та управлінських

аспектах є надзвичайно подібними на організацію військ древнього Риму.

Отже, директор, керівник, менеджер — давня професія, що з'явилася не на голому місці. Її передували тисячоліття праці, турботи про розумну її організацію, сміливий пошук ліпших умов різних часів.

### Список рекомендованої літератури

1. В'ячін Ю.О. Видатні фундатори сучасного менеджменту (нарис творчих досягнень). — Львів: ЦНТЕІ, 2005. — 48 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — С. 10–53.
3. Друкер П. Эффективное управление. — М.: ФАИР-Пресс, 1998. — 288 с.
4. Классики менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
5. Кредисов А.И. История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2000. — 336 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Інтелект-Захід, 2002. — С. 15–22.
7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. — К.: Каравела, 2005. — С. 53–82.
8. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — С. 62–87.
9. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. — Львів: Літопис, 2000. — С. 10–35; С. 131–138.
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. — К.: Кондор, 2006. — С. 108–140.
11. Паркінсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. — 272 с.

12. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 32-57.
13. Робінс С.П., Де Ченцо Д. А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 65–116.
14. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 13–48.
15. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л.І. Федулової. – К.: ЦУЛ, 2007. – 536 с.
16. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
17. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – С. 221–236.
18. Шегда А. В. Основы менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 26–65.
19. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

## Тема 3. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙ І МЕНЕДЖЕРІВ

### 3.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Аналізувати природу середовища організації та ідентифікувати сферу її інтересів.
2. Визначати компоненти загального, робочого та внутрішнього середовища, аналізуючи їхній вплив на діяльність організації.
3. Ідентифікувати етичне та соціальне середовище менеджменту, включно з етикою і соціальною відповідальністю особи.
4. Описувати міжнародне середовище менеджменту та останні тенденції його зміни, рівні інтернаціоналізації та суміжні контекстуальні питання.
5. Обговорювати роль і визначники культури організації та опанувати управління організаційною культурою.

### 3.2. Категорійний апарат

Організація і менеджмент нероздільні. Формування менеджменту тісно пов'язане із появою та розвитком різних організацій. Сам процес менеджменту реалізується в умовах функціонування організацій, які є зазвичай його об'єктами.

*Під організацією у менеджменті розуміють* групу людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Усі організації як об'єкти управління, незалежно від їхнього призначення, розмірів, правового статусу тощо, мають такі *спільні характеристики*: використовують основні види ресурсів (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні); є відкритими системами, що залежать від впливу зовнішнього середовища; мають загальну мету; займаються певним видом діяльності; здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці; мають у своєму складі формальні і неформальні групи; потребують управління.

Розрізняють різні види організацій. *За способом створення*: формальні і неформальні; *за розміром*: малі, середні і великі; *за кількістю цілей*: прості і складні; *за характером адаптації до змін*: органістичні і механістичні; *за юридичним статусом*: юридичні особи і неюридичні особи; *за формами підприємництва*: підприємства, товариства, банки, страхові компанії і т.п.

Організація як система складається із двох підсистем: *керуючої та керованої*. До *керуючої підсистеми* відносять усі складові, що забезпечують процес управління (апарат управління). *Керована підсистема* охоплює елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Між цими підсистемами діють прямі та зворотні зв'язки.

Менеджери повинні добре розуміти середовище, в якому вони працюють і конкурують. *Розрізняють два основні види середовища організації у менеджменті: зовнішнє і внутрішнє*. Зовнішнє середовище, в свою чергу, складається із загального і робочого середовищ.

*Загальне середовище* організацій складається з економічних, технологічних, політико-правових, соціокультурних та міжнародних чинників впливу.

*Робоче середовище* охоплює конкурентів, споживачів, постачальників, органів регулювання та стратегічних партнерів.

Оцінюючи чинники зовнішнього середовища, менеджер повинен враховувати такі їхні характеристики: взаємозалежність, складність і багатогранність, динамічність, невизначеність, залежність між чинниками внутрішнього і зовнішнього середовищ.

*Внутрішнє середовище* організацій складається із власників організації, ради директорів, персоналу, фізичного середовища та культури. Власниками є ті люди, котрі мають права власності на організацію. Рада директорів, яку обирають акціонери, наглядає за вищою ланкою менеджерів фірми. Окремі працівники, а також їхні профспілки є іншою важливою частиною внутрішнього середовища. Фізичне середовище тієї чи іншої діяльності є індивідуальним для кожної окремої організації.

Є ще й інші підходи щодо визначення складових внутрішнього середовища організації. Наприклад, *внутрішнє середовище організації* часто характеризують через сукупність внутрішніх змінних або ситуаційних чинників всередині організації, до яких зазвичай відносять: *цілі, завдання, структуру, технологію, працівників, ресурси*.

*Етичному і соціальному середовищам* менеджменту також відводять важливу роль. Розуміння відмінностей між етичною та неетичною поведінкою, як і усвідомлення особливого характеру етики менеджера, може визначати ефективність ухвалення рішень. Розуміння значення, а також аргументів „за” і „проти” соціальної відповідальності дає змогу менеджеру враховувати

як формальні, так і неформальні умови соціальної відповідальності.

Значною є і роль міжнародного середовища менеджменту. Сучасні тенденції розвитку економіки тісно пов'язані із всезростаючою глобалізацією ринків, галузей та компаній. Організації, які прагнуть розширити свою міжнародну економічну діяльність, можуть вибирати поміж експортом, ліцензуванням, стратегічним партнерством та прямими інвестиціями. Поєднання стимулювання міжнародної торгівлі, наявності міжнародних економічних інтеграційних об'єднань та національної культури визначає контекст міжнародного менеджменту.

*Культура організації* – це поєднання цінностей, які дають підстави зрозуміти, що обстоєє організація, як вона провадить свою діяльність, що вважає пріоритетним. Культура є дуже важливою складовою успіху організації, її визначають такі чинники, як особа засновника фірми, історія її розвитку, символи, лозунги, принципи, герої, традиції та врахування досвіду. Культурою можна керувати, однак змінити її дуже складно.

### 3.3. Ілюстративні матеріали

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

Усі організації як об'єкти управління, незалежно від їхнього призначення, розмірів, правового статусу тощо, мають такі **спільні характеристики**:

1. Використовують основні види ресурсів (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні).
2. Є відкритими системами, що залежать від впливу зовнішнього середовища.
3. Мають загальну мету своєї діяльності.
4. Займаються певним видом діяльності.
5. Здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці.
6. Мають у своєму складі формальні і неформальні групи.
7. Потребують управління.

Рис. 3.1. Характеристики та класифікація організацій

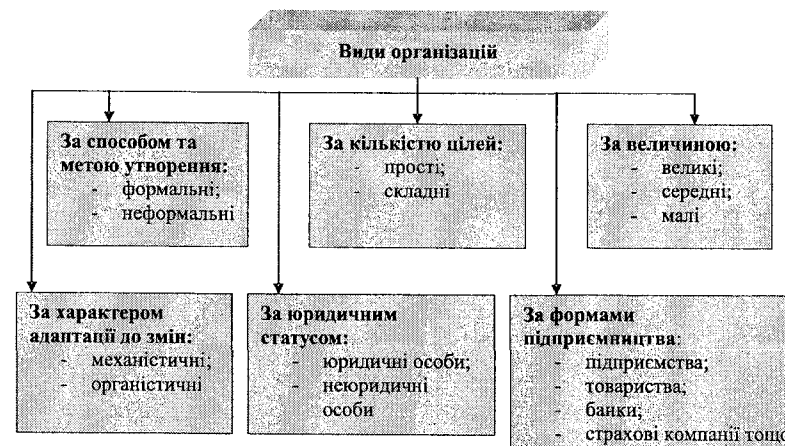


Рис. 3.2. Класифікація організацій\*

Таблиця 3.1  
Взаємозалежність між цілями та ресурсами організації

Організація	Матеріали	Технологія	Люди	Інформація
1	2	3	4	5
„ІВМ” (виробництво комп'ютерів)	метали, пластмаса, напівпровідники	конвеєри, конструювання, комп'ютери	інженери, програмісти, управлінці, продавці	дослідження ринку, звіти про реалізацію, відомості про інновації у галузі
„McDonald's” (громадське харчування)	м'ясо, картопля, булочки, тісто, сир, папір, посуд, овочі	механізоване приготування їжі (кухонне обладнання)	кухари, м'ясники, продавці, офіціанти, прибиральники	облік на складах, калькуляція витрат, рецепти приготування їжі, цітники
„Укрпошта” (поштові послуги)	конверти, марки, пакувальні ящики, папір	комп'ютери, ваги, факси, транспортні засоби	водії, оператори, ваптажники, поштарі	інформація про місцезнаходження, відправлень, витрати на доставку, виторг
Католицька церква (некомерційні послуги)	ритуальні предмети, свічки, книги, ароматичні речовини	засоби зв'язку, оргтехніка, транспорт	священники, єпископи, монахи, прихожани	звіти про витрати на експлуатацію церкви, релігійна література

\* Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 26





Рис. 3.3. Види середовища організації

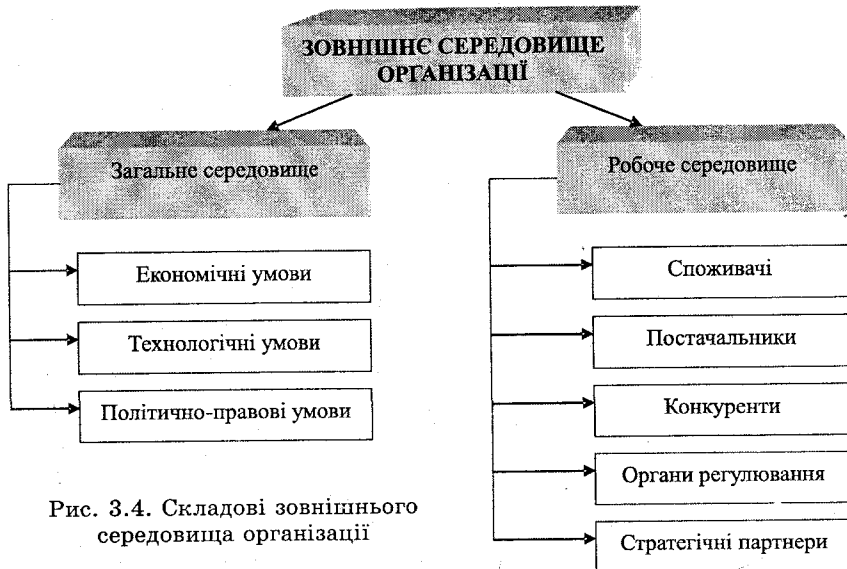


Рис. 3.4. Складові зовнішнього середовища організації

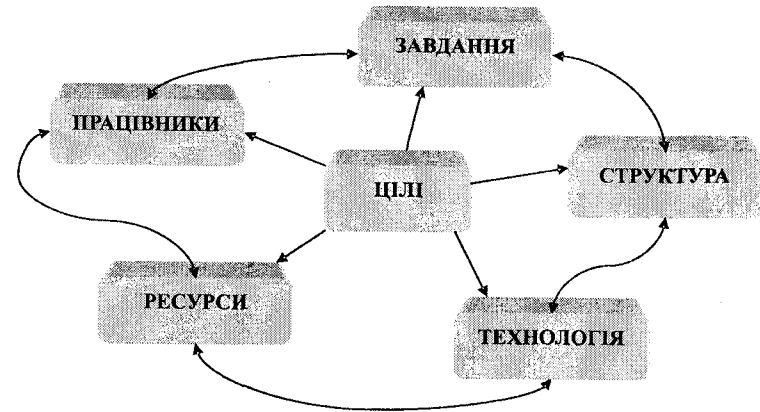


Рис. 3.5. Складові внутрішнього середовища організації

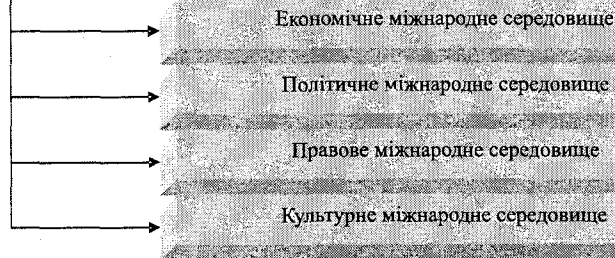
Таблиця 3.2

Соціальна відповідальність організації

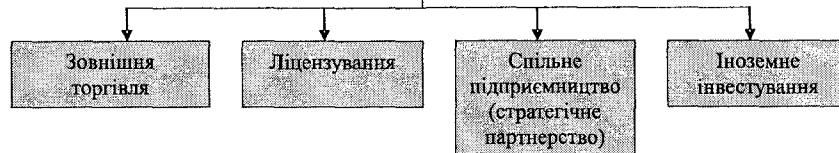
Соціальна відповідальність — це сукупність зобов'язань, що їх організація має дотримуватися і за допомогою яких створювати соціальний контекст, у якому вона функціонує	
Аргументи на користь соціальної відповідальності	Аргументи проти соціальної відповідальності
бізнес сам „створює” проблеми і тому має „допомагати” їх вирішувати	бізнес не компетентний „проводити” менеджмент соціальних програм
корпорації – це члени нашого суспільства	залучення бізнесу до соціальних програм додасть йому зайвої влади
бізнес здебільшого має кошти для вирішення проблем	можливий конфлікт інтересів
бізнес є партнером нашого суспільства разом з органами влади і населенням	метою бізнесу є забезпечення прибутку власникам

**Міжнародний менеджмент** є особливим видом менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу у різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії

Аналізують міжнародне середовище менеджменту за такими складовими:



Основні види міжнародної економічної діяльності:



Головними суб'єктами сучасного міжнародного бізнесу є **транснаціональні корпорації (ТНК)**, підприємства, що об'єднують юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності (дочірні підприємства) у двох чи більше країнах і провадять єдину політику та загальну стратегію.

Характерними ознаками ТНК є:

- Географічна диверсифікація виробництва на світовому рівні;
- Диверсифікація діяльності;
- Участь у міжнародній спеціалізації виробництва;
- Проникнення у передові галузі сучасного виробництва;
- Міжнародна стратегія діяльності

Рис. 3.6. Міжнародне середовище менеджменту

**Культура організації** – це поєднання цінностей, які дають змогу зрозуміти, що обстоює організація, як вона провадить свою діяльність, що вважає пріоритетним.

Вона формується протягом тривалого часу під впливом різноманітних чинників:

- Особистість керівника чи засновника організації;
- Особливості та принципи діяльності організації;
- Історія створення організації та її символів;
- Цінності, які визнає і сповідує колектив організації;
- Традиції, лозунги, герої організації;
- Отриманий організацією досвід роботи;
- Успіхи організації та її імідж загалом;
- Місце і роль організації у суспільному житті.

Культурою організації можна керувати, розвиваючи її, зберігаючи чи дещо змінюючи, проте докорінно змінити її складно.

Рис. 3.7. Культурне середовище організації

### 3.4. Плани семінарських занять

#### Заняття 1

Тема: Поняття організації у менеджменті

1. Сутність та основні характеристики організації.
2. Організація як система.
3. Класифікація організацій.
4. Основні види організацій в Україні.

#### Заняття 2

Тема: Види середовища організації

1. Зовнішнє середовище та його складові.
2. Внутрішнє середовище та його складові.
3. Етичне та соціальне середовище.
4. Міжнародне середовище.
5. Культурне середовище організації.

**Запитання для повторення:**

1. Що таке організація? Які Ви знаєте види організацій з погляду менеджменту?
2. Визначте та проаналізуйте кожну із головних умов загального і робочого середовища організації.
3. Назвіть головні складові внутрішнього середовища організації.
4. У чому полягає етика особи в організації?
5. Які аргументи можна навести „за” і „проти” соціальної відповідальності?
6. Опишіть чотири головні види міжнародної економічної діяльності. Яким із них, на Вашу думку, займається більшість фірм?
7. Визначте поняття „культура організації” та вкажіть чинники, що впливають на її формування.

**Запитання для аналізу:**

1. Проаналізуйте залежність між цілями та основними ресурсами добре відомої Вам організації.
1. Назвіть умови робочого середовища, про які не згадано у лекції. Вкажіть на їхній зв'язок із вказаними умовами.
2. Виберіть добре відому Вам фірму та спробуйте проаналізувати всі складові її робочого і внутрішнього середовища на певному етапі діяльності.
3. Які галузі промисловості найбільше впливають на розвиток сучасного міжнародного бізнесу?
4. Які перепони найчастіше виникають перед фірмою під час виходу на міжнародний ринок і як можна ці перепони подолати чи зменшити?
5. Якою є культура Вашого інституту або університету? Наскільки вона зрозуміла? Які її позитивні та негативні характеристики і прояви?

**Навчальні завдання для самостійної роботи:**

1. Визначте, які основні види організацій можливі в Україні згідно із її законодавством. Коротко охарактеризуйте кожен із цих видів.
2. Дайте визначення поняттю „корпоративна культура” та наведіть приклади її використання у практиці управління відомих Вам організацій.
3. Дослідіть залежність ведення бізнесу у тій чи іншій країні від культури, традицій та ментальних характеристик населення. Наскільки такі чинники є важливими для успіху міжнародної діяльності фірми?

**3.5. Ситуації та завдання для аналізу****Ситуація 1. Класифікація чинників зовнішнього середовища організації**

Функціонування будь-якої організації сьогодні є неможливим без впливу зовнішнього середовища, яке умовно поділяють на загальне і робоче (або, за іншою класифікацією, на середовище непрямого впливу і середовище прямого впливу). До чинників зовнішнього середовища, які тим чи іншим чином впливають на діяльність організацій, належать: рівень розвитку науково-технічного прогресу, постачальники, політичні та громадські організації, споживачі, міжнародні події, культурні особливості, організації-сусіди, рівень розвитку економіки в країні, державні органи влади, конкуренти, кредитори, законодавчі акти, політична ситуація в країні, соціальні проблеми в країні, органи контролю та регулювання, особливості міжнародних відносин країни, розвиток економічної інфраструктури та ін.

**Завдання:**

Згрупуйте перелічені чинники у дві колонки. До першої віднесіть чинники загального зовнішнього середовища (або середовища непрямого впливу), а до другої – чинники робочого зовнішнього середовища (або середовища прямої дії).

**Ситуація 2. Особиста етика й ухвалення управлінських рішень\***

Багато важливих рішень, які щоденно ухвалюють менеджери, містять етичний компонент. Ця вирава засвідчує потенційну роль етики менеджера в ухваленні управлінських рішень. Прочитайте та проаналізуйте кожну із наведених управлінських ситуацій. Ухваліть рішення щодо розвитку подій у кожній ситуації та обґрунтуйте його. Яку роль відіграла Ваша особиста етика в ухваленні кожного рішення?

1. Ви менеджер вищої ланки міжнародної нафтової компанії. Внаслідок недавнього вилливу нафти, що трапився в іншій компанії, усі компанії галузі стали об'єктами перевірки на безпеку різних видів робіт. Ваш менеджер з безпеки склав звіт і проінформував Вас, що фірма має одну потенційну проблему: оцінено ймовірність аварійної ситуації протягом найближчих п'яти років у три відсотки. Витрати на попередження цього випадку становитимуть близько 1,5 млн дол. Однак, якщо нічого не робити і проблема загостриться, то витрати сягатимуть 10 млн дол., а фірма отримає погану репутацію у суспільстві.

2. Ви керуєте маленьким ресторанчиком швидкого обслуговування. Власник наказав Вам скоротити штат на 20 годин на тиждень. Ви маєте два варіанти вибору. Першим кандидатом на звільнення є жінка пенсійного віку, що працює не на повну ставку. Вона живе на обмежені доходи, виховує трьох онуків і дуже потребує грошей, які

\* За: Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 77

тут заробляє. Іншим кандидатом є студент коледжу, який також зайнятий неповний робочий день. Йому ще рік до отримання ступеня і він повинен працювати, щоб заплатити за навчання.

3. Ви вирішили пожертвувати 1000 дол. на гідну справу у Вашій околиці з коштів малого підприємства, яким володієте. Зробивши власне дослідження, Ви виявили, що найбільше потребують коштів: місцевий притулок для бездомних, молодіжна футбольна команда, жіноча консультація та освітня програма для неписьменних дорослих.

**Ситуація 3. Японський етикет і культура**

Співпраця із зарубіжними партнерами – це насамперед зіткнення різних національних культур загалом і бізнес-культур – зокрема. Тому для міжнародного менеджера важливим є знання особливостей національної і бізнес-культури тієї країни, на ринок якої виходить його компанія, щоб досягти там позитивних результатів. Пропонуємо Вам ознайомитися із деякими особливостями японського етикету і культури, які з плином часу не змінюються у своїй основі. Звичайно, що сучасні японці не розраховують на те, що всі іноземці будуть дотримуватись їхніх звичаїв, проте, якщо Ви постараетесь наслідувати їхню культуру поведінки, Вам будуть щиро вдячні і гідно оцінять Вас. Погодьтеся, що це принесе лише більший успіх Вашій бізнесовій справі. Отже:

- Японці вітають один одного поклонами, глибина і тривалість яких залежать від соціального статусу людини, яку Ви вітаєте. Як правило, більшість іноземців обмежується легким нахилом голови. Поклін також є способом подякувати чи вибачитись. Традиційне для нас рукоштовкання в Японії не прийняті.

- Не заходьте в дім японців узутими. Вуличне взуття знімають біля входу. Продовженням цього правила є те,

що на татами не ступають ні в якому взутті взагалі, навіть у домашньому. Це найжорсткіше правило японської культури, тому японці не роблять винятків для іноземців.

- Японці не люблять відкритого погляду в очі. Такий погляд вони вважають в якомусь сенсі непристойним чи таким, що означає агресію у поведінці.

- Носіть із собою візитні картки. Вчасно вручена потрібній людині візитка може творити чудеса і не лише у діловому спілкуванні. Відсутність візитних карток виглядає для японців щонайменше дивно. Коли Вам вручають візитку, її потрібно взяти обома руками, вивчити і тільки потім сховати. Це свідчитиме про повагу до власника картки та його становища. Ні в якому разі не записуйте нічого на візитній картці, яку Вам щойно вручили.

- Не надто радійте, коли японець щохвилини на Ваші слова казатиме „хай”, що означає „так”. Це зовсім не свідчить, що він згоден із Вами, а означає: „Я уважно Вас слухаю, продовжуйте!”.

- Не користуйтеся носовою хусточкою. У японців для цього випадку є тонкі паперові серветки, які роздають на кожному перехресті.

- В Японії не прийнято відразу розгортати подарунки, які Вам вручили. Вважається, що це – прояв надмірної цікавості або жадібності. Отакою є японська делікатність.

### Ситуація для аналізу

#### Nemiroff — бренд світового масштабу\*

За оцінками багатьох експертів український ринок алкогольних напоїв сьогодні є одним із найконкурентоспроможніших у світі. Україна займає друге місце у світі

\* За: Кацадзе Н. Nemiroff усиливает позиции в производстве элитных водок // Комп&ньоН, 2003. – № 50. – С. 54; Погорелов А. В поиске технологии успеха // Комп&ньоН, 2003. – № 47. – С. 34-41

за обсягами споживання горілки – 35 млн дал у рік, поступаючись лише Росії (200 млн дал). Третє місце належить США – 28 млн дал, а четверте – Польщі (22 млн дал). За рік в Україні з'являється найбільше нових торговельних марок у цій галузі, порівняно з іншими країнами.

Українська горілочна компанія Nemiroff (контролює близько 26% легального українського ринку, 0,7% – російського і 0,3% – польського) планує у найближчі 3–5 років збільшити обсяг виробництва майже у п'ять разів – до 14 млн дал у рік (на сьогодні Nemiroff виробляє близько 3 млн дал). Компанія у 2003 р. побудувала новий завод у м. Немирів Вінницької області, неподалік від уже працюючого. Інвестиції у нове підприємство становлять понад 16 млн дол. США.

Як зазначає президент Nemiroff Яків Грибів, його компанія завжди була і залишається досить коректною щодо конкурентів і дуже обережною у своїх оцінках їхньої стратегії розвитку, оскільки не ставить за мету повторити їхній шлях, навіть якщо він і є успішним. Усі завдання, які компанія ставить перед собою щодо кількісних показників розвитку, є важливими, але не є самоціллю. Вони засвідчують насамперед амбіції компанії, ґрунтуючись на реальному оціненні ринку та на довгостроковій стратегії розвитку. Проте швидко вийти на великі обсяги продажу можна лише за допомогою ліцензійного використання торгової марки при виробництві алкогольних напоїв різними виробниками у різних країнах. Позиція Nemiroff у цьому залишається незмінною – компанія буде максимально довго виготовляти продукцію на власних підприємствах, уважно контролюючи весь процес. Саме тому компанія активно модернізує своє виробництво, про що свідчить запуск у 2003 р. нового заводу, аналогів якому за виробничими потужностями і технічному забезпеченню немає не лише в Україні, але й у Європі.

Обсяги продажу Nemiroff забезпечує великою мірою сам продукт, а не бренд, оскільки за світовими мірками компанія ще дуже молода. Тому на першому місці для компанії стоїть виготовлення високоякісного продукту, що поряд із жорсткою системою управління якістю включає і чітку повторність результату (коли будь-яка пляшка горілки, взята із будь-якої партії, має абсолютно однаковий смак). А досягти стабільності у цьому дуже важко, якщо власник бренду і виробник розірвані у просторі, тобто при використанні ліцензійних угод.

Ще одним елементом конкурентної переваги Nemiroff є своєрідна філософія компанії, яка полягає у ставленні до свого бренду не як до короткострокового чи модного. Головною ціллю компанії є переведення його у категорію класичного, що динамічно розвивається. Для цього підприємство багато працює над виробленням у споживача правильних асоціацій у зв'язку з назвою Nemiroff: чим ближчими ці асоціації будуть до загальнолюдських цінностей, високоморальних категорій, тим довшою та успішнішою буде історія бренду. З самого початку компанія Nemiroff прагне асоціювати себе із такими життєвими цінностями, як мужність, сміливість, чесність, відкритість, що не девальвують при жодних обставинах і становлять основу слов'янського менталітету. Саме орієнтація на них і лежала в основі (прийнято у 1999 р.) рішення про партнерство у трансляції найпопулярніших міжнародних боксерських поєдинків у Європі. Подібну стратегію просування компанія вибрала і на зовнішніх ринках, пропонуючи національним телевізійним каналам допомогу у підписанні договорів на право трансляції боксерських поєдинків і футбольних матчів Ліги чемпіонів.

Ще однією особливістю, якої Nemiroff неухильно дотримується у будь-якому виді комунікацій і на будь-якому ринку, є уважне ставлення до споживача. Споживач завжди заслуговує кращого, що може бути запропонованим: чи це

продукція Nemiroff, чи спортивний поєдинок, чи концертний проект, спонсором якого виступає компанія. Поступово це формує у споживача особливе ставлення до бренду і дає право компанії позиціонувати Nemiroff як бренд-лідера, як довгостроковий проект.

Компанія робить певні кроки і щодо диференціації своєї продукції. Так, ще чотири роки тому стало очевидним, що споживання міцних алкогольних напоїв зменшується, водночас як попит на пиво і слабоалкогольні напої зростає. Тому новий завод Nemiroff, власне, і буде частково спеціалізуватися на виробництві слабоалкогольних напоїв.

До появи на ринку кожного нового продукту компанія Nemiroff ретельно готується: аналізує ситуацію на ринку, смакові вподобання та очікування потенційних споживачів, можливі способи просування і канали комунікацій, тобто проводить планомірну аналітичну маркетингову роботу. Всі новинки, які компанія презентувала на ринку, несли у собі певної міри новизну та оригінальність. Якщо перший успіх компанії принесла відома сьогодні в усьому світі „Медова з перцем”, то „Життя з медом” цей успіх підтвердила. Отже, Nemiroff стала експертом на ринку настоянок, який довгий час вважався неперспективним і був дуже вузьким. Успіх компанії пов'язаний не лише з тим, що вона показала наявну незаповнену ринкову нішу, але й розвинула її. Інвестиції, які компанія вклала у розвиток цієї ніші, сприяли не лише їй, вони спрацювали на усіх, хто прийшов на цей ринок згодом, про що свідчить велика кількість „Медових з перцем” від десятка виробників. Однією із останніх розробок Nemiroff є особлива горілка Nemiroff Light, яка, можливо, і не стане самостійним брендом, проте все ж є знаковою подією для підприємства.

На сьогоднішній день компанію цікавлять два стратегічні сегменти – середньоціновий та сегмент елітного алкоголю, продиктовані сучасними тенденціями світового і

національного ринків. Спостерігаючи за ростом попиту на елітний алкоголь, компанія випустила Nemiroff Lex, технологія виведення якого дещо відрізняється від того, що робилось у цьому сегменті досі. Він адресований споживачу успішному, вагомому, заможному, але такому, що досягнув рівня, коли зовсім не потрібно підкреслювати це зовнішніми атрибутами. На першу частину характеристики споживача продукції цього сегмента орієнтуються всі виробники елітного алкоголю, а компанія Nemiroff робить головний акцент на другій частині.

У 2003 р. компанія Nemiroff вперше увійшла у рейтинг Світового Клубу Мільйонерів, який репрезентують найбільші світові алкогольні торгові марки. Дебют Nemiroff виявився дуже вдалим: бренд зайняв 33 місце серед усіх алкогольних марок і сьоме – серед горілок.

Nemiroff самодостатня компанія, що не потребує додаткових інвестицій з інших сфер бізнесу, а реінвестує свій прибуток, компанія, головними елементами конкурентної стратегії якої є виробництво якісної продукції, відповідність продукції потребам споживача, узгодження конкурентної стратегії із внутрішніми цінностями, постійне вдосконалення та інноваційність. Досвід компанії Nemiroff яскраво ілюструє українським товаровиробникам роль „правильного” продукту, правильних асоціацій і творчості у створенні довготривалих конкурентних переваг.

#### Запитання до ситуації:

1. Які елементи загального і робочого середовища компанії відображені в розглянутій ситуації?
2. Наскільки успішною, на Вашу думку, буде діяльність компанії Nemiroff на міжнародному ринку? Назвіть чинники міжнародного середовища, що позитивно і негативно впливатимуть на розвиток бізнесу компанії за кордоном.
3. Дайте стислу характеристику особливостей організаційної культури компанії Nemiroff. Яким чином вона впливає на успіхи компанії?

### 3.6. Тести

#### 1. Організація — це:

- а) група людей, діяльність яких цілеспрямовано скоординована для досягнення загальної мети;
- б) будь-яка складна соціотехнологічна система, що діє у сфері суспільного виробництва, незалежно від форми власності, із всіма у ній наявними процесами й явищами та їхніми носіями (людьми);
- в) люди, на яких здійснюється управлінський вплив з метою формування та підтримки єдності соціально-економічної системи;
- г) основна організаційна ланка народного господарства України.

#### 2. У будь-якій організації як системі виділяють:

- а) виробничу систему;
- б) керовану систему;
- в) керуючу систему;
- г) управлінську систему.

#### 3. Більшість сучасних організацій є:

- а) замкнутими системами;
- б) відкритими системами;
- в) закритими системами;
- г) циклічними системами.

#### 4. За способом утворення та метою організації поділяють на два види:

- а) великі й малі;
- б) ймовірні й детерміновані;
- в) формальні й неформальні;
- г) великі й середні.

**5. За характером адаптації до змін організації поділяють на:**

- а) малі, середні, великі;
- б) юридичні та неюридичні особи;
- в) органістичні та механістичні;
- г) підприємства та господарські товариства.

**6. Формальну організацію визначає:**

- а) реальний стан справ, який може відхилитися від бажаної картини, і проявляється у наявності в колективі „малих” груп;
- б) певний порядок, зафіксований у правилах, планах, нормах поведінки;
- в) наявність продуктивних сил, виробничих і соціальних відносин;
- г) утворення в організації ймовірних груп.

**7. Неформальна організація відображає:**

- а) реальний стан справ, який може відхилитися від бажаної картини і проявляється у наявності в колективі „малих” груп;
- б) певний порядок, зафіксований у правилах, планах, нормах поведінки;
- в) наявність продуктивних сил, виробничих і соціальних відносин;
- г) поділ працівників на великі й малі групи.

**8. Визначальні риси організації:**

- а) поділ праці, необхідність управління, наявність ресурсів, здійснення певного виду діяльності, залежність від зовнішнього середовища;
- б) множина осіб, наявність спільної цілі, заміненість членів організації, поділ праці, формальна структура, ієрархія;
- в) множина осіб, заміненість членів організації, наявність управлінського персоналу, методи управління, управлінські рішення, організація праці, ділова ціль;

- г) наявність персоналу, формальна структура, ієрархія.

**9. Зовнішнє середовище організації поділяють на:**

- а) середовище прямої і непрямой дії;
- б) економічне, технологічне, соціальне, політичне, етичне середовище;
- в) середовище макро- та мікрорівнів;
- г) робоче і загальне середовища.

**10. До чинників зовнішнього середовища організації непрямой дії відносять:**

- а) постачальників (матеріалів, капіталу, трудових ресурсів), закони і державні органи, споживачів, конкурентів;
- б) технологію, стан економіки, соціокультурні та політичні чинники, відносини з місцевим населенням;
- в) розмір і структуру потреб населення, рівень його доходів і нагромаджень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політичну стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародну конкуренцію, вплив постачальників і технології, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві;
- г) цілі, структуру, завдання, технології, людей.

**11. Чинники зовнішнього середовища організації прямої дії такі:**

- а) технологія, стан економіки, соціокультурні, політичні чинники, відносини з місцевим населенням;
- б) розмір і структура потреб населення, рівень його доходів і нагромаджень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародна конкуренція, вплив постачальників і технології, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві;



в) постачальники (матеріалів, капіталу, трудових ресурсів), закони і державні органи, споживачі, конкуренти;

г) постачальники, цілі, функції і завдання, інвестиції, умови розвитку організації.

#### 12. Внутрішнє середовище організації — це:

а) сукупність ситуаційних чинників у навколишньому середовищі;

б) сукупність ситуаційних чинників всередині організації;

в) сукупність ситуаційних чинників всередині організації та у навколишньому середовищі;

г) сукупність економічних, технологічних, політично-правових умов.

#### 13. До внутрішніх змінних організації відносять:

а) ланки, щаблі, зв'язки елементів організаційної структури, органи та ієрархію управління;

б) продуктивні сили, виробничі і соціальні відносини;

в) організаційну форму, організацію (структуру), цілі, завдання, технології, людей;

г) задачі та цілі організації.

#### 14. Підприємство:

а) має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням;

б) не має самостійного балансу, поточних рахунків в установах банків, печатки зі своїм найменуванням;

в) має товарний знак;

г) має офісні, складські, виробничі приміщення.

#### 15. Підприємство діє на основі:

а) Указу Президента;

б) Постанови Кабінету Міністрів;

в) Статуту підприємства;

г) дозволу Господарського суду.

16. Склад ресурсів, які використовує організація, залежить від:

а) цілей організації;

б) видів діяльності, що її здійснює організація;

в) продукції, яку виготовляє організація;

г) постачальників ресурсів.

17. Сукупність вчинків та дій працівників, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склалися у суспільстві або до яких воно прямує, визначають:

а) культурне середовище організації;

б) міжнародне середовище організації;

в) етичне середовище організації;

г) соціальне середовище організації.

18. Поєднання цінностей, які дають змогу зрозуміти, що обстоє організація, як вона проводить свою діяльність, що вважає пріоритетним, визначає:

а) культурне середовище організації;

б) міжнародне середовище організації;

в) етичне середовище організації;

г) соціальне середовище організації.

19. Наявність ресурсів, залежність від зовнішнього середовища, спільна мета, необхідність управління є характерними рисами:

а) менеджменту;

б) управлінських процесів;

в) організації;

г) підприємства.

20. Більшість організацій в Україні мають таку організаційно-правову форму:

а) спільне підприємство;

б) фірма;

в) товариство з обмеженою відповідальністю;

г) концерн.

## Цікаво знати !!!

### УРОКИ ГЕНРІ ФОРДА\*

Генрі Форд – акула бізнесу, за свідченнями очевидців, ніяково почувався, коли у 1926 р. більшовики у Росії видали його книжку „Сьогодні і завтра”. Думки капіталіста знадобилися для формування нової економічної політики.

Він міг і не робити автомобілів, не винаходити конвеєра, а тільки написати свої книжки – і вже був би безсмертним. Але ці книжки були нотатками практика, розвагою після роботи – величезної і талановитої роботи.

„Нові” росіяни й українці залюбки цитують Г. Форда: „Вже другий свій мільйон я заробив чесно”. Не проводячи жодних паралелей, пропонуємо ознайомитися із деякими думками видатного американського інженера, промисловця та новатора Генрі Форда.

Отож, студіюйте Форда, бо його думки і сьогодні надзвичайно актуальні!

#### Нас із колиски оточують можливості

Сотні років люди постійно кажуть про брак можливостей, щасливих випадків і про нагальну необхідність ефективно розподіляти надбане багатство. Цей світ був принижений бідністю настільки, що йому доводилося перетворювати злиденність на чесноту. Люди виголошували, що пишуться цим, і всю надію на визволення пов'язували або з релігією, або з комуністичними теоріями, досить незрозумілими чи погано осягнутими. Жодний розподіл власності не дає результатів, тому що власності завжди замало для розподілу.

Чи можна шукати вихід у благодійності? Ні... Вона може лише накинути покривало на ті хвороби, що ма-

ють й можуть бути вилікувані. Підтримка жебрацтва є прямою протилежністю доброзичливості. — той, що дає, і той, що бере, — тільки слабшають. Милосердя паралізує зусилля.

У нашому розпорядженні вже нині чимало перевірених на практиці ідей. Їхнє застосування витягло б людство із трясовини, в якій воно загрузло, знищило б бідність та дало б змогу кожному заробляти собі на життя. Єдина перешкода на шляху нових ідей — застарілі ідей.

Чого варті усі книжки, які можна написати, монументи, що їх можна звести, твори мистецтва, що можуть бути народжені, коли кожен не має можливості жити життям, гідним людської істоти. Чи є добробут метою існування цивілізації? Ми цього не знаємо, але вважаємо, що високий рівень життя є основою духовного розвитку. І це безперечно, бо без матеріальної незалежності не може, звичайно, існувати інтелектуальна.

Що ми робимо насправді? Речі? Ні, ми робимо саме життя, ми самі створюємо можливості, які можуть бути нам відкриті, самі створюємо умови свого існування. І міра нашої моралі є мірою нашої розсудливості: наскільки наші зусилля увінчуються успіхом. У запеклій боротьбі за існування не залишається непоміченим те, що кожен, хто досягає успіху, створює для інших значно більше можливостей, ніж ті, що свого часу було надано йому. Пояснити успіх людини її нечесністю — це звичний хибний погляд. Кажуть: „Він занадто порядний, щоб досягти успіху”. Такою думкою можуть втішатися хіба що невдахи, але їхня доброчесність аж ніяк не могла бути причиною їхніх невдач. Якщо успіху досягають шахраї, то це означає, що їхні здібності беруть гору над непорядністю. Поразка чигає на того, кому бракує рис, що мають доповнювати чесність. Можна стверджувати: в здобутках людей нечесних не залишається й сліду від того, що забруднене непорядністю, воно залишається позаду і зникає.

Продовження на с. 112

\* Генрі Форд // Галицькі контракти, 1997. – № 36. – С. 108–109.

## Список рекомендованої літератури

1. Господарський кодекс України. – К.: Істина, 2003. – С. 33–75.
2. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 54–96.
3. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 25–37.
4. *Мартиненко М.М.* Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 83–113.
5. *Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 31–35; 89–162.
6. *Мицик В.І., Яцура В.В.* Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 36–41; С. 114–116.
7. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 150–220.
8. *Сливак В. А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
9. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 58–82.
10. *Соболь С.М., Багацький В.М.* Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 13–29.
11. *Хміль Ф.І.* Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – 333 с.

## Тема 4. ПЛАНУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 4.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. З'ясувати суть процесу планування та описувати цілі організації.
2. Визначати і характеризувати основні види планів.
3. Аналізувати компоненти стратегії та види стратегічних альтернатив.
4. Пояснити можливість застосування SWOT-аналізу у формуванні стратегії.
5. Визначати та характеризувати альтернативні підходи для формулювання стратегії бізнесу.
6. Визначати та описувати альтернативні підходи для формулювання корпоративної стратегії.
7. Аналізувати особливості, розроблення та впровадження тактичних планів.
8. Характеризувати головні види оперативних планів організації.

## 4.2. Категорійний апарат

Процес планування є першою і головною функцією менеджменту. Знаючи середовище діяльності організації, менеджери розробляють декілька цілей і планів, які відображають різноманітні наміри організації.

*Під плануванням розуміють* вид управлінської діяльності, за допомогою якого визначають перспективу та майбутній стан організації, а саме: кінцеву та проміжну мету організації; завдання, що необхідно вирішити для досягнення мети; засоби та способи вирішення зазначених завдань; необхідні для цього ресурси, їхні джерела та способи розподілу. За своєю суттю *функція планування відповідає на три основні питання*: де організація знаходиться сьогодні; в якому напрямку організація прагне розвиватися; які є можливі шляхи досягнення її цілей?

*Головними видами планів є стратегічні, тактичні та оперативні.*

*Стратегічні плани* розробляють для досягнення стратегічних цілей організації. Вони орієнтовані на майбутнє, визначені за термінами та витратами, реагують на зміни у середовищі. Такі плани розробляє рада директорів та менеджменту вищого рівня, але їхня реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Зазвичай ці плани мають довготривалі перспективи (понад п'ять років), виражають багатоцільовий характер діяльності підприємства, тому їхня внутрішня структура є досить складною. У них передбачають розроблення загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку).

*Основою стратегічного планування є розроблення стратегії.*

*Стратегія* – це загальний план для досягнення цілей і розвитку організації. Стратегія завжди орієнтована на дії, вона передбачає, що робити, коли це треба робити, і хто

буде це робити. Стратегічний менеджмент є постійним процесом, спрямованим на формулювання та впровадження ефективної стратегії.

*Етапи процесу стратегічного планування*: інформаційне забезпечення стратегічного планування; встановлення місії та цілей організації; вибір методів аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінення й аналіз чинників зовнішнього середовища; оцінення й аналіз чинників внутрішнього середовища; виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок; формування варіантів стратегії (стратегічних альтернатив); вибір оптимальної стратегії; оцінення стратегії.

Найефективнішим методом оцінення зовнішнього і внутрішнього середовища організації, який є базою для формування її стратегії, є *метод SWOT-аналізу*.

*SWOT* – це абревіатура, складена із перших літер англійських слів (strengths, weaknesses, opportunities, threats), яка означає *вивчення сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз на її шляху*. SWOT-аналіз є дуже детальним оціненням внутрішніх слабких і сильних сторін організації, а також можливостей та перешкод середовища. За допомогою SWOT-аналізу вибирають найліпшу стратегію для виконання місії організації, яка дає змогу якнайширше використати можливості та сильні сторони організації, а також нейтралізувати перешкоди, долаючи слабкі сторони.

*Ефективна стратегія залежить від трьох складових*: особливої компетентності (конкурентних переваг), сфери діяльності та ресурсного розподілу. Більшість великих компаній має як стратегію бізнесу, так і корпоративну стратегію.

*Стратегія одного бізнесу* – це план, який організація використовує для ведення бізнесу в конкретній галузі чи на конкретному ринку. М. Портер пропонує, щоб на цьому рівні організації розробляли стратегію диференціації, керування затратами або фокусування. Стратегія бізнесу також може розглядати стадії циклу функціонування продукту.

*Корпоративна стратегія* – це план, який організація використовує для керування своєю діяльністю у кількох галузях чи ринках. Організація, що не диверсифікує діяльності, дотримується стратегії одного продукту. Організація реалізовує стратегію пов'язаної диверсифікації, коли вона керує подібними видами бізнесу.

Керування диверсифікацією організація виконує за допомогою BCG-матриці, що є набором технології менеджменту. У матриці класифіковано діяльність організації на окремі бізнеси під умовними назвами „собаки,” „дійні корови,” „під знаком питання” та „зірки,” залежно від частки та зростання ринку.

На противагу BCG-матриці американська компанія General Electric (GE) розробила бізнес-екран, який являє собою портфель методів менеджменту. У ньому головна увага приділена галузі, у якій працює фірма, і її конкурентній позиції. В результаті виділено такі бізнес-одиниці, як „переможці,” „невдахи,” „під знаком питання,” середні та прибуткові підприємства.

Інструментами для виконання стратегічних планів є тактичні та оперативні плани. *Тактичним плануванням* займається середня ланка менеджерів. Ці плани обмежені часом та сферою впливу, їх розробляють для забезпечення виконання певних складових стратегічного плану. Тактичні плани стосуються певних ресурсів. Важливим є їхнє ефективне виконання.

*Оперативні плани* виконує низова ланка менеджерів організації. Вони є короткотерміновими, мають вузьку сферу застосування, ґрунтуються на тактичних планах і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Головні види оперативних планів: план одноразового використання та постійний план.

*План одноразового використання* розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватися у майбутньому. До такого виду планів відносять програми та проекти.

*Постійний план* використовують для діяльності, що повторюється періодично, протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності

завдяки деталізації процесу ухвалення рішень. Є три типи постійних планів: політика (визначення загального курсу дій), стандартна операційна процедура і правила та інструкції.

*Альтернативне планування* також є важливою складовою оперативного планування і являє собою сукупність альтернативних дій, які потрібно виконати у ситуації, коли чинний план непередбачено порушений або його виконують неправильно.

### 4.3. Ілюстративні матеріали

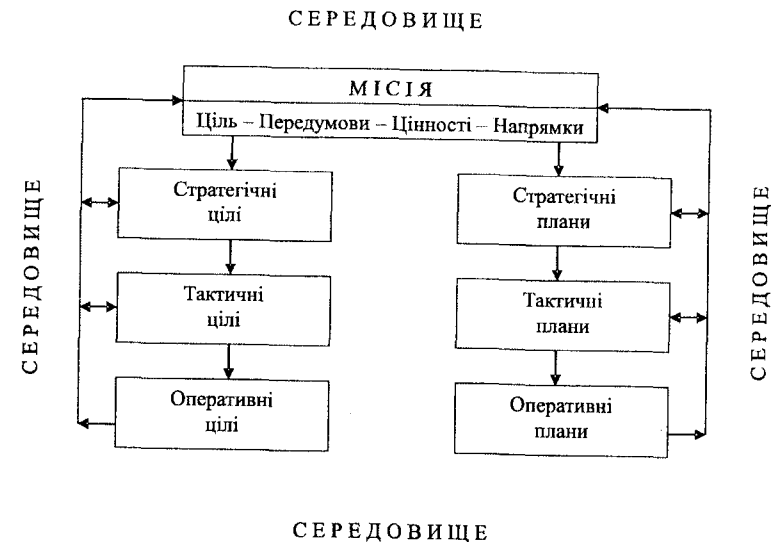


Рис. 4.1. Процес планування\*

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 100

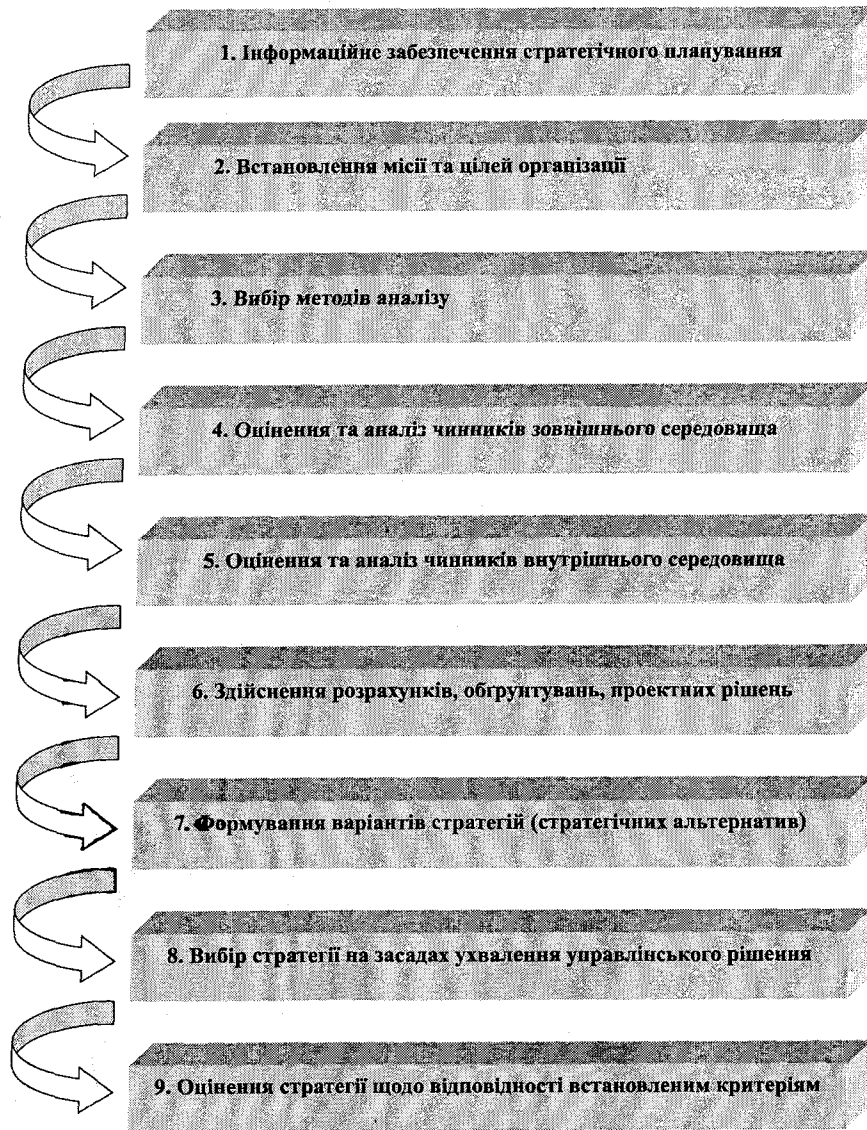


Рис. 4.2. Основні етапи процесу стратегічного планування

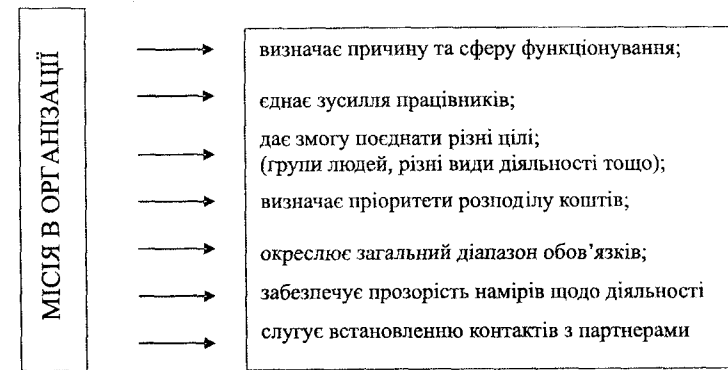


Рис. 4.3. Роль місії в організації

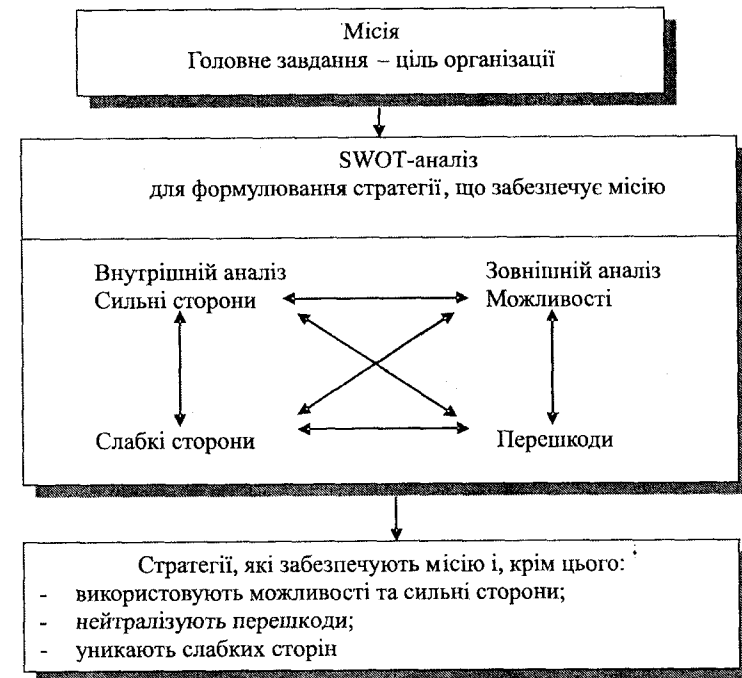


Рис. 4.4. SWOT-аналіз \*

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 100

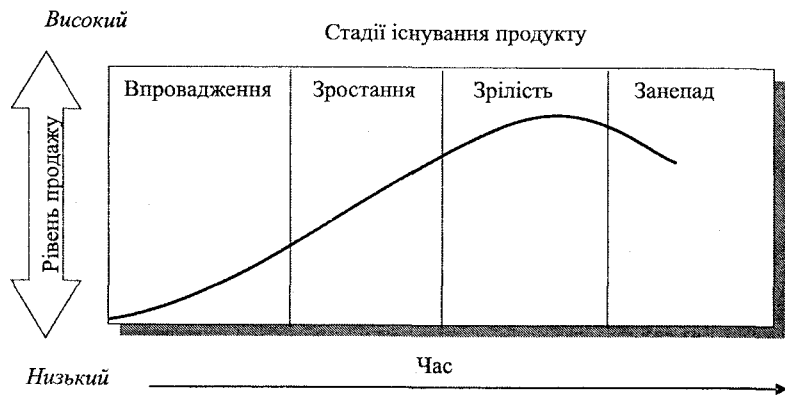


Рис. 4.5. Цикл існування продукту \*

Менеджери можуть використовувати схему циклу існування продукту — впровадження, зростання. Зрілість і занепад — для керування стратегією. Наприклад, вони можуть вибрати стратегію диференціації на стадії впровадження продукту та отримання прибутку на стадії зростання. Розуміючи цей цикл, зокрема стадію занепаду, менеджери мають змогу розробляти ефективніші стратегії для продовження існування продукту

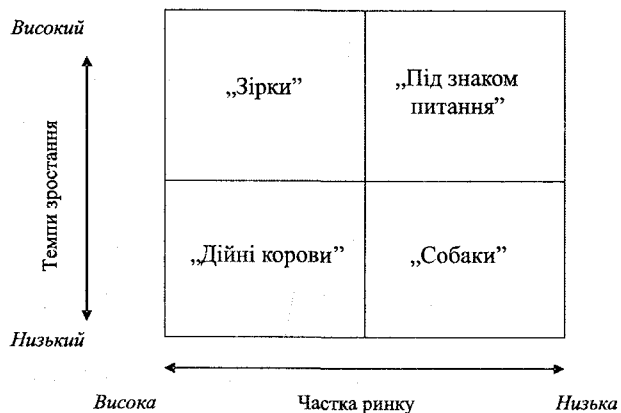


Рис. 4.6. BCG – матриця \*\*

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 107

\*\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 111

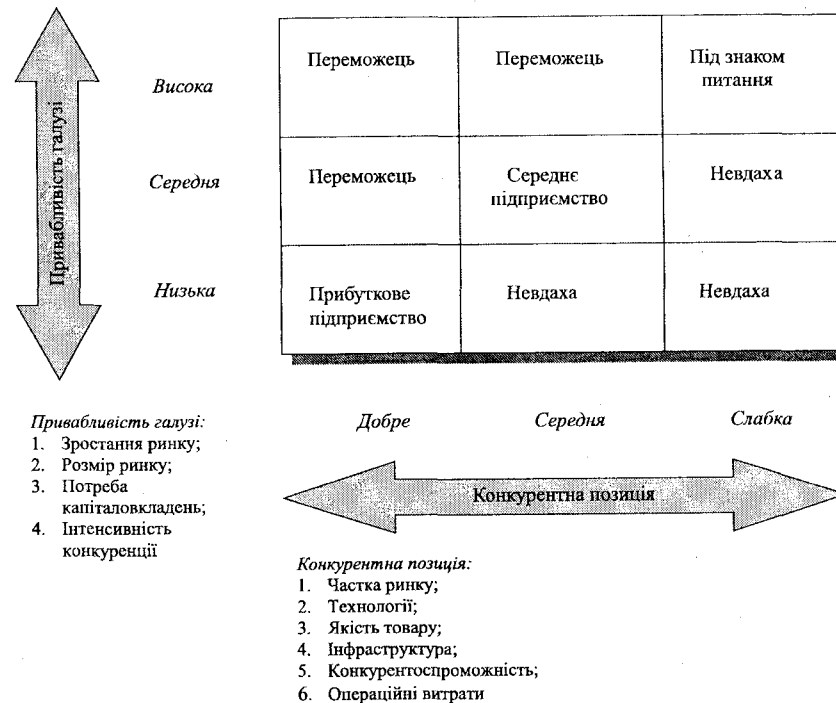


Рис. 4.7. GE бізнес-екран \*

Бізнес-екран є складнішим підходом до портфельного менеджменту, ніж BCG-матриця. Він поєднує декілька чинників для визначення конкуренції позиції та привабливості галузі. Ці дві характеристики можна використати для класифікації бізнесу, що дає змогу менеджерам ефективніше розподілити ресурси організації між різноманітними бізнесовими можливостями

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 112

Таблиця 4.1

Типи оперативних планів

План	Мета
План одноразового використання	Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому
Програма	План для багатьох заходів
Проект	План, що не є комплексним та масштабним
Постійний план	Розробляють для діяльності, що повторюється протягом певного періоду часу
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних обставинах
Правила та інструкції	Плани, що описують, як конкретну дію треба виконувати

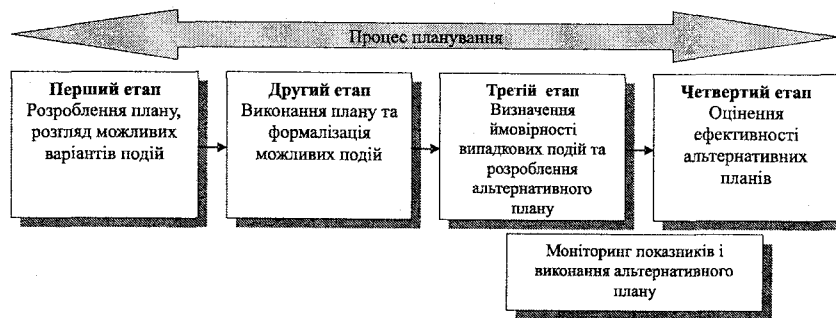


Рис. 4.8. Альтернативне планування \*

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 116

#### 4.4. Плани семінарських занять

##### Заняття 1

Тема: Планування та цілі організації

1. Загальна класифікація функцій менеджменту.
2. Поняття планування як функції менеджменту.
3. Цілі організації та їхня класифікація.
4. Основні види планів та їхня характеристика.

##### Заняття 2

Тема: Стратегічне планування

1. Поняття, компоненти і види стратегії.
2. Етапи процесу стратегічного планування.
3. Використання SWOT-аналізу для формування стратегії.
4. Стратегії бізнесу.
5. Корпоративні стратегії.

##### Заняття 3

Тема: Планування реалізації стратегії

1. Тактичне планування: поняття, характеристики і види.
2. Оперативне планування: поняття, характеристики і види.
3. Бізнес-планування та його місце в управлінні.

##### Запитання для повторення:

1. У чому полягає зміст планування як загальної функції менеджменту?
2. Опишіть суть цілей організації, відображаючи, як змінюються її завдання, залежно від виду цілей.
3. Що таке місія організації, чим вона відрізняється від цілей та завдань?



4. Що таке стратегія? Назвіть головні етапи стратегічного планування.
5. Опишіть механізм використання SWOT-аналізу для побудови стратегії.
6. Назвіть та опишіть загальні стратегії Портера.
7. Назвіть основні корпоративні стратегії.
8. Назвіть основні характеристики стратегії бізнесу.
9. Яка різниця між стратегією одного продукту та стратегіями пов'язаної і непов'язаної диверсифікації?
10. Що таке тактичне та оперативне планування? Які у них спільні та відмінні риси?
11. Назвіть приклади постійних та одноразових планів, які використовують організації?
12. У чому суть альтернативного планування?

#### Запитання для аналізу:

1. Сформулюйте місію, цілі та завдання для придуманої Вами діяльності, або вже наявної організації. Порівняйте Ваші результати із результатами Ваших колег. Обґрунтуйте, яким чином зазначені вище складові планування залежать від галузі чи діяльності, яку веде фірма.

2. Припустимо, що організація перейшла від стратегії одного продукту до стратегії пов'язаної диверсифікації. Як вона може використати SWOT-аналіз, щоб вибрати атрибути свого теперішнього бізнесу, що стануть базою для прив'язування нового бізнесу?

3. Який план потрібно розробити спочатку – тактичний чи оперативний? Чи має значення порядок розроблення, якщо плани виконують паралельно. Наведіть приклади використання стратегічних, тактичних і оперативних планів, які Ви використовуєте у роботі, навчанні або особистому житті.

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які ще є види планування, крім тих, що розглянуті на лекції. Коротко схарактеризуйте особливості їхнього використання на практиці.

2. Виділіть за різними ознаками та схарактеризуйте базові стратегії (стратегічні альтернативи), які може впроваджувати підприємство. Чи може на практиці підприємство розробляти і використовувати різні види стратегій одночасно?

3. Дослідіть, у чому полягає суть балансового і нормативного методів розроблення планів. Визначте переваги та недоліки таких методів, порівняйте їхні особливості із методом SWOT-аналізу.

4. У чому суть та призначення бізнес-планування? Коротко схарактеризуйте типову структуру бізнес-плану для виробничого підприємства.

5. Вивчивши додаткову літературу, дайте характеристику ситуативному виду планування, що активно використовується американськими фірмами. Назвіть переваги та можливі недоліки використання такого планування.

## 4.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. SWOT-аналіз \*

За даними про внутрішню і зовнішню середовище ВАТ „Молочник”, які згруповано й описано нижче у вигляді SWOT-матриці, сформулюйте стратегію розвитку цього підприємства, розраховану на п'ять років.

\* За: Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 254–256.

### SWOT-матриця діяльності ВАТ „Молочник”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня сировинна база;</li> <li>- невисока собівартість продукції;</li> <li>- досвідчений персонал;</li> <li>- значна частка ринку;</li> <li>- великий асортимент продукції;</li> <li>- стабільне фінансове становище;</li> <li>- готовність керівництва до ризику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока зношеність основних виробничих фондів;</li> <li>- неефективне використання ресурсів підприємства;</li> <li>- низька фондоозброєність, переважання ручної праці;</li> <li>- відсутність структурних підрозділів із маркетингу;</li> <li>- наявність нерентабельних видів діяльності;</li> <li>- непропорційне зростання власного та залученого капіталів;</li> <li>- низький ступінь готовності працівників до змін;</li> <li>- непорозуміння членів колективу між собою</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринків збуту продукції;</li> <li>- нарощування товарообороту;</li> <li>- економія на масштабах виробництва;</li> <li>- нарощування основного та оборотного капіталів;</li> <li>- зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників;</li> <li>- підвищення рівня професійності кадрів;</li> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- створення дилерської мережі;</li> <li>- збільшення прибутковості;</li> <li>- проведення модернізації технологічного устаткування;</li> <li>- створення організаційної культури на підприємстві;</li> <li>- експорт продукції в країни близького зарубіжжя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення рівня конкуренції в галузі;</li> <li>- технологічне відставання;</li> <li>- невдала інвестиційна політика;</li> <li>- зниження рівня кваліфікації кадрового складу</li> </ul>

### Ситуація 2. Бізнес-план підприємства малого бізнесу \*

Складіть бізнес-план розвитку і підготуйте пакет необхідних документів для Вашого майбутнього підприємства за схемою, що подана нижче.

#### Розділ 1. Визначення місії та цілей організації

Частина 1. Необхідно відповісти на такі питання:

1. Якою справою, яким бізнесом Ви прагнете займатися?
2. Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
3. На яких споживачів Ви розраховуєте?
4. Як Ви це зробите?

Частина 2. Сформулюйте місію (девіз, кредо, лейтмотив) Вашого підприємства однією фразою із 15-25 слів. Складіть рекламний слоган. Що буде Вашим брендом?

#### Розділ 2. Характеристика послуг

Частина 1. Складіть таблицю, в якій перелічіть усі види товарів та послуг, які пропонуватиме Ваша фірма. Вкажіть, яким чином Ви будете їх виконувати. Розкажіть про їхні властивості, їхню користь, чи якісь відмінні ознаки, що властиві саме Вашим товарам.

Частина 2. Дайте відповіді на питання, використовуючи шкалу оцінок: „відмінно”, „добре”, „задовільно”, „погано”. Дайте свої роз’яснення до кожного питання:

1. Яка якість Ваших послуг?
2. Наскільки Ваші послуги забезпечують сподівання клієнтів?
3. Наскільки назви Ваших послуг розкривають їхню користь для клієнта?

\* Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карг-Бланш, 2003. – С. 179–182

4. Якщо Ваша фірма пропонує різноманітні види товарів та послуг, то чи сумісні вони між собою?
5. Чи забезпечена Ваша фірма всім необхідним для виконання пропонуванних послуг?
6. Чи є у Вас усі необхідні матеріали, чи не виникатимуть проблеми із постачанням?

Частина 3. Підсумовуючи відповіді, коротко схарактеризуйте запропоновані Вами товари та послуги.

### **Розділ 3. Ціноутворення**

1. Якими будуть ціни (тарифи, гонорари і т.п.) за Ваші послуги?
2. Оплату берете негайно чи обслуговуєте у кредит?
3. Які види знижок пропонує Ваша фірма?
4. Чи берете Ви плату за непередбачені, додаткові послуги?
5. Як, на Ваш погляд, клієнти сприймають Ваші ціни?
6. Чи вважаєте свої ціни конкурентоспроможними?
7. Підсумуйте відповіді. Зведіть дані у таблицю.

### **Розділ 4. Реклама**

Дайте відповіді на запитання:

1. Які зусилля потрібно прикласти для того, щоб переконати людей користуватися саме Вашою продукцією, послугами, роботами?
2. Як ліпше організувати пропозицію товарів та послуг?
3. Як ліпше використати засоби масової інформації?
4. Як організувати публічні виступи?
5. Які особисті зв'язки можна використати для рекламних цілей?
6. Які заходи товаропросування необхідно запропонувати?
7. Як організувати рекламу поштою?
8. Чи варто використовувати платні оголошення?

9. Як ліпше використовувати телефон у рекламних цілях?

Підсумовуючи відповіді на запитання, підготуйте у прийнятній формі план реклами і пропаганди товарів чи послуг Вашої фірми.

### **Розділ 5. Характеристика клієнтури**

1. Який середній вік Ваших клієнтів (близько 25 років; 26–30; 31–35; 36–40; 41–51; 51–60; більше 60 років)?
2. На клієнтів яких професій і яких суспільних категорій Ви орієнтуєтесь?
3. Яке співвідношення між чоловіками та жінками серед Вашої клієнтури?
4. Де живуть Ваші клієнти?
5. Який рівень доходу Ваших клієнтів?
6. Чому вони надають перевагу Вашим послугам?

Клієнти-підприємства:

1. Наскільки великі підприємства, що є Вашими клієнтами (за чисельністю персоналу, розміром основного капіталу, обсягом продажу і т.п.)? Як давно вони функціонують на ринку? Які у них перспективи?
2. Де вони знаходяться?
3. Який середньорічний обсяг реалізації їхньої продукції?

Висновки: узагальніть усі відповіді на питання і виділіть п'ять загальних характеристик Вашої клієнтури.

### **Розділ 6. Спілкування й обслуговування клієнтів**

Частина 1. Спілкування з клієнтами.

1. Розгляньте каталоги, прайси, буклети, фірмові бланки, візитки Вашої фірми. Яке враження вони створюють про неї у клієнтів?
2. Чи допустимі помилки у листах, які надсилає Ваша фірма?

3. Як Ви і Ваші службовці будете відповідати по телефону (чи швидко Ви будете брати трубку, яким тоном розмовлятимете, який у Вас буде темп розмови, як чітко Ви збираєтеся вимовляти слова)?
4. Чи завжди Ваш телефон буде функціонувати у робочі години?
5. Наскільки швидко Ви будете реагувати на ділові дзвінки і візити?
6. Яким чином і на чю користь Ви будете вирішувати суперечки між фірмою та клієнтом?
7. Яке враження справить Ваш офіс на клієнтів?
8. Чи довго Ваш клієнт буде чекати прийому?

#### Частина 2. Обслуговування клієнтів.

1. Чи плануєте Ви надсилати додаткову інформацію на запит клієнтів?
2. Як швидко Ви збираєтеся виконувати замовлення Вашої клієнтури?
3. Який порядок обслуговування клієнтів Ви запровадите у фірмі (сформулюйте однією фразою)?
4. Чим обслуговування у Вашій фірмі буде відрізнятися від обслуговування клієнтів на фірмах конкурентів?

**Висновки:** підсумовуючи відповіді на запитання, коротко викладіть порядок відносин, які Ви будете будувати із своїми клієнтами і як будете обслуговувати їх на Вашій фірмі.

### Розділ 7. Конкуренція

Частина 1. Опишіть своїх конкурентів та їхній бізнес:

Фірма	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти

Частина 2. Проаналізуйте переваги і слабкі сторони конкурентів:

Конкуруюча фірма	Переваги	Недоліки

### Розділ 8. Прогнози на майбутнє

Складіть і заповніть таблицю за такою формою:

Чинники, що можуть вплинути на діяльність підприємства	Як саме ці чинники впливатимуть на діяльність підприємства
Наприклад: економічний занепад у країні	Наприклад: внаслідок економічних негараздів впаде купівельна спроможність населення

Коротко викладіть прогнози щодо діяльності Вашого підприємства у поточному та наступному роках.

### Розділ 9. Тенденції у Вашій галузі та їхній вплив

1. Які майбутні зміни і яким чином вони, ймовірно, вплинуть на Вашу фірму?

2. Які майбутні зміни у ринкових секторах, що обслуговують підприємства Вашої галузі бізнесу, можуть вплинути на Вашу діяльність?

3. Які зміни у трудовому законодавстві можуть вплинути на Ваше підприємство?

4. Які зміни у системі управління можуть торкнутися діяльності Вашого підприємства?

**Завдання:** зробіть загальні висновки, аналізуючи всі зазначені вище розділи, та внесіть зміни до проекту Вашого бізнес-плану.

### Ситуація 3. Глобальна стратегія „Nestle”\*

„Nestle” – одна із найстаріших багатонаціональних компаній світу. Вона заснована 1866 р. у Швейцарії Генрі Нестле. „Nestle” є найбільшим виробником продуктів харчування у світі, восьмою за рахунком найбільшою компанією в Європі та тридцять першою – у світі. У компанії працює близько 225 тис. осіб, їй належить 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу.

\* Складено за: <http://www.nestle.ua>; Гіл Ч. Міжнародний бізнес. – К.: Основи, 2001. – С. 558–562

Незважаючи на свій незаперечний успіх, на початку 1990-х років „Nestle” усвідомила, що їй все важче підтримувати високі темпи зростання. Великі західноєвропейські та північноамериканські ринки увійшли у стадію зрілості. В кількох країнах темпи зростання населення сповільнилися, а у деяких – скоротилось споживання їжі. Мережам роздрібною торгівлі у багатьох європейських країнах працювати ставало дедалі важче. Загострилася цінова конкуренція на деяких провідних сегментах ринку харчових продуктів і напоїв.

У пошуках можливостей зростання „Nestle” змушена була звернутися до новостворених ринків Східної Європи, Азії та Латинської Америки. Логіка була простою і очевидною – поєднання економічного зростання та приросту населення, доповнене широкомасштабним прийняттям урядами багатьох країн ринкової економічної політики, створює привабливі можливості для бізнесу. Економічні системи цих країн швидко зростають, тому із зростанням рівнів доходу споживачі почнуть замінювати основні продукти харчування марочними продуктами, створюючи величезний ринок для таких компаній, як „Nestle”.

Загалом стратегія компанії зводилася до раннього входження на новітні ринки – раніше від конкурентів – і утвердження на них завдяки продажу популярних харчових продуктів: дитяче харчування, згущене молоко, макаронні вироби та іриски. Звужуючи фокус своєї ринкової діяльності до невеликого переліку марочних товарів, „Nestle” стверджує, що така стратегія полегшує життя фірми, зменшує ризик і дає змогу зосередити свої маркетингові ресурси та зусилля менеджерів на обмеженій кількості ключових ринкових ніш з метою здобуття в кожній із них панівного ринкового становища. Дотримуючись цієї стратегії, „Nestle” завоювала 85% ринку розчинної кави у Мексиці, 66% ринку порошкового молока у Філіппінах та 70% ринку супів у Чилі. Із зростанням рівня доходів компанія все частіше за-

лишає свої ніші, пропонуючи ринкові ширший асортимент продуктів, таких як мінеральна вода, шоколад, тістечка та готові харчові продукти.

Хоча компанія відома у світі своїми кількома провідними марками, наприклад, Nescafe, на багатьох ринках вона користується місцевими марочними назвами. Компанії належить 8500 марок, однак лише 80 з них зареєстровані більше ніж у 10 країнах світу.

Якщо на численних ринках розвинутих країн „Nestle” користується тими самими „глобальними марками”, то у країнах, що розвиваються, вона прагне оптимально пристосувати інгредієнти та переробну технологію до місцевих умов, а згодом скористатися марочною назвою, яка б відображала місцеві особливості. Успішна реалізація стратегії на ринках, які розвиваються, потребує певної гнучкості, здатності іноді у непередбачений спосіб пристосуватися до місцевих умов та налаштовуватися на тривалу перспективу, що ставить стабільний бізнес вище від короткочасної прибутковості. Наприклад, у Нігерії занедбана система доріг, застарілі вантажівки та небезпека насильства змусили компанію переглянути традиційні методи розподілу товаропотоків. Замість відкриття центрального супермаркету, як у більшості країн, компанія збудувала по всій країні мережу невеликих крамниць. З огляду на проблему безпеки, вантажівкам, що перевозять товари „Nestle,” дозволено пересуватися тільки вдень і часто у супроводі озброєних охоронців. Маркетинг у Нігерії також пов’язаний із певними труднощами. Не маючи можливості рекламувати свій товар на телебаченні і рекламних щитах у західному стилі, компанія найняла місцевих співаків, котрі виїжджають до міст і сіл, розважаючи публіку, і демонструють новий товар.

Отже, ключем до стратегії компанії на новітніх ринках є не глобалізація, а радше пристосування до місцевих умов.

**Запитання:**

1. Проаналізуйте стратегію „Nestle” щодо розвитку бізнесу на нових ринках. Чи буде така стратегія ефективною? Які проблеми доведеться вирішувати компанії під час її реалізації?
2. Який тип стратегії використовує „Nestle”?
3. Що Ви знаєте про діяльність „Nestle” в Україні? Чи використовує ця компанія на нашому ринку таку ж стратегію проникнення й утвердження на ньому, яка описана вище?
4. На які особливості українського ринку харчових продуктів, культурні цінності та ментальність українців компанії варто звернути увагу?

**Ситуація для аналізу****Планування у Volkswagen \***

У світі 1960-ті роки були дуже неспокійними. Війна у В'єтнамі, масові протести студентів коледжів, поява феміністського руху – все це спричинило соціальні заворушення. Та все ж ознакою десятиліття стали культурні надбання, які навіть сьогодні асоціюються з цією епохою – хіпі, їхній одяг, джинси-кльош, а також два Бітлз, перший – музична група, другий – автомобіль (Volkswagen Beetle).

Німецька фірма Volkswagen хотіла використати успіх 1960-х років, коли знову запустила модель Beetle у 1998 р. Однак цього разу компанія винайшла зовсім інший імідж. Для того, щоб зрозуміти, що Volkswagen хоче зробити і чому, повчально спочатку дослідити минуле автомобіля.

Volkswagen почала випускати автомобілі з 1938 р. „New York Times” назвала цей автомобіль “жуком” з огляду на його округлу форму та дизайн. Перші автомобілі з'явилися

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 127

у США 1949 р. за ціною 800 дол. Вони мали успіх і користувалися попитом, оскільки були дешеві й економічно вигідні. У 1968 р. обсяг продажу цих автомобілів досяг 423 008, а ще через чотири роки збільшився до 15 007 034, перевершивши Ford Model T за масовістю виробництва у світовій історії.

Зі зменшенням продажів Volkswagen припинила випускати Beetle у 1979 р., вирішивши сконцентруватися на новіших моделях. Останній Beetle продали за 6 495 дол., і він зберіг за собою славу одного з найдешевших автомобілів у країні в той час. Та про Beetle пам'ятали споживачі, зокрема, про його низьку ціну та порівняно просте обслуговування.

А тим часом фортуна почала відвертатися від фірми. Моделі одна за одною зазнавали краху на ринку США і до 1970 р. частка компанії на цьому ринку зменшилася до 1%. Натомість у Європі Volkswagen переживав ренесанс. Ті моделі, які відкидав американський ринок, користувалися успіхом в інших частинах світу. На додаток, фірма поглинула Audi – відомого в Німеччині виробника високоякісних дорогих автомобілів.

Volkswagen використав технологію Audi для дальшого підвищення якості своєї продукції. Повільно, проте впевнено, імідж фірми у Європі зростав, аж доки вона не стала такою популярною, як BMW та Mercedes-Benz. Сьогодні фірму знову почали поважати як на батьківщині, так і за кордоном, окрім, хіба що, США.

Фірма знову зацікавилася ринком, який сприяв успіхові Beetle. Однак цього разу вона хоче створити цілком інший імідж, зокрема, перенести великий успіх з Європи до США. Якщо це компанії вдасться, то вона зможе підняти ціну на свої автомобілі й отримати більші прибутки. Звичайно, домогтися цього за минулим іміджем продажу дешевших автомобілів буде дуже важко. Проте фірма сподівається, що споживачі оцінять нову якість її продукції належно.

**Запитання до ситуації:**

1. Поясніть проблеми та успіхи Volkswagen у США та Європі з позицій стратегічного менеджменту.
2. Схарактеризуйте теперішню стратегію фірми з погляду бізнесових та корпоративних вирішень її проблем.
3. Визначте та обговоріть типи тактичних і оперативних планів, які така фірма, як Volkswagen, може використовувати.

**4.6. Тести****1. Послідовність функцій у „колі менеджменту“:**

- а) планування, організування, рішення, оперативне втручання, мотивування, цілевстановлення, контролювання;
- б) цілевстановлення, планування, рішення, організування, оперативне втручання, мотивування, контролювання;
- в) цілевстановлення, планування, організування, мотивування, рішення, оперативне втручання, контроль;
- г) планування, організація, мотивація, контроль.

**2. Кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти організація, — це:**

- а) цілі організації;
- б) структура організації;
- в) завдання організації;
- г) успіх організації.

**3. За спрямованістю цілі поділяють на:**

- а) глобальні і локальні;
- б) зовнішні та внутрішні;
- в) кількісні та якісні;
- г) первинні і вторинні.

**4. За періодом досягнення цілі поділяють на:**

- а) глобальні і локальні;
- б) довготермінові, середньотермінові і короткотермінові;

- в) кількісні та якісні;
- г) первинні і вторинні.

**5. За змістом цілі бувають:**

- а) довготермінові, середньотермінові і короткотермінові;
- б) економічні, соціальні, технічні, морально-етичні, екологічні, організаційні;
- в) авторитарні і демократичні;
- г) глобальні і локальні.

**6. Вимоги до цілей менеджменту:**

- а) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість;
- б) системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість;
- в) зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, економічність, оптимальність, вартість;
- г) системність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність.

**7. Цілі управління:**

- а) сформовані виключно суб'єктом управління;
- б) виникають у складі об'єкта управління;
- в) встановлені суб'єктом управління, виходячи з об'єктивних умов середовища;
- г) визначені законодавством країни.

**8. У складі цілей організації особливе місце посідає:**

- а) місія організації;
- б) культура організації;
- в) функції організації;
- г) структура організації.

**9. Місія організації — це:**

- а) вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної виробничо-господарської чи іншої ситуації;

- б) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва;
- в) мета, що об'єднує всю множину ролей системи;
- г) основна мета, ціль організації.

#### 10. Планування як функція менеджменту — це:

а) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробленні та ухваленні планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації загалом та кожного працівника зокрема;

б) конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності підприємства та розроблення стратегії і тактики виробничої й управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту та виконання розроблених планів;

в) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованого йому апарату управління;

г) визначення організаційних цілей та шляхів ефективного їхнього досягнення.

#### 11. Економічне планування полягає в:

а) переліку конкретних заходів, які визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованого йому апарату управління;

б) розробленні планів організаційної роботи працівників менеджменту;

в) розробленні планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників;

г) переліку всіх можливих економічних показників, від яких буде залежати успіх організації.

#### 12. Організаційне планування полягає в:

а) переліку конкретних заходів, які визначають спрямованість діяльності менеджера і підпорядкованого йому апарату управління;

б) розробленні планів організаційної роботи працівників менеджменту;

в) розробленні планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників;

г) описанні організаційних процесів.

#### 13. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проектів названо:

а) бізнес-планами;

б) фінансовими планами;

в) планами маркетингової діяльності;

г) операційними планами.

#### 14. Бізнес-план — це:

а) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробленні та ухваленні планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації загалом та кожного працівника зокрема;

б) документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі і в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди);

в) перелік конкретних заходів, які визначають напрями діяльності менеджера щодо підпорядкованих йому працівників управління;

г) перелік заходів, необхідних для досягнення цілей організації.

#### 15. Розрізняють такі основні види планування:

а) економічне, організаційне, політичне, бізнес-планування;

б) економічне, фінансове, бізнес-планування, стратегічне;

в) стратегічне, тактичне, оперативне;

г) стратегічне, поточне, бізнес-планування.



**16. План, який організація використовує для ведення бізнесу в конкретній галузі чи на конкретному ринку, названо:**

- а) стратегією;
- б) стратегією бізнесу;
- в) корпоративною стратегією;
- г) тактикою.

**17. План, який організація використовує для керування своєю діяльністю у кількох галузях чи ринках, названо:**

- а) стратегією;
- б) стратегією бізнесу;
- в) корпоративною стратегією;
- г) тактикою.

**18. Плани, розраховані терміном до п'яти років, націлені на реалізацію стратегічних планів і розроблені менеджерами середнього управлінського рівня, названо:**

- а) стратегічними;
- б) оперативними;
- в) тактичними;
- г) бізнес-планами.

**19. Плани, розраховані терміном до одного року, мають вузький спектр планованих задач і розроблені менеджерами середнього і нижчого управлінського рівня, названо:**

- а) стратегічними;
- б) оперативними;
- в) тактичними;
- г) бізнес-планами.

**20. Особлива компетентність, сфера дії та розміщення ресурсів є основними компонентами:**

- а) стратегій;
- б) бізнес-планування;
- в) управління;
- г) корпоративних стратегій.

**21. Детальне оцінення внутрішніх слабких і сильних сторін організації, а також можливостей і перешкод середовища здійснюється під час формування стратегії за допомогою:**

- а) економічного аналізу;
- б) стратегічного аналізу;
- в) SWOT-аналізу;
- г) BCG-матриці.

**22. М. Портер виділяє такі загальні стратегії бізнесу:**

- а) стратегія циклу існування продукту;
- б) стратегія диверсифікації;
- в) стратегія управління затратами;
- г) стратегія фокусування.

**23. До корпоративних стратегій відносять:**

- а) стратегію циклу існування продукту;
- б) стратегію пов'язаної диверсифікації;
- в) стратегію непов'язаної диверсифікації;
- г) стратегія фокусування.

**24. Різновидами постійних планів є:**

- а) програма;
- б) проект;
- в) політика;
- г) правила та інструкції.

**25. Різновидами планів одноразового використання є:**

- а) програма;
- б) проект;
- в) політика;
- г) правила та інструкції.

## Цікаво знати !!!

### УРОКИ ГЕНРІ ФОРДА

(Продовження, початок на с. 80)

Відразу до праці може бути як у бізнесмена чи керівника, так і у робітника. Усі вони можуть навіть намагатися досягти неможливого, а саме — жити не працюючи.

У світі є дві категорії людей: піонери, які торують нові шляхи, і ті, що плентаються за ними. Останні постійно ображаються на перших і стверджують, що піонери заволоділи всіма хорошими можливостями, проте самі не змогли б зробити ані кроку, якби піонери не розчистили для них шляху. Маса самі не прагнуть втілювати реформу, якої потребують. Вони воліють, щоб цим займалися “активні люди”.

Багато хто вважає бідність цілком природним явищем... Але завдяки розподілу праці та наявності великої кількості професій, які не потребують особливих знань та кмітливості, будь-яка сучасна людина може здобути кошти для існування. Тільки праця дає змогу уникнути злиднів. Людство перепробувало все, за винятком праці. Людина, що забагато працює, — тупішає. Хто занадто розважається, — також. Треба дотримуватися середини й у цьому — майбутнє нашої епохи.

Люди поділяються на два класи: на працюючих і на тих, хто живе собі на втіху. Працювати безупинно досить легко, хоча думка тоді швидко відволікається від роботи, яка в підсумку страждає. Не так легко безупинно розважатись, але, я думаю, що можна досягти успіху й у цьому.

Людина, яка має здоров'я, силу та спритність, — капіталіст, а якщо ще вміє отримувати прибуток із цього, то може стати власником.

Не всі створені для того, щоб керувати іншими та підпорядковувати свої зусилля вимогам поточного моменту. Така людина влаштовується на роботу, щоб працювати під чийось керівництвом, маючи забезпечену платню і достатньо часу для задоволення духовних потреб.

Людей змушують кидати „власну справу” напризволяще різноманітні причини. Дехто не спроможний витримати нервові напруження, з яким пов'язана його діяльність. Який сенс із щонайбільшою старанністю організувати свою справу, якщо потім доведеться банкрутувати, якщо плани руйнує сила, можливо, спрямована ворожою рукою? Треба ставити питання не таким чином: „Які найліпші методи повинна застосовувати людина, яка має свою справу?”, а радше: „Чому я у цій справі? Яку маю мету, яка у мене відправна точка? Що, по суті, я хочу зробити, чого досягти?”

Головним положенням у бізнесі є те, що не розмір підприємства визначає його діяльність, а мета, якій воно підпорядковане. Найефективніший засіб для дрібного підприємця використати оптимальні методи управління — це стати великим промисловцем. Ми дотримуємося методу Едісона, що полягає у тому, аби робити спроби та виправляти помилки.

Продовження на с. 137

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — С. 98–135.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Інтелект-Захід, 2002. — С. 45–59.

3. *Мартиненко М.М.* Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 171–198.
4. *Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф.* Основи менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 256–306.
5. *Мицик Б.І., Яцура В.В.* Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 42–51.
6. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школи стратегій / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
7. *Наливайко А.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
8. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ „УВПЕ”, „ЕксОб”, 2002. – 557 с.
9. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 245–301.
10. Планування діяльності підприємства / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.
11. *Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О.* Бізнес-план. Технологія розробки та обґрунтування. – К.: КНЕУ, 1999. – 208 с.
12. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 154–182.
13. *Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 125–156.
14. *Соболь С.М., Багацький В.М.* Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 76–94.
15. *Шегда А. В.* Основи менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 81–110; 144–193.
16. *Шериньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

## Тема 5. УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

### 5.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Визначити сутність процесу ухвалення рішення, виділити типи та умови ухвалення управлінських рішень.
2. З'ясувати суть раціонального підходу до ухвалення рішень, аналізувати його етапи.
3. Охарактеризувати поведінкові аспекти ухвалення рішень, визначити місце етики у цьому процесі.
4. Аналізувати групові форми ухвалення управлінських рішень, визначити їхні переваги та недоліки.
5. Виробляти ефективні способи управління процесом ухвалення управлінських рішень.

### 5.2. Категорійний апарат

Ухвалення рішень є фундаментальною діяльністю менеджера та зв'язуючим елементом будь-якого процесу управління.

*Управлінське рішення* – це сукупний результат творчого пошуку альтернативного варіанта вирішення конкретної

проблеми або господарської ситуації. Воно є результатом міркувань, дій та намірів, узагальнень, аналізу та висновків, які спрямовані на реалізацію цілей управління. Рішення у менеджменті можна вважати засобом, за допомогою якого керуюча система організації впливає на керовану.

Два найпоширеніші типи рішення – *програмоване і непрограмоване*.

Управлінські рішення ухвалюють в умовах *визначеності, невизначеності і ризику*.

На процес ухвалення управлінського рішення *впливають такі чинники*: особисті якості менеджера, поведінка менеджера, середовище і терміновість ухвалення рішення, інформаційне забезпечення ухвалення рішення, очікування можливих негативних наслідків, використання сучасних технічних засобів, ефективність комунікацій, взаємозалежність рішень, що їх ухвалюють.

*Раціональний процес ухвалення рішення* ґрунтується на такій класичній моделі: менеджер має повну та достовірну інформацію та ухвалює рішення раціонально. *Раціональні рішення мають бути*: науково обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно чи якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими і відповідно оформленими.

*Процес ухвалення раціональних управлінських рішень має складатися з таких етапів*: виявлення та визначення ситуації, що потребує рішення; збору та оброблення необхідної інформації; розроблення можливих альтернатив; оцінення альтернатив; вибору оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінення результатів.

*Розрізняють дві моделі ухвалення рішень: класичну й адміністративну*.

*У класичній моделі* передбачено раціональні і логічні дії менеджерів, визначено, як менеджери повинні підходити до процесу ухвалення рішень.

*Адміністративна модель* ґрунтується на поведінкових аспектах, які впливають на менеджерів під час ухвалення рішень. Ця модель зосереджує увагу не на тому, як має бути ухвалено рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається.

Усі методи і способи ухвалення управлінських рішень прийнято групувати: *методи прогнозування, методи моделювання і методи групового ухвалення рішень*.

*Прогнозування* – це метод, коли використовують як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього, з метою визначення оптимального варіанта розвитку ситуації.

*Моделювання* – це оптимізоване, спрощене та раціональне відображення конкретної управлінської ситуації. Розрізняють такі *різновиди моделей*:

- *фізичні* (збільшене чи зменшене відображення якогось об'єкта);
- *аналогові* (моделі, що здійснюють ті ж функції, що й реальні об'єкти, але неподібні до них);
- *математичні* (символічні).

Сучасні теорії менеджменту використовують такі *способи моделювання*: теорію ігор, теорію черг, моделювання управління накопиченнями, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, платіжну матрицю, дерево рішень та ін.

З метою підвищення ефективності ухваленого рішення менеджери часто вдаються до *групового ухвалення рішень*, створюючи групи взаємодії, „дельфі”, номінальні групи або команди.

*Групи взаємодії* – найпоширеніша форма співпраці. Наявній (відділ, постійний комітет) або новоствореній (тимчасова група, група „мозкової атаки”) групі дають завдання ухвалити рішення. Всі члени групи після певного періоду роботи повинні дійти спільного висновку й ухвалити рішення.

*Групи „дельфі”* – створюють для досягнення консенсусу під час експертних оцінювань. Цей метод передбачає на-

дання можливості висловити свої думки групі експертів, котрі працюють індивідуально у різних місцях. За наданими ними оцінками усереднюють та виробляють варіант оптимального рішення. Особливості цього методу не дають можливості використовувати його у щоденній роботі, однак під час ухвалення важливих стратегічних рішень він є доволі ефективним.

**Номінальні групи.** На відміну від попереднього методу, членів номінальної групи збирають разом. Однак вони не розмовляють між собою як у групі взаємодії. Члени групи оголошують окремо свої пропозиції, їх обговорюють та голосують щодо кожного варіанта. Пропозиція, що має найвищий рейтинг, і є тим рішенням, яке ухвалює група. Такі групи варто використовувати для розроблення творчих та альтернативних ідей.

### 5.3. Ілюстративні матеріали

Таблиця 5.1  
Характеристики програмованих і непрограмованих рішень \*

Характеристики	Програмовані рішення	Непрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуроване	Погано структуроване
Частота використання	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Невизначені чітко
Інформація	Легкодоступна і достовірна	Важкодоступна, недостовірна
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високі та середні рівні
Час для розв'язання	Короткий	Відносно тривалий
Основа для розв'язання	Встановлені правила, набір процедур	Оцінка і творчість

\* Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – С.112

**Управлінське рішення** – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість впливати на керовану. Ухвалення управлінського рішення може означати як окрему дію, так і певний загальний процес.

**Ухвалення рішення** як окрема дія – це вибір одного із кількох можливих варіантів.

**Ухвалення рішення** як процес охоплює виявлення і визначення природи ситуації, яка потребує ухвалення рішення, розглядання варіантів, вибір оптимального із них та його реалізацію на практиці.



Рис. 5.1. Управлінські рішення та їхня класифікація

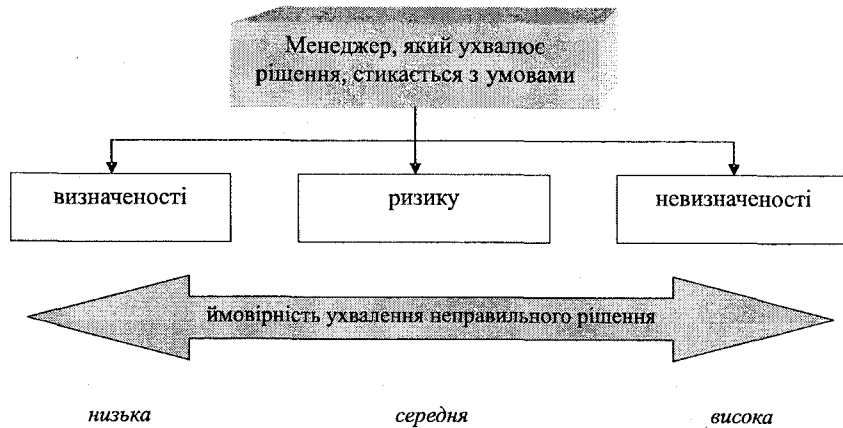
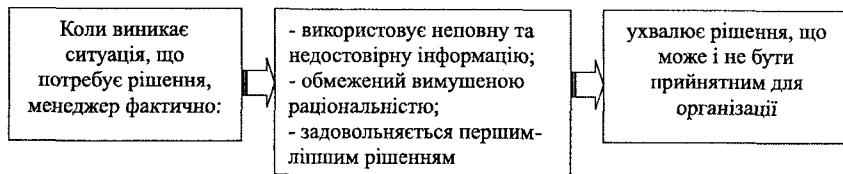


Рис. 5.2. Умови ухвалення управлінських рішень



Модель побудовано за поведінковими аспектами, що впливають на менеджерів під час ухвалення рішення, і зосереджено увагу не на тому, як слід ухвалювати рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається на практиці

Рис. 5.3. Адміністративна модель ухвалення рішень

Таблиця 5.2

## Етапи раціонального ухвалення рішень

Назва етапу	Пояснення	Приклади
1. Виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення	Деякі ознаки свідчать про те, що рішення потрібно ухвалювати	Менеджер підприємства розуміє, що плінність кадрів зросла на 5%
2. Визначення варіантів	Розглядають відомі і створюють нові альтернативи рішення. Що важливіше рішення, то більше варіантів потрібно розглянути	Менеджер може підвищити зарплатню, використати доплати і премії, змінити вимоги до набору працівників
3. Оцінення варіантів	Кожну альтернативу оцінюють на її відповідність умовам, визначають наслідки від її впровадження та можливість виконання	Збільшення доплат може бути непомітним. Підвищення зарплати і зміна вимог до підбору кадрів будуть більш ефективними
4. Вибір оптимального рішення	Розглядають усі чинники та обирають рішення, що оптимально відповідає ситуації, яка склалася	Зміна вимог до підбору кадрів впливатиме на плінність через деякий час, тому ліпше підвищити заробітну плату
5. Впровадження обраного варіанта	Вибраний варіант впроваджують у систему організації	Менеджеру підприємства, можливо, потрібен буде дозвіл від керівництва для таких змін. Відповідний відділ ухвалює нову систему оплати праці
6. Оцінення результатів	Через деякий час менеджер повинен оцінити результати впровадження і виконання свого рішення	Менеджер занотує, що за останні шість місяців плінність кадрів внормувалася

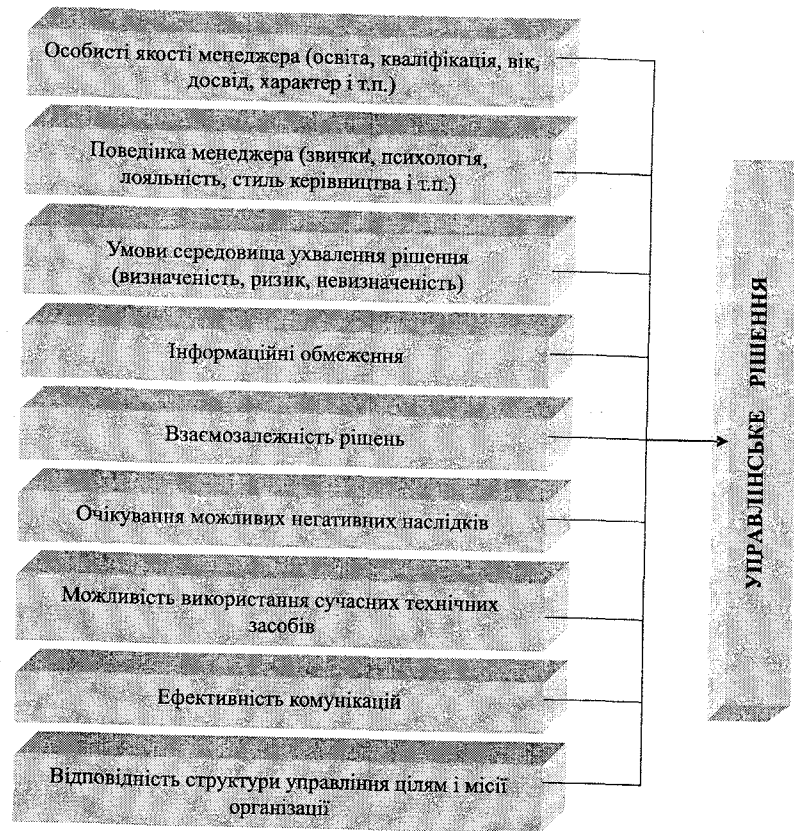


Рис. 5.4. Чинники, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень

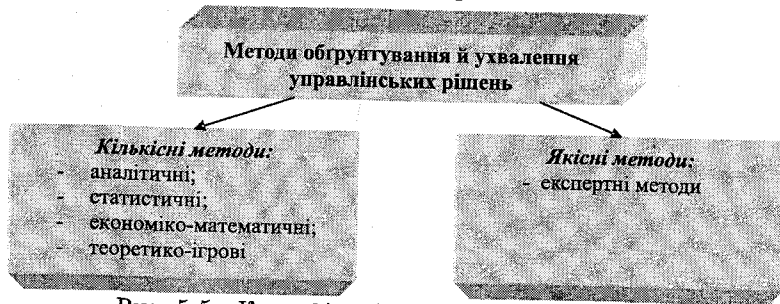


Рис. 5.5. Класифікація методів ухвалення рішень

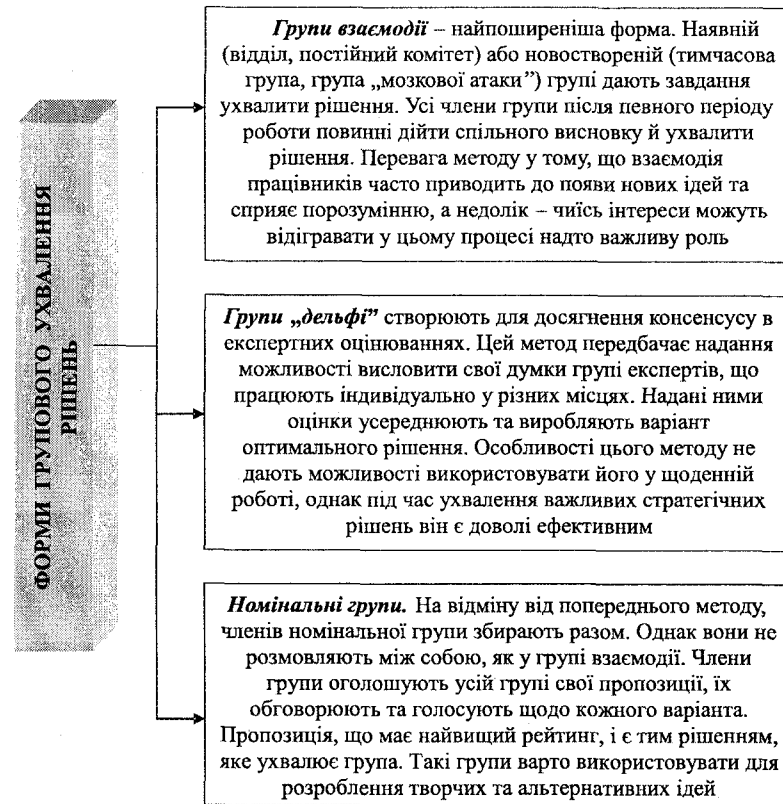


Рис. 5.6. Основні форми групового ухвалення управлінських рішень

Таблиця 5.3

Переваги та недоліки групового ухвалення рішень	
Переваги	Недоліки
1	2
Використовують більший обсяг інформації та знань	Витрачається більше часу та коштів
Зростає кількість можливих альтернатив	Велика ймовірність виникнення компромісних рішень, що не задовольняють усіх вимог

Закінчення табл. 5.3.

1	2
Ухвалене таким способом рішення ліпше сприймається колективом	Думка однієї людини може домінувати під час ухвалення рішення, що зумовлює примус і тиск
Зміцнюються зв'язки між менеджерами різних ланок управління	Велика ймовірність виникнення групового мислення
Ухвалюють більш оптимальні рішення	Ймовірне нечітке визначення відповідальності за реалізацію ухваленого рішення

## 5.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Суть процесу ухвалення управлінського рішення

1. Поняття та класифікація управлінських рішень.
2. Умови ухвалення управлінських рішень.
3. Раціональний підхід до ухвалення рішень у менеджменті.
4. Поведінкові аспекти ухвалення рішень.

### Заняття 2

Тема: Методи ухвалення управлінських рішень

1. Прогнозування як метод ухвалення рішень.
2. Моделювання як метод ухвалення рішень.
3. Групове ухвалення рішень у менеджменті.
  - 3.1. Форми групового ухвалення рішень.
  - 3.2. Переваги і недоліки групового ухвалення рішень.

#### Запитання для повторення:

1. У чому полягає процес ухвалення управлінського рішення?

2. Які Ви знаєте види управлінських рішень?

3. Назвіть головні відмінності між програмованими і непрограмованими рішеннями. Які з них менеджери частіше використовують у щоденній роботі?

4. Які головні чинники можуть впливати на процес та результативність ухвалення управлінського рішення?

5. Назвіть, у разі дотримання яких трьох умов середовища ухвалюють більшість рішень.

6. У чому суть раціонального підходу при ухваленні рішень? Назвіть його головні етапи та особливості.

7. У чому суть адміністративної моделі ухвалення рішень?

8. Опишіть поведінковий аспект процесу ухвалення рішень.

9. У чому сутність групового ухвалення рішень? Назвіть основні його форми.

10. Які є переваги та недоліки ухвалення управлінських рішень групою? Як їх можна зіставляти з перевагами та недоліками ухвалення управлінських рішень одноособово?

11. Яким чином можна управляти процесом ухвалення управлінських рішень в сучасних умовах?

#### Запитання для аналізу:

1. На думку багатьох теоретиків і практиків менеджменту, саме ухвалення управлінського рішення перетворює людину у менеджера, і є в результаті однією із головних його характеристик. Прокоментуйте таку думку і висловіть своє ставлення до подібних міркувань.

2. Пригадайте конкретні приклади із Вашого особистого досвіду, коли Ви ухвалювали програмовані і непрограмовані рішення. Якими були результати втілення цих рішень у життя?

3. Проаналізуйте місце і роль інформації у процесі ухвалення рішень. Які інформаційні проблеми, на Вашу думку, найчастіше трапляються при ухваленні рішень? Які є можливі шляхи їхнього вирішення?



4. Наведіть конкретні приклади впливу політичних чинників, схильності до ризику, етики та дотримання обраного напряму поведінки на ухвалення важливих рішень. Якими згодом були результати застосування цих рішень?

5. Визначте і проаналізуйте сукупність умов ситуації, що потребує суто групового, або суто одноосібного способу ухвалення рішень. Який із них, на Вашу думку, вітчизняні керівники використовують частіше у практиці менеджменту. Чому?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. На основі вивчення додаткової літератури визначте, в чому сутність моделювання та прогнозування – методів ухвалення управлінських рішень. Дайте коротку характеристику особливостям використання цих методів на практиці.

2. Ознайомтеся із особливостями централізованого і децентралізованого підходів до ухвалення рішень. Назвіть їхні переваги та недоліки. Який із них використовують частіше у сучасних компаніях.

3. Ознайомтеся із використанням принципів АБВ-аналізу під час ухвалення управлінських рішень (див. підручник „Основи менеджменту” Г.В. Осовської, с. 495).

4. Ознайомтеся із основними засадами теорії ухвалення рішень під назвою „дерево рішень”, авторами якої є Врум і Еттон (див. тему „Лідерство”).

### 5.5. Ситуації та завдання для аналізу

#### Ситуація 1. Типові рішення для реалізації управлінських функцій

Здійснюючи будь-яку з управлінських функцій, менеджер дуже часто вирішує подібні за змістом проблеми, що є типовими для більшості організацій і мають розбіжності лише в особливостях діяльності тої чи іншої організації.

Це зумовлено наявністю типових ситуацій, які потребують розроблення стандартних, шаблонних, у межах кожної управлінської функції, рішень.

У цьому завданні пропонуємо Вам сформулювати декілька найтипівіших завдань у межах основних функцій менеджменту, для виконання яких менеджер змушений ухвалювати ті чи інші рішення. Для цього побудуйте невеличку таблицю за такою формою, в яку, у межах кожної колонки, впишіть завдання, відповідно до функцій:

Планування	Організування	Мотивування	Контролювання
<i>наприклад:</i>			
<i>Якими є стратегічні цілі нашої фірми?</i>	<i>Скільки функціональних відділів нам потрібно?</i>	<i>Якими є головні потреби наших працівників сьогодні?</i>	<i>Як часто потрібно вимірювати результати нашої праці?</i>

#### Ситуація 2. Вироблення ефективного рішення\*

Пан Анатолій відповідає у відділі закупівель металургійного заводу за своєчасне постачання залізної руди. На заводі чекають надходження партії руди із Туреччини, яку в Іллічівську мають перевантажити на судно внутрішнього флоту. Проте рух суден морем та каналами дуже повільний у зимову пору року через сильне заледеніння.

У п'ятницю ввечері пан Анатолій прослуховує всі повідомлення про погоду, де мова йде про очікуване посилення морозів, що може призвести до дальшого затримання просування каналами, а, можливо, навіть до зупинення руху суден.

У суботу вранці він телефоном дає розпорядження про перехід фрахту із Іллічівська на дорожче залізничне перевезення.

\* Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 517

**Запитання:**

1. Які альтернативні варіанти були у пана Анатолія?
2. Чи оптимальне рішення він ухвалив? Наскільки воно є ризикованим?
3. Чи перевищив пан Анатолій свої повноваження, не узгодивши рішення із керівництвом заводу?
4. До яких негативних наслідків для заводу може призвести ухвалене керівником відділу рішення?
5. Яке рішення ухвалили б Ви у цій ситуації? Обґрунтуйте його.

**Ситуація для аналізу****Групове ухвалення рішень \***

Багато організацій створюють спеціальні групи для ухвалення рішень із різноманітних питань: від підбору кадрів до розроблення та просування на ринок нових товарів. Центр систем і досліджень фірми „Ханіуел” користується цим способом ухвалення рішень з 1971 р. і часто – у незвичайних ситуаціях.

Наріжним каменем використання Центром групового підходу до ухвалення рішень є група управління Центром. До цієї групи входить декілька керівників вищого рівня, включаючи віце-президента Центру, інспектора, директора з персоналу, директорів із досліджень, розвитку, сучасного планування і вдосконалення структури організації. Крім роботи у цій групі, кожний її член очолює групу менеджерів нижчого рівня у своєму відділі.

Ті, в свою чергу, стоять на чолі груп, які складаються із контролерів і начальників технічних секторів. Група управління Центром збирається раз у два тижні, щоб розглядати різні питання, пов'язані із плануванням, кадрами і розподілом ресурсів.

\* За: Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 249 – 251

Нещодавно було прийнято рішення про необхідність створення посади директора з розвитку, котрий, як уже зазначалося, входить до складу групи управління Центром. У більшості організацій визначення необхідності у замінах персоналу та підборі кандидатур на ту чи іншу посаду входить до обов'язків віце-президента, котрому певною мірою допомагає директор із персоналу. Інші директори, однакові за рівнем із директором з розвитку, не беруть участі у цій справі. В Центрі фірми „Ханіуел” питання заміни знаходяться у компетенції групи управління.

Група була дуже стурбована тим, щоб на цю посаду потрапила найбільш компетентна людина, оскільки директор з розвитку відповідає за розроблення і реалізацію планів, стратегію маркетингу і ведення справ. Він також відповідає за підтримання хороших відносин фірми із споживачами. Група управління спочатку попросила інших керівників вищого рівня запропонувати кандидатури на цю посаду і дати відомості щодо їхньої кваліфікації і зацікавленості у роботі такого роду. Потім відбулася „мозкова атака”, ціллю якої було складання списку кандидатів. Хоча члени групи мали різні думки про кваліфікацію запропонованих кандидатів, на момент складання списку групи про це тимчасово забули. Після завершення „атаки” віце-президент Центру попросив кожного члена групи зібрати усі можливі відомості про кожного із кандидатів, що потрапили у список. Нараду з метою обговорення претендентів на посаду призначили через тиждень.

На нараді члени групи почали висловлювати свої симпатії: одні говорили про те, як той чи інший кандидат проявив себе на попередньому місці роботи, інші ж виділяли індивідуальні якості цих людей – стиль їхньої роботи, життєві цінності тощо. Незважаючи на різницю у підходах і симпатіях, група протягом години змогла скоротити список із десяти до п'яти осіб.

Після наради віце-президент зустрівся з керівниками тих п'яти претендентів, які залишилися, і повідомив їм, кого саме вирішено проінтерв'ювати у зв'язку з вакантною посадою. Дехто із цих керівників негативно сприйняв новину про своїх підлеглих, а інші були повні завзяття. Директор з персоналу організував одногодинні співбесіди кандидатів із кожним з членів групи управління Центром. Після завершення інтерв'ювання була скликана нарада для вибору найбільш достойного кандидата. Група управління поставила за умову погодження всіх своїх членів із кінцевою кандидатурою. Остаточо вибраний кандидат цілком може і не бути найліпшим для кожного члена групи зокрема, проте кожний повинен прийняти загальне рішення і погодитись із ним.

Коли група зібралася, щоб зробити остаточний вибір, двох кандидатів із п'яти „відсіяли” дуже швидко, оскільки їм не вистачало того досвіду, який, на думку групи, на цій посаді є обов'язковим. Після годинного обговорення група погодилася перемістити у кінець списку ще одного претендента. На думку групи, претендент не мав особливої схильності до управління із залученням рядових працівників, і його дії можуть бути неефективними в умовах Центру, де залучення всіх до участі в управлінні є принципом.

Врешті-решт думки членів групи розділилися між двома кандидатами, що залишилися, кожний з яких був добре підготовлений для посади і хотів працювати на цьому місці. Більше півтори години члени групи обговорювали кваліфікаційні показники й управлінський стиль кожного із кандидатів. Нарешті рішення було ухвалене. Усі члени групи були задоволені ним, і кандидату запропонували зайняти нову посаду.

#### Запитання до ситуації:

1. Яка Ваша думка про процес ухвалення групових рішень, що практикується у Центрі? Чи можна вважати, що такий

спосіб забезпечує для організації дещо більше, ніж просто ухвалення оптимальних рішень?

2. Яку роль мають відігравати різні форми обміну інформацією під час нарад групи управління?
3. Як можуть позначатися на результатах ухвалених рішень особисті інтереси членів групи?
4. Чи вважаєте Ви, що рішення, ухвалене групою, є ліпшим чи гіршим від того, яке міг прийняти віце-президент одноосібно? Яке місце у цьому процесі займають затрати часу на ухвалення рішення?

## 5.5. Тести

### 1. Управлінське рішення — це:

а) вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для вирішення певної виробничо-господарської чи іншої ситуації;

б) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробленні та ухваленні планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації загалом та кожного працівника зокрема;

в) внутрішній, суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їхній необхідний розвиток;

г) офіційний документ.

### 2. До управлінських рішень висувають такі вимоги:

а) системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість;

б) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість;

в) наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота оформлення;

г) оптимальність, своєчасність.

**3. Цілеспрямованість управлінського рішення передбачає:**

а) прийняття рішення у запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;

б) наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;

в) що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

г) досягнення конкретної цілі.

**4. Оптимальність управлінського рішення передбачає:**

а) прийняття в запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;

б) потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;

в) наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;

г) досягнення конкретної цілі.

**5. Наукова обґрунтованість управлінських рішень передбачає:**

а) наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;

б) потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному

критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;

в) розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його функціонування;

г) раціональність їхнього ухвалення.

**6. Комплексність управлінських рішень передбачає:**

а) наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання;

б) потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат;

в) розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління;

г) залежність управлінських рішень від змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

**7. За формою управлінські рішення можуть бути:**

а) письмові та усні;

б) слабоструктуровані і високоструктуровані;

в) рутинні й евристичні;

г) обґрунтовані та інтуїтивні.

**8. Управлінські рішення, залежно від способу розроблення, поділяють на:**

а) народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі;

б) індивідуальні, колегіальні, колективні;

в) одноцільові і багаточільові;

г) письмові та усні.

**9. Рішення, що передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, називають:**

- а) структурованими;
- б) програмованими;
- в) періодичними;
- г) не програмованими.

**10. Рішення, що є відносно неструктурованими і які ухвалюють зрідка, називають:**

- а) структурованими;
- б) програмованими;
- в) періодичними;
- г) не програмованими.

**11. Управлінські рішення ухвалюють в умовах:**

- а) стандартних і нестандартних;
- б) визначеності і невизначеності;
- в) визначеності, невизначеності і ризику;
- г) визначеності, невизначеності і прогнозування.

**12. Виникнення ситуації, що потребує ухвалення рішення, збір та оброблення необхідної інформації, визначення та оцінення можливих альтернатив, вибір оптимального варіанта рішення, ухвалення оптимального рішення, реалізація управлінського рішення, оцінення результатів впровадженого рішення, є:**

- а) умовами ухвалення рішень;
- б) принципами ухвалення рішень;
- в) етапами ухвалення рішень;
- г) способами ухвалення рішень.

**13. У класичній моделі ухвалення рішень:**

а) передбачено, що менеджери діють логічно і раціонально. Визначено, як менеджери повинні підходити до процесу ухвалення рішення;

б) зроблено акцент на поведінкових аспектах, які впливають на менеджерів під час ухвалення рішень, зосереджено

увагу не на тому, як слід ухвалювати рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається;

в) передбачено, що менеджери ухвалюють рішення в умовах ризику;

г) обґрунтовано ухвалення рішень в умовах визначеності.

**14. В адміністративній моделі ухвалення рішень:**

а) передбачено, що менеджери діють логічно і раціонально. Визначено, як менеджери повинні підходити до процесу ухвалення рішення;

б) зроблено акцент на поведінкових аспектах, які впливають на менеджерів під час ухвалення рішень, зосереджено увагу не на тому, як слід ухвалювати рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається;

в) передбачено, що менеджери ухвалюють рішення в умовах ризику;

г) обґрунтовано ухвалення рішень в умовах визначеності.

**15. До методів групового ухвалення рішень відносять:**

- а) групи взаємодії, метод „дельфі”, номінальні групи;
- б) комітети, комісії, консиліуми;
- в) теорію черг, теорію ігор, дерево рішень, платіжну матрицю;
- г) фізичні, аналогові, математичні

**16. До методів моделювання відносять:**

- а) групи взаємодії, метод „дельфі”, номінальні групи;
- б) комітети, комісії, консиліуми;
- в) теорію черг, теорію ігор, дерево рішень, платіжну матрицю;
- г) фізичні, аналогові, математичні.

**17. Метод ухвалення рішень, при якому використовують як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущен-**

ня щодо майбутнього, з метою визначення оптимального варіанта розвитку ситуації, названо:

- а) моделюванням;
- б) плануванням;
- в) прогнозуванням;
- г) стратегією.

18. Метод ухвалення рішень, який полягає в оптимізованому, спрощеному та раціональному відображенні конкретної управлінської ситуації, названо:

- а) моделюванням;
- б) плануванням;
- в) прогнозуванням;
- г) стратегією.

19. Найпоширенішим методом групового ухвалення рішень є:

- а) група взаємодії;
- б) група „дельфі”;
- в) номінальна група;
- г) раціональна група.

20. Групу, яку створюють для досягнення консенсусу в експертних оцінках, називають:

- а) група взаємодії;
- б) група „дельфі”;
- в) номінальна група;
- г) раціональна група.

Цікаво знати !!!

## УРОКИ ГЕНРІ ФОРДА \*

(Продовження, початок на с. 80)

*Праця, що відповідає певним вимогам, не могла б бути використаною в обмін на платню, якби не були створені належні умови, що роблять таку працю можливою. Адміністрація так має організувати роботу, щоб вона давала змогу працівникам добре заробляти, але відправною точкою є бажання працювати. Без такого бажання будь-яка організація безсила.*

*Недбалий працівник є не що інше, як продукт недбайливої адміністрації. А остання, в свою чергу, є наслідком недбайливості власника. Не працівник винайшов спосіб отримувати щось за ніщо. Він тільки наслідує приклад своїх роботодавців. Чому б це люди стали добре працювати на підприємця, неспроможного вести справи так, щоб пристойно платити своїм працівникам? Якщо підприємець не перенесе частину свого добробуту на працівника, то невдовзі зовсім зникне добробут, яким ще можна поділитися.*

*Виплачувати людині великі гроші за невелику кількість праці — означає завдати їй великої шкоди. Бо непомірна платня підвищує ціни виробів першої необхідності, що стають, таким чином, недосяжними для неї. Зрозуміло, що не можна призначити високу заробітну платню першому-ліпшому. Істина в тому, що неможливо виробляти дешеву і доброякісну продукцію за допомогою персоналу з недостатньою платнею. Треба мати вмілих і досвідчених працівників для того, щоб увесь час утримувати собівартість на низькому рівні.*

\* Генрі Форд // Галицькі контракти, 1997. - № 37. - С. 90-91; № 38. - С. 92.

На заяву: “Це неможливо!” — ми відповідаємо: “Тим більше підстав спробувати”. Насамперед ми припускаємо, що будь-яка річ, яку варто виготовляти, чи процес, який варто запровадити, вигадують люди скоріше під впливом бажання вирішити визначену проблему, ніж просто через користолюбство.

Ви не можете завдати людині більшої шкоди, якщо дозволяєте їй механічно виконувати свою роботу. Ми хочемо використати всю цінність праці, щоб мати змогу винагородити її за цю цінність. Справжня ціна — не та, що забезпечує збут. Справжня заробітна плата — це не мінімальна сума, за яку згоден працювати робітник. Ні! Справжня ціна — це найнижча ціна, за якою можна продавати вироби. Найліпша заробітна плата — це найвища платня, яку підприємець може виплатити працівникам. У цьому і полягає вмільсть підприємця.

Саме завдяки тому, що ми можемо виплачувати високі ставки, ми можемо виробляти дешево.

Коли всі будуть знати, що прибуток має бути не вичавлений, а отриманий по заслугі, — у нас не буде суперечностей ані з грошовими, ані з іншими потребами. Ми будемо насолоджуватися постійним загальним добробутом.

Справжня мета промисловості полягає не в тому, щоб відливати всіх людей в одну форму, і не в тому, щоб піднести робітника до фальшивого становища зверхності. Промисловість є для того, щоб приносити користь суспільству, складовою частиною якого є і трудівник.

Підприємство — це не гроші. Складовими кожного промислового підприємства є ідея, праця, організація і природні наслідки цієї сукупності — не дивіденди, а користність, справжня цінність.

Гроші — це джерело цієї сукупності, але сукупність ця — майже завжди джерело грошей. Звичайно, якщо дотримуватися старих звичок, то за певного збігу обставин людина спроможна заробити мільйон доларів чи два, як щасливий гравець. Але у справжніх справах немає місця грі. Справжні справи самі створюють собі клієнтів.

Метою будь-якого комерційного підприємства є передусім реальне служіння суспільству.

Служіння суспільству не потребує альтруїзму. Воно потребує, щоб здоровий глузд прийшов на зміну божевільлю. Всупереч поширеній думці, вірне служіння суспільству чудово поєднується з матеріальною вигодою. Якщо керувати економічним життям згідно із здоровим глуздом та моральними принципами, то ми лише збільшимо, а зовсім не зменшимо свого багатства. Метод, який полягає у збільшенні купівельної спроможності, підвищенні заробітної плати і зниженні цін, створив і підтримує добробут нашої країни. Американський погляд на речі оснований на економічних і соціальних науках. Згідно з ним усіляка економічна діяльність підкоряється природним законам, і жодна форма людської діяльності не справляє такого стійкого та постійного впливу на загальний добробут, як повсякденна діяльність промисловості. — вимагати законодавчої регламентації промисловості — зайва річ. Промисловість завжди регламентував споживач. Насправді споживачеві вельми швидко вдається вдосконалити всіляке підприємство, що погано працює. І досягає він цього найпростішим засобом, а саме: відмовляється купувати його товар. Інтереси суспільства потребують, щоб підприємства або досягали своєї мети, або зникали. Погані послуги, які вони надають, руйнують їх скоріше, ніж це міг би зробити закон.

Продовження на с. 166

## Список рекомендованої літератури

1. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – С. 136–169.
2. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 113–124.
3. *Мартиненко М.М.* Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 428–449.
4. *Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф.* Основи менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 194–251.
5. *Мицик Б.І., Яцура В.В.* Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 86–96.
6. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 481–519.
7. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 110–130.
8. *Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 163–186.
9. *Соболь С.М., Багацький В.М.* Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 65–75.
10. *Шегда А. В.* Основи менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 296 – 344.

## Тема 6. СТРУКТУРА ТА ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 6.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Визначати й описувати головні елементи організаційної діяльності.
2. Охарактеризувати бюрократичну модель проектування організації.
3. Визначати та пояснювати вплив деяких ситуаційних чинників на проектування організації.
4. Описувати головні форми організаційних проектів, що їх використовує більшість організацій.
5. Визначати нові форми організаційного проектування.

### 6.2. Категорійний апарат

Під *організуванням* (організацією діяльності) розуміють управлінську діяльність, яка відображає процес створення структури управління організацією і має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;



встановлення взаємовідносин повноважень і розподілу завдань між різними рівнями управління та їхня координація. Воно ґрунтується на трьох основних категоріях: повноваження, відповідальність, делегування.

*Повноваження* – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження завжди закріплені за посадою, а не за особою, яка її займає. Розрізняють два основні види повноважень в організації: лінійні та функціональні.

*Лінійні повноваження* – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника підлеглому, а далі – іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові узаконену владу. У межах лінійних повноважень він може розв'язувати проблеми без узгодження з іншими керівниками за встановленими організацією правилами.

*Функціональні (штабні) повноваження* делегуються менеджером вищого рівня управління, котрий керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня, що керує аналогічною функцією. Виділяють такі види функціональних повноважень: узаконені, рекомендаційні, обов'язкові узгодження, паралельні.

*Відповідальність* – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне розв'язання. Вона має подвійну властивість: з одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність, з іншого – за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність також.

*Делегування* – процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання. Повноваження делегують посаді, а не особі, яка її займає в цей момент. Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини між працівниками в організації.

Процес систематичного передавання повноважень у межах організації від вищого управлінського рівня до менеджерів середнього і нижчого рівнів, коли право ухвалення рішень делегується зверху вниз, названо *децентралізацією управління*.

Процес, який передбачає систематичне утримання влади в руках менеджерів вищого рівня, коли право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту, названо *централізацією управління*.

Організаційну структуру підприємства формують за допомогою *організаційного проектування*, яке здебільшого здійснюється зверху до низу і складається з таких етапів: встановлення вертикальних рівнів управління; горизонтальний поділ організації (закріплення видів діяльності за лінійними і функціональними підрозділами); встановлення взаємозв'язків між цими підрозділами; формування повноважень і відповідальності різних посад; визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

В результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів. Під *організаційною структурою управління* розуміють упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки, та дають змогу керувати організацією.

Структура організації та процес проектування визначені *п'ятьма головними елементами* – спеціалізацією робіт, структурізацією, звітністю, повноваженнями і координацією.

Першою універсальною моделлю проектування організації була *бюрократична модель*, яка ґрунтувалася на раціональних та логічних правилах, інструкціях і процедурах.

В ієрархічній побудові організації ті рівні управління, що відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність опрацювання інформації, вста-

новлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб у системі управління, що у сукупності утворюють *функціональну організаційну структуру управління*. Це дві основні організаційні структури управління, а всі інші є результатом їхнього поєднання, їх названо *комбінованими*.

*Ситуаційне бачення проектування організації* полягає у тому, що оптимальний проект організації ґрунтується на дії ситуаційних чинників: технологія, середовище, розмір і цикл функціонування організації. Кожен із них відіграє важливу роль у вирішенні питання, яким має бути проектування організації.

Більшість організацій вибирає одну з *чотирьох головних форм проектування*: функційну (І), конгломератну (Н), філіальну (М), або матричну. Інші організації використовують гібридний проект, який поєднує кілька форм проектування. *Нові форми проектування організації* – це групова, віртуальна і навчальна.

### 6.3. Ілюстративні матеріали

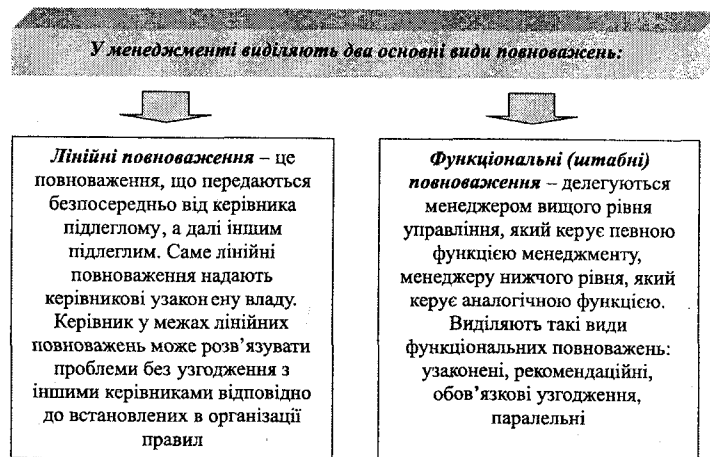


Рис. 6.1. Види повноважень в організації

Під *організуванням* розуміють вид управлінської діяльності, що відображає процес створення структури управління організацією і має два аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємовідносин повноважень і розподілу завдань між різними рівнями управління та їхня координація

Головними елементами процесу створення структури управління є:

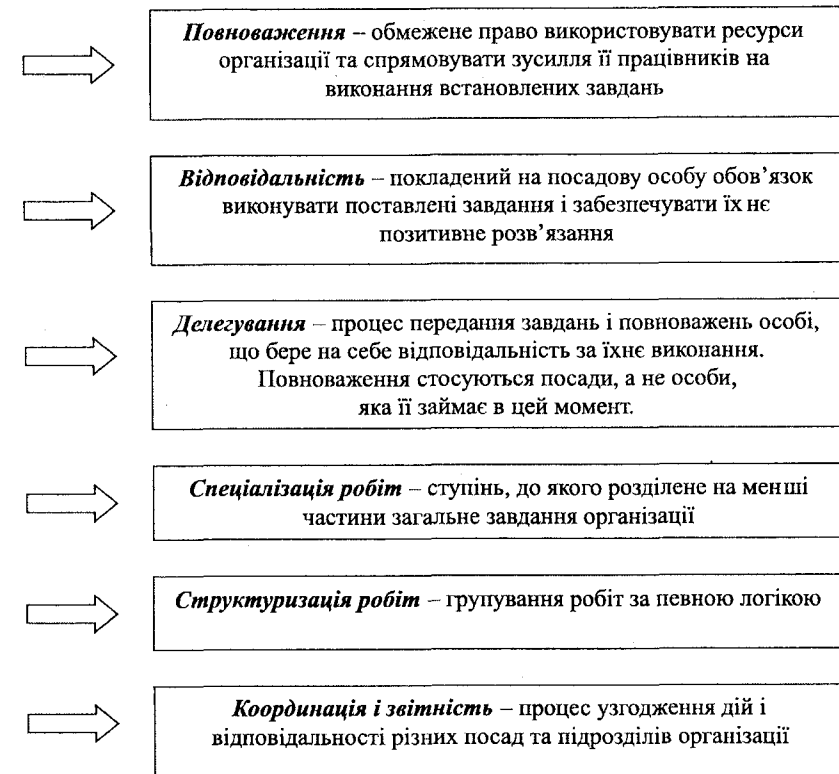


Рис. 6.2. Сутність організування як функції менеджменту та його елементи

Під **організаційною структурою** управління розуміють упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу керувати організацією. До її складу входять такі елементи:

- ланки управління на кожному рівні управління;
- розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління

Побудова організаційної структури управління здійснюється шляхом **організаційного проектування**, яке відбувається зверху донизу і включає такі етапи:

- встановлення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- встановлення повноважень і відповідальності різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (посадові інструкції)

Рис. 6.3. Організаційна структура управління та її проектування

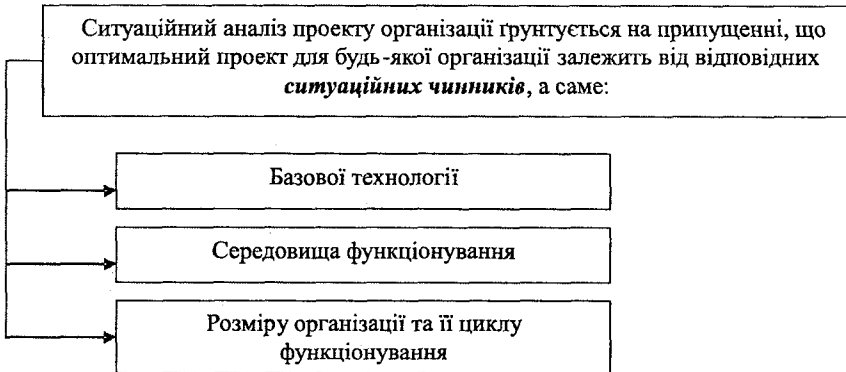


Рис. 6.4. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації



Рис. 6.5. Класифікація організаційних структур управління \*



Рис. 6.6. Конгломератна (Н-) форма

\* Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – С. 65



Рис. 6.7. Філіальна (М-) форма

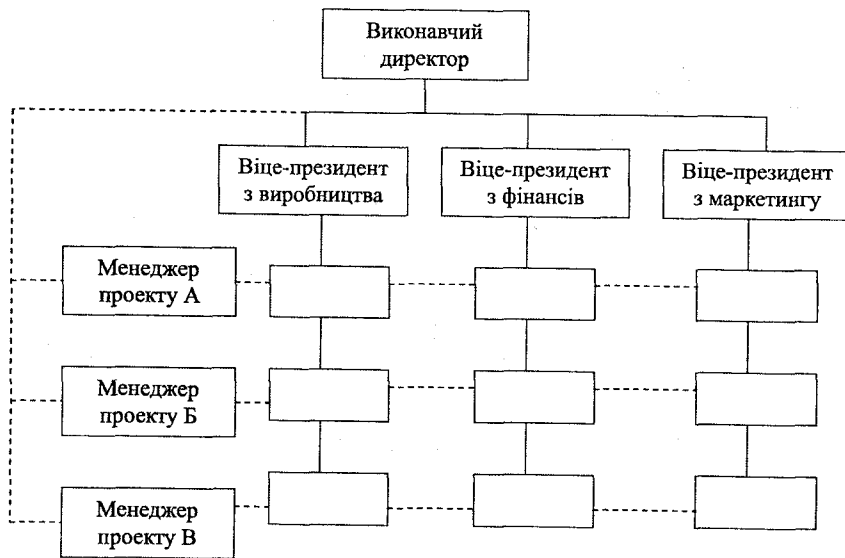


Рис. 6.8. Матрична форма проектування організацій

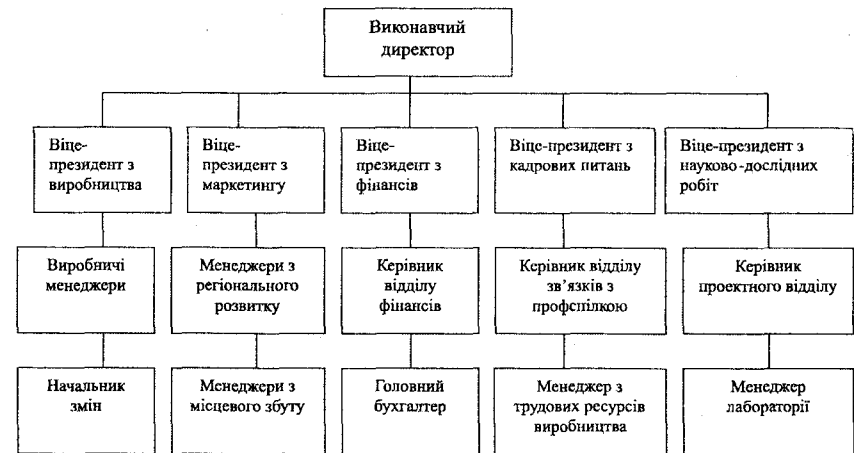


Рис. 6.9. Функційна (U-) форма проектування організацій



Рис. 6.10. Класифікація способів оцінення організаційних структур управління \*

\* Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – С. 78

## 6.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Організування діяльності як загальна функція менеджменту

1. Поняття та основні категорії організування як функції менеджменту.
2. Структура організації та її проектування.
  - 2.1. Поняття організаційної структури управління та її проектування.
  - 2.2. Чинники, що впливають на проектування організацій.
  - 2.3. Класифікація організаційних структур управління.
3. Бюрократична модель проекту організації.

### Заняття 2

Тема: Головні форми проектування організацій

1. Лінійна форма організаційної структури.
2. Функціональна форма організаційної структури.

### Заняття 3

Тема: Комбіновані форми організаційної структури

1. Лінійно-функціональна форма.
2. Дивізійна форма.
3. Проектна форма.
4. Матрична форма.
5. Конгломератна форма.
6. Нові форми організаційних структур.

#### Запитання для повторення:

1. У чому полягає сутність організування як загальної функції менеджменту?

2. Поясніть зміст таких елементів процесу організування діяльності, як повноваження, відповідальність та делегування.

3. Які два основні види повноважень Вам відомі, які між ними відмінності?

4. Що таке структура організації?

5. В чому полягає суть проектування організаційної структури?

6. Які головні чинники визначають той чи інший тип (форму) організаційної структури?

7. Що розуміють під спеціалізацією, структуризацією і координацією під час проектування організаційних структур?

8. Які особливості має бюрократична модель проекту організації?

9. Які Вам відомі типи (форми) організаційних структур управління?

10. Які особливості функційної форми проектування організації?

11. У чому полягає конгломератна форма організаційної структури?

12. Які характеристики є визначальними для філіальної форми організаційної структури?

13. У чому особливості матричної форми проектування організацій?

14. Які Ви знаєте комбіновані форми організаційних структур? Як часто їх використовують на практиці?

15. Назвіть відомі Вам нові форми структури організації.

#### Запитання для аналізу:

1. Дослідіть організаційну структуру коледжу (університету), у якому Ви навчаєтесь. Побудуйте її схематичну модель та визначте переваги і недоліки такої структури. Як, на Вашу думку, її можна вдосконалити і наскільки доцільно це робити?

2. На основі аналізу організаційних структур відомих Вам підприємств та організацій в Україні, визначте, яку форму про-

ектування вони використовують у своїй більшості? Які чинники, на Вашу думку, визначають переважання саме такої форми проектування організацій в Україні?

3. Яку роль під час проектування організаційних структур відіграють такі його елементи, як посадові інструкції та положення про відділи (сектори, департаменти тощо)? Ознайомтеся із типовою структурою таких документів, визначте їхні головні елементи.

4. Матрична форма проектування організацій є доволі складною і проблематичною для втілення. Чому ж тоді багато організацій її використовують?

5. Назвіть визначальні ознаки централізованих і децентралізованих організацій. Чи відомі такі типи організацій на практиці у чистому вигляді? Чому?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які ще є типи (форми) організаційних структур, окрім тих, що були виділені на лекції. Коротко охарактеризуйте їхні особливості.

2. Дослідіть, що називають органіграмою при проектуванні організаційної структури, та визначте, які види зв'язків в організації вони можуть відображати?

3. Ознайомтеся із особливостями проектування організаційних структур міжнародними компаніями. Які спільні та відмінні риси мають ці оргструктури, порівняно з національними?

## 6.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Посадова інструкція

У цій вправі пропонуємо Вам підготувати посадову інструкцію для менеджера середньої ланки управління, котрий

очолює певний функційний відділ середнього за розмірами виробничого підприємства (галузь діяльності підприємства оберіть самостійно). Для зразка ознайомтеся із типовою структурою посадової інструкції, що подана нижче. Закінчивши укладати зміст посадової інструкції, обміняйтеся проектом підготовленого документа із товаришами. Детально проаналізувавши всі положення інструкції, підготовленої Вашими колегами, визначте недоліки та спірні питання, які, можливо, будуть Вами виявлені, та зробіть відповідні правки.

*Зразок*

### ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ керівника відділу експорту

#### 1. Загальні положення

1. Працівник належить до категорії керівників.
2. Призначення на посаду працівника та звільнення з неї здійснюється наказом генерального директора за поданням комерційного директора із дотриманням вимог законодавства України про працю.
3. Працівник підпорядковується безпосередньо комерційному директору.
4. Працівник у своїй роботі керується: чинним законодавством України, цією посадовою інструкцією, положенням про відділ експорту, колективним договором, вимогами нормативних документів, наказами генерального директора і розпорядженнями комерційного директора, діючими правилами та інструкціями, які діють в організації.

#### 2. Завдання та обов'язки

1. Організовує комплексне вивчення та аналіз кон'юнктури зарубіжних ринків.
2. Розробляє стратегічні та поточні плани експорту підприємства, приймає стратегічні рішення виходу на той чи інший іноземний ринок.

3. Сприяє усіма способами ефективному збуту продукції за кордоном, координує експортні операції.
4. Забезпечує декларування і своєчасне оформлення експортних вантажів підприємства.
5. Контролює своєчасність виконання експортних операцій.
6. Організовує роботу із пошуку іноземних партнерів, проводить ділові зустрічі та переговори із ними.
7. Здійснює попередню підготовку зовнішньоторговельних договорів.
8. Керує роботою працівників відділу експорту, забезпечує підвищення їхньої кваліфікації, навчання і перевіряє знання з охорони праці і пожежної безпеки.
9. Дотримується вимог внутрішнього розпорядку підприємства, колективного і трудового договорів, положення про відділ експорту.

### 3. Права

Працівник має право:

1. Вимагати від комерційного директора сприяння у виконанні своїх обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.
2. Ознайомлюватися із проектами рішень керівництва підприємства.
3. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.
4. Вносити на розгляд свого безпосереднього керівника пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства.
5. Контролювати виконання замовлення у виробництві та, в разі потреби, координувати цей процес.

### 4. Відповідальність

Працівник несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструк-

цією, у межах, визначених діючим законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні у процесі здійснення своєї діяльності, у межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди у межах, визначених діючим законодавством України.

### 5. Повинен знати

Працівник повинен знати:

1. Чинне законодавство України, зокрема, митний кодекс України.
2. Методи і порядок розроблення стратегічних та поточних планів виробництва і реалізації продукції на експорт.
3. Методи прогнозування і моделювання попиту, формування конкурентоспроможного асортименту продукції, визначення оптимальних обсягів експорту.
4. Порядок ціноутворення, розроблення стратегії цін.
5. Способи і методи рекламування продукції.
6. Прейскуранти оптових цін на продукцію, що її виготовляє підприємство.
7. Економіку виробництва, методи вивчення попиту на продукцію підприємства.
8. Етику ділового спілкування та ведення переговорів.
9. Філософію, політику і корпоративну культуру підприємства.

### 6. Кваліфікаційні вимоги

На посаду працівника призначається особа, яка:

1. Має вищу економічну освіту, бажано кваліфікацію у галузі зовнішньоекономічної діяльності.
2. Досвід роботи на керівній посаді не менше трьох років.
3. Володіє іноземною мовою.
4. Досконало володіє комп'ютером.

5. Добре знає законодавство України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, має досвід у підготовці зовнішньоторгівельних договорів.

### 7. Взаємовідносини

1. У разі відсутності працівника його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку. Ця особа набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

2. Для виконання обов'язків та реалізації прав працівник взаємодіє з:

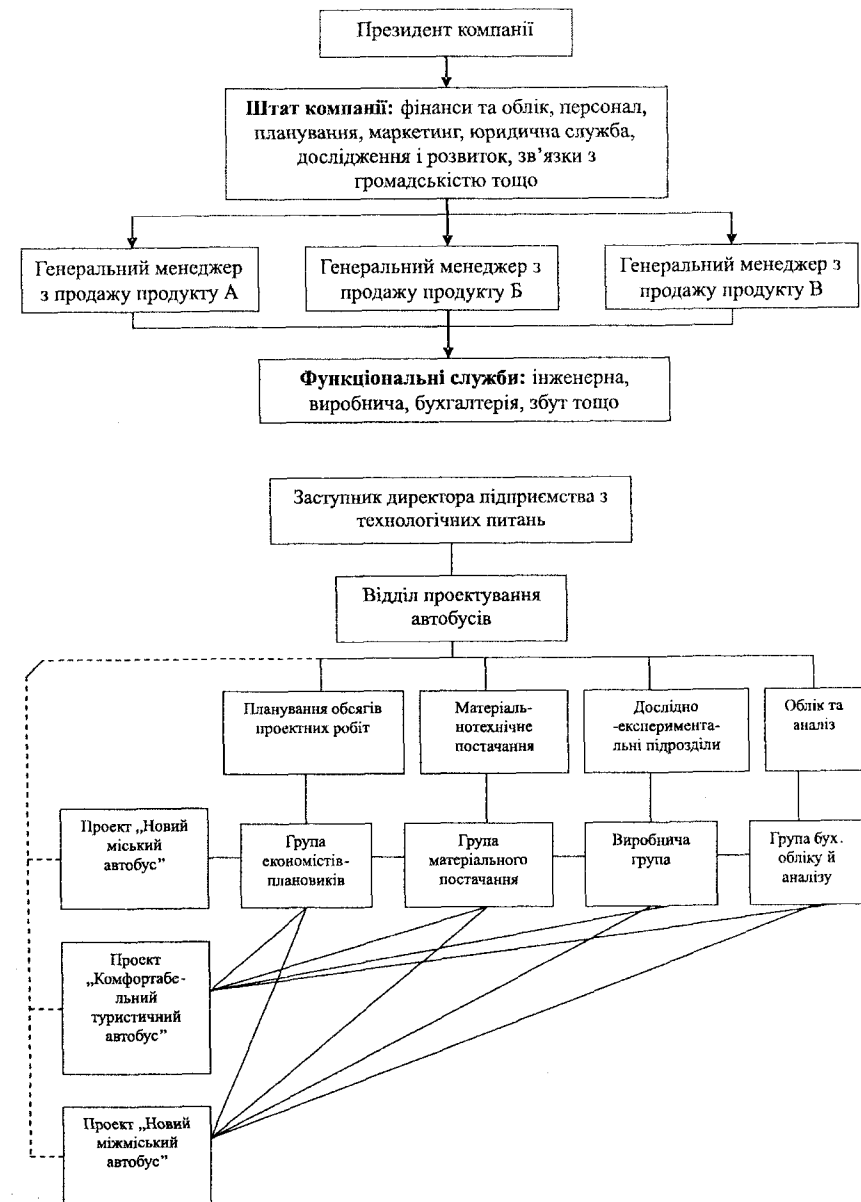
- заступником генерального директора з правових питань;
- комерційним директором;
- начальником відділу логістики;
- начальником відділу фінансового обліку;
- начальником відділу управлінського обліку;
- начальником відділу обробки вантажів;
- менеджером з маркетингу;
- керівником відділу реклами.

*Підписи відповідальних осіб*

*Дата*

### Ситуація 2. Організаційна структура управління

Визначте, до якого типу організаційної структури управління належать наведені нижче структури управління підприємством. За якими саме ознаками Ви розпізнали типи цих структур.





## Ситуація для аналізу

## Організаційна структура Procter&amp;Gamble\*

## Базові ланки організаційної структури Procter&amp;Gamble

Назва ланки	Філософія	Роль	Склад
1. Глобальні бізнес-підрозділи	Мислити глобально	Створення глобальних товарних марок, стратегій, розроблення інновацій у продуктах та маркетингу	Чотири глобальні бізнес-підрозділи: - засоби дитячого, жіночого та сімейного догляду; - побутові засоби; - догляд за красою; - догляд за здоров'ям
2. Маркетингові організації	Діяти локально	Взаємодія із споживачами для досягнення маркетингових планів, які повністю ґрунтуються на розумінні місцевих умов, для розвитку потужних програм, що змінюють ситуацію на ринку на користь компанії	Сім регіонів: - Північна Америка; - Азія/Індія/Австралія; - Північно-Східна Азія; - Китай; - Центрально-Східна Європа/Близький Схід/Африка; - Західна Європа; - Латинська Америка
3. Глобальні бізнес-служби (ГБС)	Мінімізувати адміністративні витрати	Консолідація транснаціональної діяльності, такої як облік, встановлення порядку менеджменту в організації, щоб проведення діяльності усіх служб було якісним, швидким та економічно вигідним	Три центри ГБС: - Американська ГБС, розміщена у Коста-Рика; - Азіатська ГБС, розміщена у Манілі; - ГБС Європи, Близького Сходу й Африки у Ньюкаслі
4. Корпоративні функції	Бути найліпшими і найрозумнішими	Бути мозковим центром у рамках кожної корпоративної функції	Десять корпоративних функцій: - розвиток бізнесу замовника; - зв'язки із громадськістю; - фінанси та облік; - робота із персоналом; - інформаційні технології; - юридична підтримка; - маркетинг; - дослідження споживачів; - постачання; - науково-дослідна діяльність

\* За: www.pg.com; www.pg.com.ua

Незважаючи на те, що Procter&Gamble є великою транснаціональною корпорацією, на яку працює понад 100 тис. осіб, структура компанії дає змогу кожному працівникові суттєво впливати на її діяльність. Структура Procter&Gamble ґрунтується на чотирьох підвалинах – глобальні бізнес-підрозділи, маркетингові організації, глобальні бізнес-служби та корпоративні функції.

Procter&Gamble веде свій бізнес у двох протилежних напрямках – глобальному і місцевому (національному). Ці два підходи реалізуються глобальними бізнес-підрозділами та маркетинговими організаціями, що дає можливість створити глобальні товарні марки через потужні програми, побудовані на розумінні місцевих умов. Ріст Procter&Gamble підтримує концепція мінімізації адміністративних витрат і прагнення бути найліпшими. Через глобальні бізнес-послуги консолідується і спрямовуються міжнародні операції, тоді як корпоративні функції працюють над підвищенням ефективності діяльності компанії. Ці чотири ланки формують основу організаційної структури Procter&Gamble.

Розглянемо роботу цієї структури. Глобальний бізнес-підрозділ визначає суть торгової марки. Наприклад, що дає нам здорове та блискуче волосся? Більшість споживачів скаже, що Pantene і команда Pantene у рамках глобального бізнес-підрозділу догляду за здоров'ям та красою працюють над цим брендом. Робота починається зі створення нового продукту або оновлення наявного, який будуть продавати по всьому світу. Команда розробляє також маркетингову стратегію та програму виробництва у глобальному вимірі.

Згодом маркетингова група пристосовує новий продукт до свого регіону. Наприклад, у США це може означати співпрацю з глобальним бізнес-підрозділом, який розробляє упаковку великого розміру, тому що американські споживачі віддають перевагу великим закупкам. У Латинській Америці добре буде продаватись шампунь у малих упаковках, тому що місцеві споживачі прагнуть мінімізувати свої

видатки. Таким чином, суть продукту така ж сама, але подання різне.

Глобальна бізнес-служба проводитиме підтримку маркетингових організацій у сфері обліку, кадрової політики, логістики, системних операцій. Корпоративні функції будуть виконувати безпосередні учасники команди. Кожна функція має бути побудована на новітніх підходах та методиках. Тому корпоративні функції сформовано як консультаційні групи, що готові надати інформаційну підтримку, як тільки це буде потрібно.

#### Запитання до ситуації:

1. Прокоментуйте основні ланки організаційної структури Procter&Gamble, наскільки ефективно вона працює?
2. Із наданої інформації визначте, до якого типу організаційних структур управління міжнародними корпораціями тяжіє структура управління Procter&Gamble. За якими характерними ознаками Ви це визначили?
3. Яким чином зовнішнє середовище у різних країнах світу впливає на діяльність Procter&Gamble? Як саме це позначається на проектуванні організаційної структури управління компанією?

## 6.6. Тести

1. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією, називають:

- а) плануванням;
- б) структуруванням;
- в) проектуванням;
- г) організуванням.

2. Обмежене право на використання ресурсів організації та спрямування зусиль її працівників на виконання встановлених завдань називають:

- а) посадою;
- б) повноваженням;
- в) делегуванням;
- г) відповідальністю.

3. Покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне розв'язання називають:

- а) посадою;
- б) повноваженням;
- в) делегуванням;
- г) відповідальністю.

4. Процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання, називають:

- а) посадою;
- б) повноваженням;
- в) делегуванням;
- г) відповідальністю.

5. Розрізняють такі види повноважень:

- а) організаційні;
- б) індивідуальні;
- в) лінійні;
- г) функціональні (штабні).

6. Організаційна структура управління — це:

- а) здійснення прямого і безпосереднього впливу на розподіл функцій управління;
- б) реальне первинне організаційне утворення керуючої системи – діяльність структурного підрозділу чи окремого виконавця на певному рівні управління;

в) впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу управляти організацією;

г) сукупність елементів, які взаємодіють між собою.

#### **7. Елементами організаційної структури управління є:**

а) земля, капітал, праця;

б) ланки, щаблі, зв'язки елементів організаційної структури, органи, ієрархія управління;

в) продуктивні сили, виробничі і соціальні відносини;

г) структура, задачі, люди.

#### **8. Ланка управління — це:**

а) реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління;

б) зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи;

в) горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління;

г) елемент організаційної структури.

#### **9. Рівень (щабель) управління — це:**

а) реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління;

б) зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із управлінням розвитком керуючої системи;

в) горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління;

г) елемент організаційної структури.

#### **10. Зв'язки елементів організаційної структури управління — це:**

а) реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління;

б) зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, які функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи;

в) горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління;

г) поєднання структурних елементів і підрозділів.

#### **11. При формуванні організаційних структур управління використовують такі методологічні підходи:**

а) системний і ситуаційний;

б) функціональний і цільовий;

в) процесний і системний;

г) маркетинговий і системний.

#### **12. Функціональний підхід до формування організаційних структур — це:**

а) конструювання структури, цілі та завдання соціотехно економічної системи;

б) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце – виробнича дільниця – підприємство);

в) пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління;

г) поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

#### **13. Цільовий підхід до формування організаційних структур — це:**

а) конструювання структури, цілі та завдання соціотехно економічної системи;

б) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце – виробнича дільниця – підприємство);

в) пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління;

г) поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

#### 14. Основними типами організаційної структури є:

а) економічна, соціальна, адміністративна, технічна, наукова і т. п.;

б) лінійна, лінійно-функціональна, секційна, орієнтована на колектив;

в) лінійна, функціональна, комбінована;

г) лінійно-функціональна, лінійно-штабна.

#### 15. Суть лінійного управління полягає в тому, що:

а) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, компетентними у конкретних сферах виробництва, господарювання та управління, котрі готують кваліфіковані рішення;

б) очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), що здійснює всі функції управління;

в) при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій;

г) роботу розподіляють рівномірно між спеціалізованими підрозділами.

#### 16. Сутність функціонального типу організації полягає в тому, що:

а) управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, компетентними у конкретних сферах виробництва, господарювання та управління, котрі готують кваліфіковані рішення;

б) очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), що здійснює всі функції управління;

в) при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій;

г) лінійні керівники наділені обмеженими повноваженнями.

#### 17. Суть матричної організації (включаючи проект-менеджмент) полягає в тому, що:

а) при лінійному керівникові створюють групи фахівців, об'єднують їх у відділи (служби) за функціональною ознакою і очолює кожен функціональний підрозділ функціональний керівник, який має право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення;

б) на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), накладають орієнтовану на проект чи на продукт організацію (горизонтальне структурування);

в) очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), котрий здійснює всі функції управління;

г) вона ґрунтується на двох поєднаних критеріях структуризації.

#### 18. Процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня, коли право ухвалення рішень делегується зверху вниз, названо:

а) децентралізацією;

б) централізацією;

в) груповим ухваленням рішень;

г) делегуванням.

#### 19. Процес, за яким передбачають систематичне утримання влади в руках менеджерів вищого рівня, коли

право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту, названо:

- а) децентралізацією;
- б) централізацією;
- в) груповим ухваленням рішень;
- г) делегуванням.

20. В результаті організаційного проектування формують:

- а) апарат управління;
- б) структуру управління;
- в) посадові інструкції;
- г) структуру організації.

### Цікаво знати !!!

#### УРОКИ ГЕНРІ ФОРДА

(Продовження, початок на с. 80)

Закон сам по собі не створить жодних сприятливих економічних умов. У ліпшому разі він може розчистити для них шлях. Люди вже не дозволяють обманювати себе казкою, що закони можуть давати благополуччя. Все, що може зробити закон, — дати впевненість, що все усяди буде зроблено відповідно до закону. Часто-густо закон гальмує прогрес, тому що сам прогрес потребує змін і тому, що люди, природно, опираються змінам, навіть якщо прагнуть прогресу. Законодавчі заходи тільки потурають слабкостям і вадам, тим самим забезпечуючи їхню появу. Цікаво відзначити, що законодавство, у яких би формах воно не діяло, звичайно набуває змісту прямо протилежного намірам, які було покладено в його основу. Можна було б скласти цілий том із тих законів, що були прийняті

завдяки обіцянкам, що в них містяться, і які потім були використані в інтересах окремих осіб на шкоду загальним інтересам. Багато законодавців вважає, начебто вони повинні бути няньками народу, замість того, щоб готувати ґрунт для його самодіяльності... Вони впевнені, що тим самим йдуть назустріч народним сподіванням.

Найнебезпечніша думка — це припущення, що держава може налагодити економічний механізм.

Зазвичай втручання держави закінчується тим, що вона обмежується впровадженням нового податку і задовольняє із стягнутих сум особливо завзятих горланів. Довгий перелік програм, кожна з яких передбачає, що уряд є постійним джерелом привілеїв та милості, довгий перелік пропозицій, що б країна зробила для якогось класу, — є виявленням духу соціального жебрацтва. Уряд може створити монополію, але не може створити спроможності. Він може фіксувати ціни, але не має коштів. Він може обіцяти ліки та припарки, але не може поставити справу на ноги.

Зазвичай, забувають, що причиною поганих часів є помилки, яких ми припускаємось у ліпші часи.

Уряди нічого не мають, окрім того, що вони отримують від населення і народу, в якого вбито дух ініціативи і здатність самостійно переборювати труднощі, все більше земля вислизає з-під ніг, поки, нарешті, і народ, і уряд не стануть почувати себе однаково безсилимими.

Гроші — зручність, а не сила.

Ми повинні зрозуміти різницю між грошима та ділом. Діло, яке приносить великий зиск, зникає з такою ж швидкістю, як і те, що працює збитково. Діло, що існує для того, аби годувати людей, які ніколи не брали і не збираються брати в ньому участі й надалі, побудоване на хибних засадах. Усяка організація, що має на меті підтримувати зусилля людей некомпетентних, буде мати стільки ж успіху, скільки б мала організація, створена для того, щоб

зупинити хід сонця. Промислове підприємство само по собі не сідає на міліну, його туди спрямовують люди.

**Нема нічого в промисловому підприємстві такого, що привело б його до банкрутства, але люди, які входять до нього без будь-якого уявлення про специфічні умови, в яких воно працює, приносять зі собою таку загрозу.**

У виробництві насамперед потрібна раціонально організована праця, а не гроші. У позичках немає жодної чарівної сили. Вміння позичати визнане за мистецтво. Можливо, більшість людей, — якщо не всі, — навряд чи розгортали б таку енергійну діяльність, якби їх не квапили борги.

Позичання коштів призводить тільки до того, що пошуки справжньої причини неблагополуччя будуть відкладені, і настане час, коли їх запізно буде шукати. Взагалі, брати в борг — це помилка.

**Найнебезпечнішим для діла є не той момент, коли грошей бракує, а той, коли воно (діло) здається настільки блискучим, що зацікавлює капітал.**

Коли справа обростає боргами, з'являється небезпека втратити (або навіть втрачається) самостійність. Усі акули фінансового світу, коли хочуть підірвати діло або заволодіти ним, починають з одного і того ж: дають позичку. Усяка справа, що доживає до часів, коли повертає увагу інвесторів, власне кажучи, здатна літати на власних крилах. У реальному житті лише небагато недоліків підприємництва можуть бути виправлені за допомогою грошей. Підприємство може відчувати брак коштів за якихось виняткових обставин. Але коли прибутків не вистачає на потреби поліпшення, то це означає, що у самій організації щось негаразд.

**Найважчі з усіх робіт пов'язані з організацією промислових підприємств. Більшість економічних проблем давно були б вирішені, якби промисловими підприємствами керували фахівці.**

## Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — С. 206–243.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Інтелект-Захід, 2002. — С. 59–78.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. — К.: Каравела, 2005. — С. 199–224; 350–377.
4. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основи менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — С. 307–358.
5. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. — Львів: Літопис, 2000. — С. 52–60.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. — К.: Кондор, 2006. — С. 302–379.
7. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. — Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. — С. 183–213.
8. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 209–237.
9. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 95–123.
10. Шегда А. В. Основи менеджмента. — Киев: Знання, 1998. — С. 345–389.

## Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ

### 7.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Пояснити природу організаційних змін, включно із чинниками, що є причиною цих змін, та відмінностями між плановими і реагуючими змінами.
2. Аналізувати моделі організаційних змін, пояснити, як опиратися змінам, визначити основні сфери організаційних змін, природу і підходи до реінжинірингу.
3. Характеризувати вихідні положення, технології та ефективність організаційного розвитку.
4. Описати інноваційний процес, форми інновації та невдачі, пов'язані з їхнім впровадженням, а також методи сприяння інноваціям в організації.

### 7.2. Категорійний апарат

Оскільки організації є динамічними системами, вони постійно перебувають у стані змін. *Організаційні зміни* є будь-якою

суттєвою модифікацією певної частини організації. Вони можуть бути зумовлені внутрішніми (всередині організації) чи зовнішніми чинниками (виникають у загальному та робочому середовищах організації).

Розрізняють планові і ситуаційні організаційні зміни.

*Планові зміни* – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям.

*Ситуаційні зміни* – є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Загалом для організації позитивом є планові зміни, а не ситуаційні.

Дуже важливе керування процесом змін. *Модель Луїна* відображає загальні етапи впровадження змін, хоча поглиблений підхід зазвичай є ефективнішим. *Ця модель містить такі етапи:* усвідомлення потреби у змінах, визначення цілей, аналіз релевантних змінних, вибір адекватних способів змін, планування впровадження змін, безпосереднє впровадження, оцінення і моніторинг.

*Люди схильні опиратися змінам унаслідок невизначеності, загрози власним інтересам, різного ставлення до змін, відчуття втрати, переконання, що зміни не принесуть нічого доброго і т.п.* Співучасть, співбесіди, турбота про працівників, зіставлення аргументів різних сторін, відкрите обговорення нововведень – це *методи подолання опору змінам*.

Зміни можна запровадити багатьма методами. Найзагальніші *сфери змін* охоплюють організаційну структуру, технологію, персонал. У межах цих трьох широких категорій є і певні специфічні сфери змін.

*Реінжиніринг* – це докорінна перебудова всієї діяльності для досягнення бажаних результатів щодо витрат, якості чи послуг. Потреба у реінжинірингу виникає інколи для зменшення ентропії. *Базовими етапами процесу реінжинірингу* є визначення цілей і стратегії, керівництво згори, формування почуття невідкладності змін, планування „з чистого аркуша”, збалансування інтересів підлеглих і працівників.

Розвиток організації стосується зміни позицій, сприйняття, поведінки й очікувань. Його ефективно використання побудоване на кількох дуже важливих припущеннях. *Розвиток організації* можна визначити як заплановану дію: по-перше, у масштабі всієї організації; по-друге, керовану згори; по-третє, спрямовану на підвищення ефективності; по-четверте, оздоровлення шляхом спланованого втручання і застосування поведінкового підходу.

Організаційні зміни й організаційний розвиток мають бути спрямовані на підвищення ефективності та результативності менеджменту.

Останнім елементом змін в організації є інновації. *Інновація* – це керована спроба організації розробити і впровадити новий продукт або послугу чи запропонувати нове використання наявного продукту.

*Інноваційний процес складається з шести етапів*: розроблення, випробування, запуску, зростання, зрілості і занепаду.

Інновації можуть бути *радикальними, частковими, технічними, управлінськими, стосуватися продукції чи виробництва*.

*Радикальні інновації* – це нові продукти чи технології, розроблені організацією, що повністю витісняють продукти і технології, якими у цій галузі послуговувалися раніше.

*Часткові інновації* – це нові продукти і технології, які модифікують уже наявні.

*Технічні інновації* – це зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва.

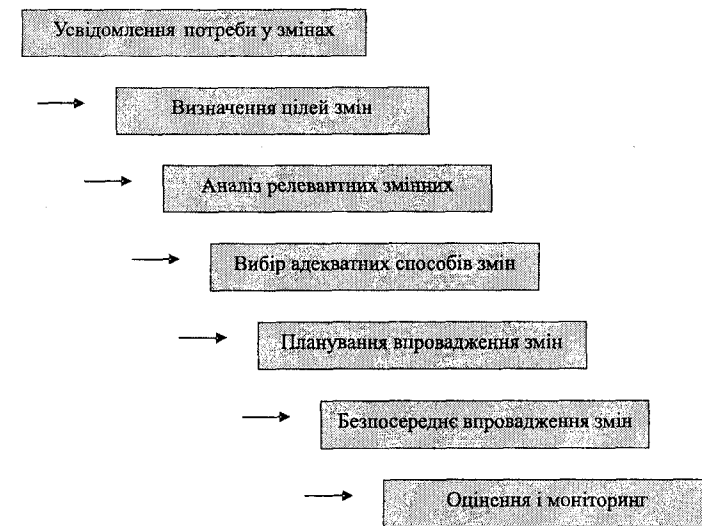
*Управлінські інновації* – це зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

*Інновації продукції* – це зміна зовнішнього вигляду та споживчих характеристик наявних продуктів чи послуг або створення цілком нових продуктів чи послуг.

*Інновації виробництва* – це зміни у методах виробництва, створення та збуту товарів чи послуг.

Незважаючи на важливість інновацій, багатьом компаніям не вдається їх запровадити внаслідок нестачі „творчих” працівників; зайнятості одночасно багатьма видами діяльності, що потребують творчого підходу; невміння виявляти свої можливості чи долати опір змінам. Організації можуть скористатися багатьма способами подолання цих проблем: системою винагород, організаційною культурою, підтримкою новаторства тощо.

### 7.3. Ілюстративні матеріали



*Менеджери повинні розуміти, як і для чого впроваджуються зміни. Керівник, котрий, впроваджуючи зміни, слідує логіці і впорядкованій послідовності, отримує більше можливостей досягти успіху, ніж керівник, що ухвалює випадкові і необгрунтовані рішення*

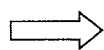
Рис. 7.1. Етапи процесу впровадження змін



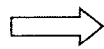
Будь-яка організація є динамічною системою, тому постійно перебуває у стані змін. Виважені організаційні зміни є суттєвою модифікацією певної частини організації, запорукою її розвитку і зумовлюють здійснення інновацій. Організаційні зміни можуть бути проведені у таких сферах:

- оцінення і зміна цілей організації;
- зміна структури організації;
- зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікація можливостей або поведінки працівників;
- зміна управління виробничо-господарською діяльністю

**Головними чинниками, що спричиняють зміни, є:**

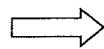


**Зовнішні чинники** – виникають у загальному та робочому середовищах фірми

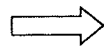


**Внутрішні чинники** – виникають всередині самої організації, у її внутрішньому середовищі

**Види організаційних змін:**



**Планові зміни** – їх проектують і впроваджують у певному порядку й у конкретно визначений час. Вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям



**Ситуаційні зміни** – є частковим і поспішним реагуванням на події під час того, як вони відбуваються

Рис. 7.2. Природа і причини організаційних змін

Таблиця 7.1

Причини опору працівників змінам та шляхи його подолання

Причини опору	Долання опору
Невизначеність ситуації, яка склалася	Співучасть працівників у впровадженні змін
Загроза власним інтересам	Співбесіди, відкрите обговорення змін
Різне ставлення людей до змін	Турбота про працівників
Відчуття можливих власних втрат	Зіставлення аргументів різних сторін
Очікування негативних наслідків	Стимулювання працівників до інновацій
Можливість виникнення конфліктів	Маневрування з метою отримання згоди на зміни

Багато організацій пройшли через широкі і складні програми змін, які охоплюють чи не всі сфери їхньої діяльності. Таку докорінну перебудову всіх аспектів діяльності для досягнення головних цілей щодо витрат, послуг і часу названо **реінжинірингом**. Процес реінжинірингу передбачає такі етапи:

Визначення цілей і стратегії реінжинірингової діяльності

Залучення менеджменту вищої ланки до процесу реінжинірингу

Формування почуття невідкладності змін серед працівників організації

Зміни з „чистого аркуша”, фактичне відтворення організації заново

Збалансування інтересів керівників і персоналу організації

Рис. 7.3. Процес реінжинірингу та його етапи

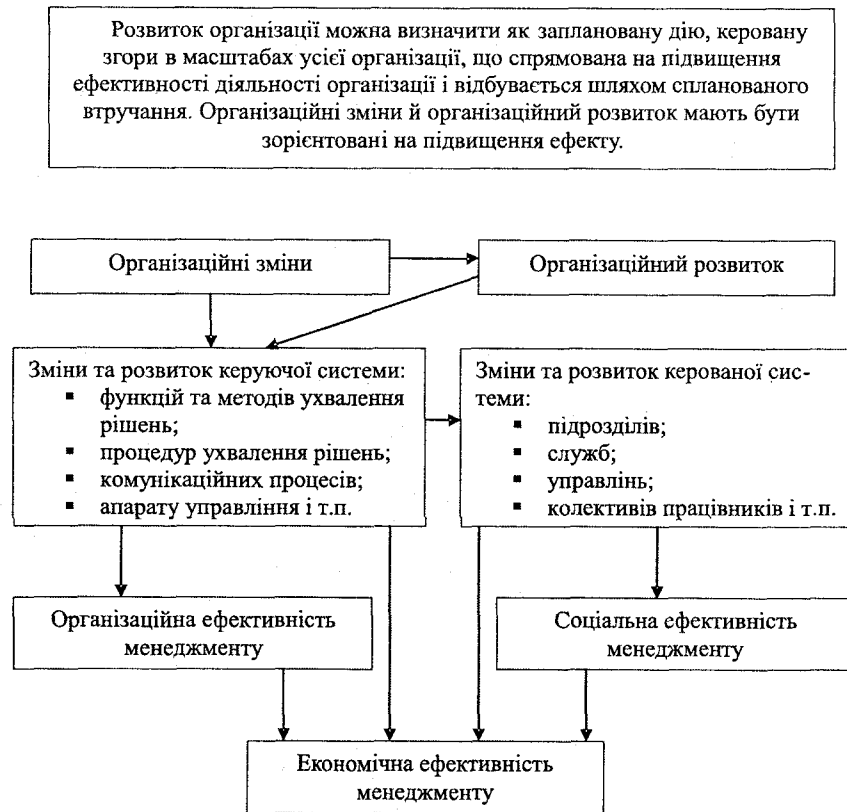


Рис. 7.4. Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту \*

\* Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 161

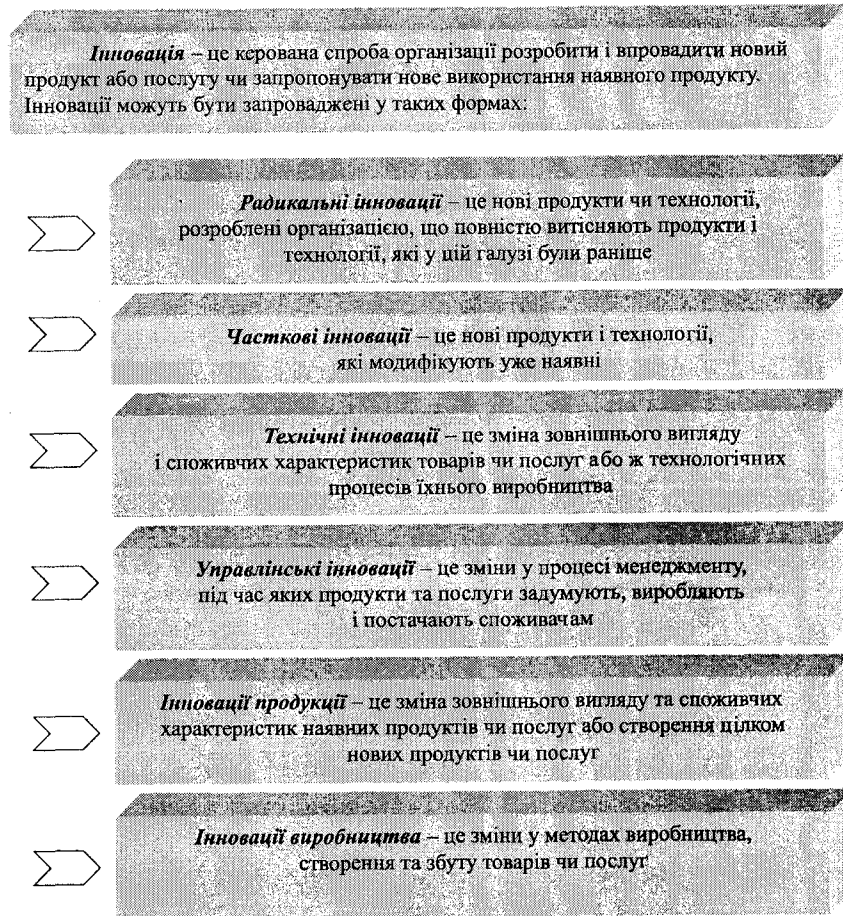


Рис. 7.5. Організаційні інновації та їхні форми

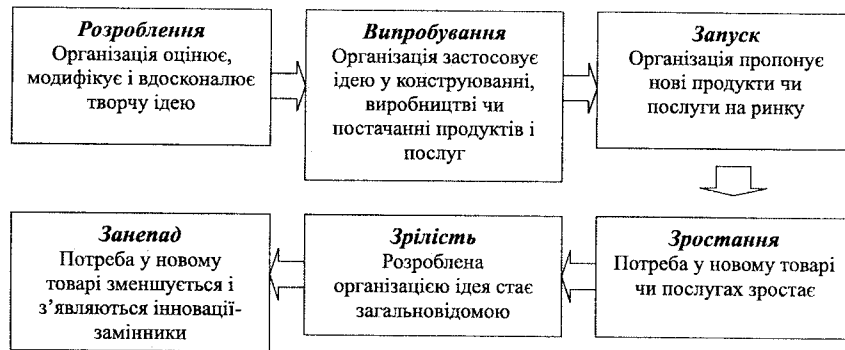


Рис. 7.6. Інноваційний процес

## 7.4. План семінарського заняття

### Заняття 1

Тема: Організаційні зміни, розвиток та інновації

#### 1. Управління змінами в організації:

1.1. Природа та причини організаційних змін.

1.2. Модель процесу організаційних змін.

1.3. Сфери організаційних змін.

1.4. Причини опору працівників змінам та методи його подолання.

1.5. Реінжиніринг як форма впровадження змін.

2. Управління організаційним розвитком та інноваціями:

2.1. Організаційний розвиток (складові та елементи управління).

2.2. Поняття інновацій та форми їхнього запровадження.

2.3. Інноваційний процес.

2.4. Підтримка інновацій в організаціях.

### Запитання для повторення:

1. Що Ви розумієте під організаційними змінами? Які чинники можуть зумовити такі зміни?

2. У яких сферах діяльності організації найчастіше запроваджують зміни?

3. Чи можна керувати процесом впровадження змін в організації? Назвіть основні етапи процесу ефективного впровадження змін.

4. Назвіть головні причини опору працівників організаційним змінам? Чи на всіх етапах виникає однаковий опір з боку працівників? Чому?

5. Які є можливі шляхи подолання або згладження опору працівників змінам?

6. Що Ви розумієте під реінжинірингом? У яких ситуаціях його використання є найдоречнішим?

7. Що розуміють під організаційним розвитком? Які є елементи управління процесом організаційного розвитку?

8. Що таке інновації? Які Ви знаєте основні форми організаційних інновацій?

9. Назвіть головні елементи інноваційного процесу.

10. Чому організації часто зазнають невдач під час запровадження інновацій?

11. Які є методи для підтримання і розвитку інноваційних процесів в організації?

### Запитання для аналізу:

1. Дослідіть співвідношення між ситуаційними і плановими змінами у тій чи іншій організації. Чи завжди ефективні організаційні зміни мають бути запланованими? Чому?

2. Пригадайте недавні зміни, які, можливо, відбулися у Вашому коледжі (університеті) чи будь-якій іншій, відомій Вам, організації. Чи спостерігалися елементи опору колективу цим змінам, яким чином вони були виражені? Які заходи вживало керівництво для подолання опору колективу цим змінам? На Вашу

думку, запроваджені зміни спричинили поліпшення діяльності організації? У чому це проявляється на практиці?

3. Проаналізувавши практичну діяльність українських підприємств, назвіть відомі Вам приклади запровадження ними інновацій. До яких реальних результатів привели ці інновації? Які саме сфери діяльності вітчизняних підприємств найбільше потребують інновацій? Які кроки роблять для цього?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Ознайомтеся із особливостями впровадження організаційних змін відомими міжнародними компаніями. Яку роль відіграли ці зміни для поліпшення організаційного розвитку компаній? Яке місце у процесі організаційних змін відводять ментальним особливостям нації?

## 7. 5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Управління організаційними змінами \*

Ян Форсит був директором великої компанії, що виготовляла та продавала сільськогосподарські хімікати, добрива і поживні домішки до кормів. Крім посади у правлінні підприємства, Ян очолював одну із його дочірніх компаній.

Одного разу, перебуваючи у своєму гольф-клубі, він завів розмову із новим членом, який, як виявилось, був директором-розпорядником юридичної консультації із питань допомоги торговцям. Він розповів Яну про розроблену його компанією систему із збільшення збуту фірмами, подібними до тієї, в якій працює Ян.

\* За: Хемфриз Д. Как управлять людьми на работе. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 177–178

Ян зацікавився інформацією і, після декількох відвідин консультантів, домовився запровадити нову систему у відділі збуту своєї дочірньої компанії.

З плином часу ентузіазм Яна зростав, оскільки результати роботи нової системи збуту були вражаючими. Тому він переконав правління компанії запровадити таку систему в усій компанії. Але згода членів правління була надана не одностайно.

Компанія сама дуже активно й успішно займалася реалізацією продукції та мала власний відділ, в якому навчали працівників у цій сфері. Проте ні з цим відділом, ні зі службою збуту підприємства питання про запровадження нової системи збуту не були узгоджені, що одразу викликало негативну оцінку серед спеціалістів відділів. Згодом були організовані одноденні заняття для навчання всіх керівників служби збуту, продавців та інструкторів відділу навчання працівників особливостям нової системи збуту.

Згодом стало зрозуміло, що єдиною відмінністю між „новою системою збуту” і тією, яку повсякденно успішно використовувала компанія, була різна маркетингова термінологія та форма бланків, що спричинило ще більше посилення опору працівників служби збуту.

Як тільки першочергове навчання завершилось, нову систему ввели у дію. І хоч не було допущено жодних вагомих помилок у її запровадженні, лише через те, що вона була „нав’язана,” служба збуту проявила лише формальний підхід при її використанні на практиці, незважаючи на великі зусилля консультантів та безпосередньо Яна Форсита.

Через шість місяців компанія повністю відмовилася від нової системи збуту. Згодом було підраховано, що це нововведення коштувало компанії 300 тис. дол. Зрозуміло, що якби до введення нової системи збуту керівництво проінформувало б про свої плани співробітників, ця система привела б до вагомих успіхів, при значно менших витратах.

Можна було б також використати власний відділ компанії із навчання і підготовки кадрів, замість того, щоб запрошувати високооплачуваних консультантів ззовні.

**Завдання:**

1. Чи потрібні були, на Вашу думку, компанії Яна зміни у системі збуту продукції?
2. Інновації якої саме форми були запроваджені у наведеній ситуації?
3. Чому впроваджені зміни принесли лише збитки компанії?
4. Яких саме помилок під час впровадження змін припустилося керівництво компанії? Яким чином цих помилок можна було б уникнути?

**Ситуація 2. Способи впровадження організаційних змін**

**Завдання:** проаналізуйте ефективні і недопустимі способи управління організаційними змінами, що подані у таблиці. Які із них, на Вашу думку, найчастіше використовують керівники на практиці? Назвіть ще кілька правильних і неправильних способів впровадження змін організаціями, які, на Вашу думку, є важливими, але не зазначені у цій таблиці.

<p><b>Ефективне управління змінами:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зрозуміло і доступно повідомити колектив про майбутні зміни;</li> <li>- поступово готувати співробітників до змін;</li> <li>- надати співробітникам якомога більше інформації про зміни;</li> <li>- залучити співробітників до процесу впровадження змін;</li> <li>- якомога швидше перешкодити поширенню будь-яких чуток про зміни;</li> <li>- пропагувати усі можливі вигоди від змін та позитивне ставлення до них</li> </ul>	<p><b>Неефективне управління змінами:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нав'язувати зміни своїм працівникам;</li> <li>- зазначати, що співробітники повинні прийняти будь-які зміни незалежно від їхнього змісту;</li> <li>- забороняти будь-які обговорення змін;</li> <li>- не відповідати на запитання, що стосуються змін;</li> <li>- недостатньо інформувати співробітників про причини змін;</li> <li>- не інформувати колектив про фактичний стан справ у процесі запровадження змін</li> </ul>
---	---

**Ситуація для аналізу**

**Інновації у компанії Samsung\***

Побутова техніка в усьому світі стає із кожним роком все більш наукомісткою та подібною щодо своїх можливостей, незалежно від того, хто її виробник. Тому дуже доречним є один із лозунгів на корпоративному сайті компанії Samsung – „в еру цифрової конвергенції вироби будуть розрізняти набагато більше за їхніми брендами, ніж за функціональними характеристиками чи за якістю”. Саме тому компанія вкладає багато коштів у просування власного бренда, завдяки чому забезпечене більш як 30% зростання його вартості уже другий рік поспіль (за оцінками агентства Interbrand загальна вартість бренда Samsung Electronics у 2003 р. оцінювалась у 10,85 млрд дол. США).

Розуміючи, що цифрова революція вступає у нову еру, керівництво компанії прагне перебудувати стратегічно свою діяльність, сконцентровуючи свої зусилля на цифрових технологіях, завдяки яким у компанії з'явилися можливості формувати стратегічні альянси із різними провідними світовими виробниками побутової техніки та програмних засобів. Водночас головна стратегічна ціль Samsung – стати постачальником передових інформаційних рішень та лідером у технології цифрової конвергенції.

На запитання про вибір компанією Samsung стратегії інновацій, виконавчий віце-президент підрозділу глобального маркетингу цієї компанії відповів, що у бізнесі, який оснований на технологіях, інноваційність – це не вибір, а основна вимога конкурентної стратегії і, варто зауважити, що вона не гарантує довготривалої конкурентної переваги на майбутнє. Samsung задоволений переходом ринку до цифрових технологій і, якщо раніше, в аналоговій ері не

\* За: Секреты инновативности Samsung // Компаньюн, 2003. – №37. – С.34–38

було гнучкості (оскільки кожен продукт мав свою чітко окреслену сферу використання), то тепер товари значно зміщуються між собою за функціональними можливостями, а отже, – стираються межі між товарами різних виробників. В результаті цього на першому місці для підприємств є результативність продажу, адже всю цифрову технологію виготовляють із дотриманням стратегії експансії продукту (диференціації) при стабільній ціні. Іншими словами, зниження ціни потребує збільшення обсягів продажу, щоб фінансовий результат для підприємства не змінився.

Компанія Samsung завжди намагається балансувати між баченням свого майбутнього і тим, чого реально хочуть споживачі. Якщо ж підприємство буде брати до уваги лише власні ідеї і не буде прислухатися до споживача, – є ризик створити продукт, який ніхто не буде купувати. Разом з тим, для інноваційно спрямованого підприємства важливо йти на декілька кроків попереду покупця, але не надто відриваючись від його потреб. Тому серед основних інструментів формування конкурентних переваг компанії Samsung є бачення майбутнього, постійне дослідження ринку і нові технології.

Створюючи нові продукти, Samsung постійно контролює реальні потреби споживачів, використовуючи навіть безпосередні опитування та спостереження за їхніми побутовими потребами. Коли продукт майже створений, компанія знову аналізує й оцінює думку споживачів, випробовує зразки перед тим, як вивести його на ринок. Саме так компанія створила новий продукт на основі відео- і фотокамер, розуміючи, що споживачеві не вигідно купувати обидва пристрої, і що він хотів би мати універсальний апарат для фотографування та відеозйомки. У таблиці відображені частки ринку, що займають різні продукти компанії Samsung.

Найдорожчими елементами електроніки є дисплей, пам'ять і процесор. Вони є головними елементами товарів компанії і становлять 70-80% від їхньої вартості. Тому ком-

панії Samsung необхідно постійно зменшувати вартість цих компонентів, щоб контролювати ціну товару. З огляду на це, компанія раніше інвестувала багато коштів, щоб досягнути лідерства на ринку чіпів пам'яті, дисплеїв та процесорів, і сьогодні має свою першу конкурентну перевагу.

Види продукції Samsung, що мають перші місця за часткою світового ринку (за результатами 2002 р.)

Вид продукції	DRAM	SRAM	Дисплеї TET-LCD	Телефони CDMA	Комп'ютерні монітори	Відеоманітофони	Мікрохвильові печі
частка світового ринку, %	27	26	20	26	22	20	24

В еру цифрових технологій життєвий цикл продукції дуже короткий і характеризується тенденцією до скорочення, тому для компанії Samsung важливо дуже швидко створювати нові товари. Саме у цьому полягає головне завдання працівників компанії, технологій та виробництва, що орієнтовані на високу ефективність та швидкість. Важливим для Samsung є те, що компанія має власне виробництво і не користується виробництвом інших компаній. Це гарантує їй другу конкурентну перевагу.

Крім того, мало лише створювати якісні продукти, треба мати можливість забезпечувати споживачів ними, щоб задовольнити високий попит. Тому ще одним важливим завданням компанії Samsung є гарантування відповідних обсягів продажу, який відповідав би потребам її продукту.

Як зазначає керівництво Samsung, бізнес – це створення унікальної диференційованої компанії, і перше, в чому потрібно впевнитися, це правдивість диференціації: чи виготовляєте Ви унікальний продукт, чи такий, як і конкуренти. Три головні складові цифрових технологій – мікросхеми пам'яті, наукові розробки і саме виробництво – забезпечують Samsung можливість розробляти інноваційну

цифрову продукцію, і, тим самим, й конкурентну перевагу. Тому багато споживачів в усьому світі довіряють компанії та якості її продукції.

#### Запитання до ситуації:

1. Прокоментуйте базові особливості інноваційної політики компанії Samsung. Яку роль вони відіграють у процесі впровадження компанією організаційних змін?
2. Із описаної інформації визначте, до якого типу можна віднести організаційні зміни компанії Samsung – планових чи ситуаційних? Назвіть сфери впровадження цих змін.
3. До якої форми інновацій можна віднести нові продукти Samsung? Яку роль під час створення і запровадження нових продуктів компанією Samsung відіграють її споживачі? Прокоментуйте результативність такої практики Samsung.

## 7.6. Тести

### 1. Організаційні зміни це:

- а) будь-яка суттєва модифікація певної частини організації;
- б) інновації та ноу-хау;
- в) зміна організаційної структури організації;
- г) зміна структури управління.

2. Зміни, що їх проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, які відповідають прогнозованим майбутнім подіям, називають:

- а) плановими;
- б) організаційними;
- в) ситуаційними;
- г) випадковими.

3. Зміни, які є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються, називають:

- а) плановими;
- б) організаційними;
- в) ситуаційними;
- г) випадковими.

4. Модель управління процесом змін за Луїном складається з таких етапів:

а) встановлення цілей, аналіз середовища, формування альтернатив, оцінення альтернатив, вибір оптимального варіанта, впровадження й оцінення змін;

б) усвідомлення потреби у змінах, визначення цілей, аналіз релевантних змінних, вибір адекватних способів змін, планування впровадження змін, безпосереднє впровадження змін, оцінення і моніторинг;

в) визначення цілей і стратегії, керівництво згори, формування почуття невідкладності змін, планування „з чистого аркуша”, збалансування інтересів підлеглих і працівників;

г) планування змін, організування змін, координація змін, контролювання змін.

### 5. Причини опору працівників змінам полягають у:

- а) невизначеності, загрози власним інтересам, різному ставленні до змін, відчутті втрати;
- б) співучасті, співбесіді, турботі про працівників, зіставленні аргументів різних сторін;
- в) неефективному управлінні та комунікаціях;
- г) відмінностях у характерах та потребах працівників.

### 6. Методи подолання організаційних змін полягають у:

- а) невизначеності, загрози власним інтересам, різному ставленні до змін, відчутті втрати;
- б) співучасті, співбесіді, турботі про працівників, зіставленні аргументів різних сторін;
- в) неефективному управлінні та комунікаціях;
- г) відмінностях у характерах та потребах працівників.

**7. Організаційна структура, технологія, персонал є:**

- а) видами організаційних змін;
- б) рівнями організаційних змін;
- в) сферами організаційних змін;
- г) сферами інновацій.

**8. Докорінна перебудова всіх напрямків діяльності для досягнення бажаних результатів щодо витрат, якості чи послуг визначає впровадження:**

- а) інновацій;
- б) організаційного розвитку;
- в) факторингу;
- г) інжинірингу.

**9. Базовими етапами процесу реінжинірингу є:**

а) встановлення цілей, аналіз середовища, формування альтернатив, оцінення альтернатив, вибір оптимального варіанта, впровадження й оцінення змін;

б) усвідомлення потреби у змінах, визначення цілей, аналіз релевантних змінних, вибір адекватних способів змін, планування впровадження змін, безпосереднє впровадження, оцінення і моніторинг;

в) визначення цілей і стратегії, керівництво згори, формування почуття невідкладності змін, планування „з чистого аркуша”, збалансування інтересів підлеглих і працівників;

г) планування змін, організування змін, координація змін, контролювання змін.

**10. Керована спроба організації розробити і впровадити новий продукт або послугу чи запропонувати нове використання наявного продукту визначає впровадження:**

- а) інновацій;
- б) організаційного розвитку;
- в) факторингу;
- г) інжинірингу.

**11. Розрізняють такі види інновацій:**

а) радикальні, часткові, технічні, управлінські, ті, що стосуються продукції чи виробництва;

б) зовнішні та внутрішні;

в) індивідуальні, колективні, організаційні;

г) плановані, ситуаційні, випадкові, програмовані, не-програмовані.

**12. Інноваційний процес складається з таких етапів:**

а) розроблення, випробування, запуску, зростання, зрілості і занепаду;

б) усвідомлення потреби у змінах, визначення цілей, аналізу релевантних змінних, вибору адекватних способів змін, планування впровадження змін, безпосереднього впровадження, оцінення і моніторингу;

в) визначення цілей і стратегії, керівництво згори, формування почуття невідкладності змін, планування „з чистого аркуша”, збалансування інтересів підлеглих і працівників;

г) планування змін, організування змін, координація змін, контролювання змін.

**13. Радикальні інновації це:**

а) нові продукти чи технології, розроблені організацією, що повністю витісняють продукти і технології, які у цій галузі були раніше;

б) нові продукти і технології, які модифікують уже наявні;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.



**14. Управлінські інновації це:**

а) нові продукти чи технології, розроблені організацією, що повністю витісняють продукти і технології, які у цій галузі були раніше;

б) нові продукти і технології, які модифікують уже наявні;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**15. Технічні інновації це:**

а) нові продукти чи технології, розроблені організацією, які повністю витісняють продукти і технології, що у цій галузі були раніше;

б) нові продукти і технології, які модифікують уже наявні;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**16. Часткові інновації це:**

а) нові продукти чи технології, розроблені організацією, що повністю витісняють продукти і технології, які у цій галузі були раніше;

б) нові продукти і технології, які модифікують уже наявні;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**17. Інновації, які стосуються виробництва:**

а) зміна зовнішнього вигляду та споживчих характеристик наявних продуктів чи послуг або створення цілком нових продуктів чи послуг;

б) зміни у методах виробництва, створення та збуту товарів чи послуг;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**18. Інновації, які стосуються продуктів:**

а) зміна зовнішнього вигляду та споживчих характеристик наявних продуктів чи послуг або створення цілком нових продуктів чи послуг;

б) зміни у методах виробництва, створення та збуту товарів чи послуг;

в) зміна зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**19. Розвиток організації стосується:**

а) зміни позицій, сприйняття, поведінки й очікувань;

б) зміни у методах виробництва, створення та збуту товарів чи послуг;

в) зміни зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва;

г) зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

**20. Підтримувати інновації в організаціях можна шляхом:**

- а) зміни позицій, сприйняття, поведінки й очікувань працівників;
- б) зміни системи винагород, організаційної культури і заохочення новаторства;
- в) невизначеності, загрози власним інтересам, різного ставлення до змін, відчуття втрати;
- г) співучасті, співбесіди, турботи про працівників, зіставлення аргументів різних сторін.

## Цікаво знати !!!

### УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\*

Історія великого піднесення, падіння та злету відомого американського бізнесмена Лі Якокки відома вже багатьом. Ці події майже двадцятирічної давнини, докладно описані в його автобіографічній книзі „Кар’єра менеджера”, і досі нікого не залишають байдужими. Про це свідчить кількість видань та перевидань твору, яка на вітчизняному книжковому ринку поступається хіба що корисним порадам Дейла Карнегі.

Сам Якокка зауважує: „Писав я цю книгу не для того, аби помститися Генрі Форду за своє звільнення. Я зробив це якнайстаромоднішим американським способом, коли завоював „Крайслеру” стійкі позиції на ринку”. Мета у нього була інша: „Якщо ця книга дасть змогу молодим людям уявити ті завдання, що їх ставить великий бізнес

Америци, вселити ідеї, заради яких є сенс жити і працювати, тоді моя праця не буде марною”.

На сторінках ділового бестселера „Кар’єра менеджера” є чимало цікавих та корисних рекомендацій, які пригодаються не лише новачкам у бізнесі, а й тим, хто вже не перший рік намагається надати вітчизняним ринковим відносинам цивілізованості. Тож спробуймо абстрагуватися від захоплюючої фабули цієї вельми цікавої, емоційно викладеної історії та уважніше погляньмо на те, що саме принесло Великому Лі такий великий успіх.

• „Як відомо, є лише два способи отримувати прибуток: або продавати більше товару, або скорочувати витрати”.

• „Для оволодіння мистецтвом торгівлі потрібен час та зусилля. Необхідно знову й знову вправлятися у цьому мистецтві, поки воно не стане вашою другою натурою... Сьогодні не вся молодь це розуміє. Якщо вони бачать перед собою процвітаючого бізнесмена, то не замислюються над тим, як багато помилок він накоїв у молоді роки”.

• „Помилки — невід’ємна частина життя. Повністю уникнути їх неможливо... Треба сподіватися лише того, що вони не коштуватимуть аж надто дорого і що однієї й тієї ж помилки ви не повторите двічі”.

• „Відомий міф нібито ми, менеджери автоіндустрії, маніпулюємо публікою, диктуємо споживачеві, які саме автомобілі купувати, і нібито споживач слухається нас... А, по суті, ми більшою мірою аналізуємо попит публіки, аніж формуємо його. Ми, звичайно, всіма силами намагаємося переконати людей придбати нашу продукцію, та іноді всі зусилля залишаються марними”.

• „Багато покупців фактично самі не знають, чого їм хочеться, і професійний обов’язок продавця полягає у тому, щоб допомогти клієнтові визначити своє бажання”.

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. — № 3. — С. 76–77

• „Перш ніж виступити перед клієнтами, варто заздалегідь відрепетирувати, що збираєтеся їм сказати та продемонструвати, аби заохотити придбати ваш товар”.

• „Одна з маленьких хитростей полягає в тому, щоб телефонувати кожному клієнтові за місяць після придбання ним нової машини і ставити єдине запитання:

„Чи сподобався автомобіль вашим друзям?”... Якщо запитати у клієнта, чи йому самому сподобалася машина, у нього може з'явитися думка, ніби в ній є якісь вади. Коли ж ви поцікавитесь враженням друзів, то йому доведеться сказати, що автомобіль відмінний... Навіть якщо машина знайомим і не сподобалася, клієнт не зможе погодитись із ними, принаймні не так швидко. Бо у власній свідомості він має ще якийсь час виправдовувати свої витрати тим, що придбав вдалу річ...

Якщо хитрість дійсно спрацювала, треба запитати у клієнта прізвища й номери телефонів його друзів. Можливо, вони й справді зацікавляться новим авто і схилиться до придбання такого ж”.

• „Треба пам'ятати: кожен, хто щось купує — будинок чи авто, акції чи облігації, — протягом перших тижнів після купівлі виправдовуватиме своє придбання, навіть коли він помилився”.

• „Більшість продавців з успіхом долає попередні стадії продажу, а на останньому етапі настільки побоюються відмови покупця, що часто дозволяють йому полишити салон, не здійснивши покупки. Вони просто не спроможні зосередитись і твердо сказати: „Поставте тут свій підпис!”.

• „Правильне поводження з клієнтами потребує знань, часу і терпіння. Зрештою, коли продавці не мають таких рис, їм треба підшукати іншу професію”.

• „Коли у вас гарний товар — можна не бути великим торговцем”.

Продовження на с. 223

## Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 245–277.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 159–162.
3. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 527–545.
4. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 108–113.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 630–659.
6. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 295–317.
7. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 144–155; С. 175–183.
8. Шегда А. В. Основы менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 428–447.

## Тема 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

### 8.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Описувати середовище менеджменту людських ресурсів, його стратегічне значення та зв'язки із правовими та соціальними чинниками.
2. З'ясувати, як організації залучають людські ресурси, зокрема планування, набір та відбір людських ресурсів.
3. Досліджувати, як організації розвивають людські ресурси, навчаючи та підвищуючи їхню кваліфікацію, оцінювати діяльність та характеризувати зворотні зв'язки.
4. Визначати, як організації забезпечують утримання людських ресурсів, запроваджуючи певний рівень заробітної плати, додаткові виплати, а також планують просування по службі.
5. З'ясувати природу диверсифікації, зокрема її суть, супутні тенденції, розміри та вплив.
6. Досліджувати трудові стосунки, процес формування працівниками профспілки, а також механізм укладання колективних угод.

### 8.2. Категорійний апарат

*Менеджмент людських ресурсів* – це низка дій, спрямованих на залучення, розвиток та утримання людських ресурсів, які потрібні організації. Середовище менеджменту людських ресурсів має стратегічне значення, залежить від правових та соціальних чинників.

*Залучення людських ресурсів* є важливим аспектом кадрового менеджменту. *Планування людських ресурсів* починають із вивчення особливостей роботи, прогнозування майбутньої потреби організації у працівниках, пропозиції праці як всередині, так і за межами організації, складання програм із забезпечення достатньої кількості категорій працівників.

*Набір та відбір* трудових ресурсів передбачають подання заяв претендентів, їхній аналіз та приймання на роботу. Розрізняють внутрішній та зовнішній набір людських ресурсів. *Внутрішній набір* означає розглядання наявних працівників як кандидатів на вакансії, які з'явилися в організації. *Зовнішній набір* передбачає залучення людей для подання заяв про зарахування на посади ззовні організації. Методи оцінювання претендентів охоплюють заповнення форми заяв, тестування, інтерв'ю та діяльність центрів оцінювання. Кожен метод відбору має бути обґрунтований.

Організації також мають працювати над *розвитком людських ресурсів*.

Навчання та підвищення кваліфікації дають можливість працівникам виконувати продуктивно теперішню роботу і підготуватися до майбутньої. У процесі менеджменту людських ресурсів *навчання полягає* в ознайомленні виробничого та технічного персоналу із виконання тої роботи, на яку їх було прийнято. *Підвищення кваліфікації стосується* навчання менеджерів та спеціалістів навикам, що потрібні як для теперішньої, так і для майбутньої роботи. Більшість організацій складає програми постійного навчання та підвищення кваліфікації для

менеджерів і працівників. *Оцінення результатів виконання* потрібне для визначення потреби у навчанні, ухвалення рішення щодо підвищення заробітної платні, переміщення на інші посади та забезпечення ефективного зворотного зв'язку працівниками. Можна користуватися як об'єктивними методами оцінення, так і методами судження, а ефективна система, звичайно, передбачає кілька методів. Правильність оцінення залежить від детального врахування багатьох аспектів виконання працівником своїх службових обов'язків.

*Утримання людських ресурсів* також дуже важливе для організації. Для цього потрібні ефективна оплата праці та система доплат. *Оплата праці* є грошовою компенсацією організації своїм працівникам в обмін на їхню працю. Оплата праці має бути справедливою щодо інших посад в організації, а також щодо таких самих або подібних робіт в інших організаціях на ринку праці. Правильно розроблена система оплати праці та матеріального заохочення, а також обґрунтована система доплат сприяють залученню та втриманню хороших працівників.

*Планування кар'єри* також належить до пріоритетних аспектів менеджменту людських ресурсів. *Кар'єра* – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. Розрізняють два види кар'єри: *професійну* – навчання, вибір місця роботи, професійне зростання, підтримання та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію; *внутрішньоорганізаційну* – охоплює зміну стадій розвитку працівника у межах однієї організації. Успішне планування кар'єри потребує участі трьох зацікавлених сторін: організації, керівника і працівника. В управлінні кар'єрою відоме поняття „*плато кар'єри*”, під яким розуміють точку у кар'єрному розвитку, коли ймовірність дальшого просування вгору дуже мала. Цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри.

*Диверсифікація робочої сили* є у групах і організаціях, учасники яких відрізняються один від одного за однією або кількома ознаками. Найважливіші ознаки, за якими відбувається

диверсифікація, – це вік, стать та національність. Диверсифікація впливає на організацію у таких напрямках: диверсифікація як конкурентна перевага, диверсифікація як джерело конфлікту. Менеджмент диверсифікації можуть проводити як окремі особи, так і організація загалом.

*Трудові стосунки* – це процес взаємовідносин із працівниками, що об'єднані профспілкою. Більшість некерівного персоналу організації має право, за бажанням, об'єднатися у *профспілку*. Адміністрація має брати участь у складанні колективної угоди разом із профспілкою щодо контракту.

*Метою колективної угоди* є погодження трудового контракту між адміністрацією та профспілкою, який задовольняв би обидві сторони. *Контракт* містить домовленості щодо заробітної плати, тривалості робочого часу, умов праці, переведення на посади, звільнення, дисципліни, видів доплат, графіків понаднормового робочого часу, вихідних та відпусток, методів вирішення конфліктів.

Під час дії контракту для вирішення трудових конфліктів використовують конфліктну процедуру. *Конфліктна процедура* – це засоби вирішення конфліктів на умовах трудового контракту.

### 8.3. Ілюстративні матеріали

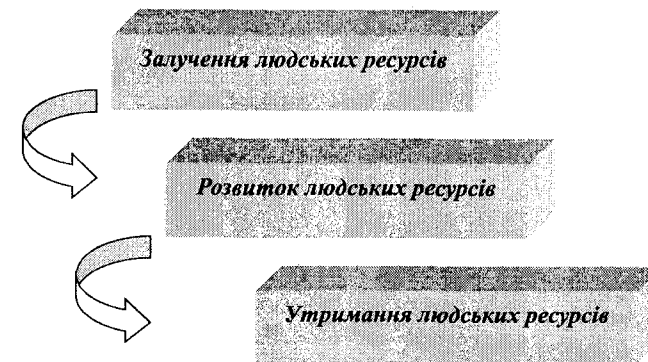


Рис. 8.1. Етапи менеджменту людських ресурсів

- **Менеджмент людських ресурсів** – це низка дій, спрямованих на залучення, розвиток та утримання робочої сили.
- **Управління персоналом** – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу, вироблення та реалізація політики підбору, розміщення, навчання й утримання персоналу



**Значення людського чинника в організації слід розглядати у кількох аспектах:**



**Кількісний аспект** включає прямі та непрямі витрати, що становлять заробітну плату, кошти на підготовку та маркетинг персоналу, облаштування робочого місця і його постійне вдосконалення тощо



**Якісний аспект** передбачає пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного та культурного рівня найманих працівників, оцінювання ними можливостей кар'єрного зростання тощо



**Стратегічний аспект** полягає у турботі керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності

**Основна мета менеджменту людських ресурсів** – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня

Рис. 8.1. Сутність і значення менеджменту людських ресурсів



Рис. 8.3. Планування людських ресурсів

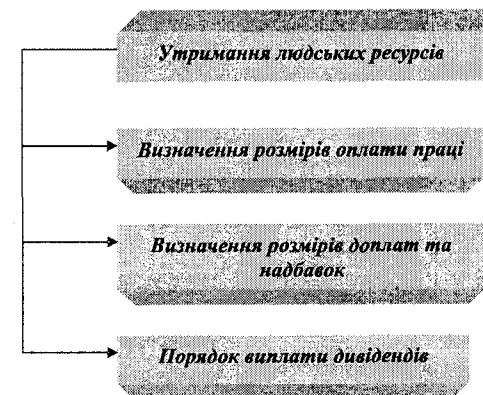


Рис. 8.4. Утримання людських ресурсів

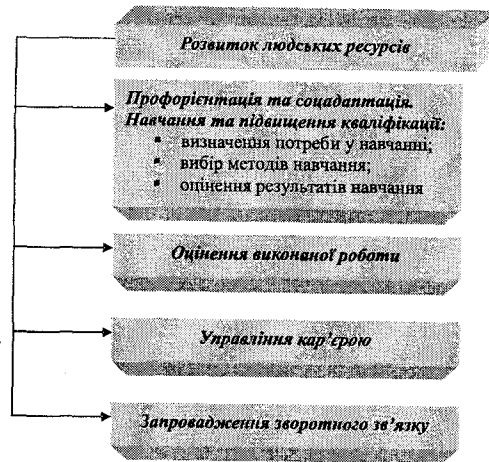


Рис. 8.5. Розвиток людських ресурсів

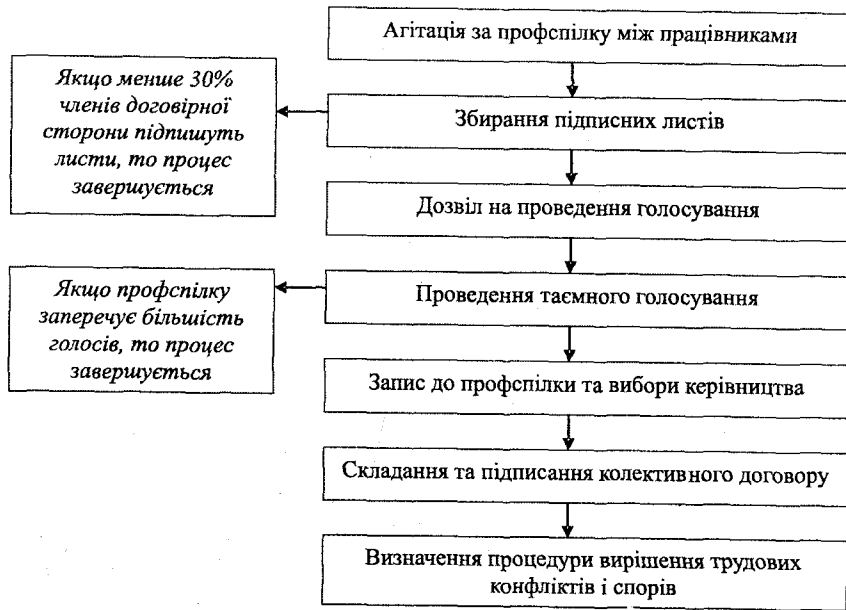


Рис. 8.6. Процес організації профспілки

Ефективне функціонування персоналу організації передбачає наявність чітко сформованої та обґрунтованої **кадрової політики**, під якою розуміють сукупність завдань, пов'язаних із ставленням організації до свого зовнішнього і внутрішнього оточення. В управлінській практиці виділяють чотири типи кадрової політики в умовах кризи:

- ⇒ **1. Пасивна** – керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій відносно персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи
- ⇒ **2. Реактивна** – керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами кризової ситуації і застосовує заходи щодо локалізації кризи
- ⇒ **3. Превентивна** – керівництво підприємства має обґрунтовані програми розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї
- ⇒ **4. Активна (раціональна)** – керівництво підприємства має якісний діагноз ситуації, а також обґрунтований прогноз її розвитку та засоби впливу на неї

Рис. 8.7. Кадрова політика

Таблиця 8.1

**Функціональні складові служби управління персоналом на підприємстві\***

Структуру служби управління персоналом на підприємстві визначає характер його діяльності та розмір. Наводимо орієнтовний склад функціональних підсистем системи управління персоналом, які об'єднують сукупність однорідних функцій:

Підсистема служби управління персоналом	Характеристика функціональних завдань
1	2
1. Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу	Аналіз кадрового потенціалу; вироблення стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування та планування потреби у персоналі; організація реклами; стосунки із зовнішнім джерелами, що забезпечують органі-зацію кадрами; оцінення кандидатів на вакантні посади; поточне оцінення результатів діяльності

\* Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланц, 2003. – С. 261

Закінчення табл. 8.1

1	2
2. Підсистема розвитку персоналу	Технічне та економічне навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації; управління кар'єрою; професійна та соціально-психологічна адаптація та профорієнтація працівників
3. Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород	Нормування і тарифікація трудового процесу; управління вибором поведінки; розроблення оплати праці; розроблення форм участі персоналу у прибутках і капіталі; використання засобів морального заохочення
4. Підсистема умов праці	Охорона праці і техніка безпеки; дотримання норм технічної естетики, психофізіології та ергономіки праці
5. Підсистема трудових відносин	Взаємодія із профспілками; аналіз і регулювання відносин керівництва; соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; управління організаційними конфліктами
6. Підсистема юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин; узгодження розпорядчих документів із питань управління персоналом
7. Підсистема обліку персоналу	Оформлення та облік найму, звільнення та переміщення персоналу; інформаційне забезпечення системи управління персоналом
8. Підсистема розвитку соціальної інфраструктури	Управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку
9. Підсистема розроблення та вдосконалення організаційної структури управління	Аналіз наявної організаційної структури управління; проектування організаційної структури; розроблення штатного розпису

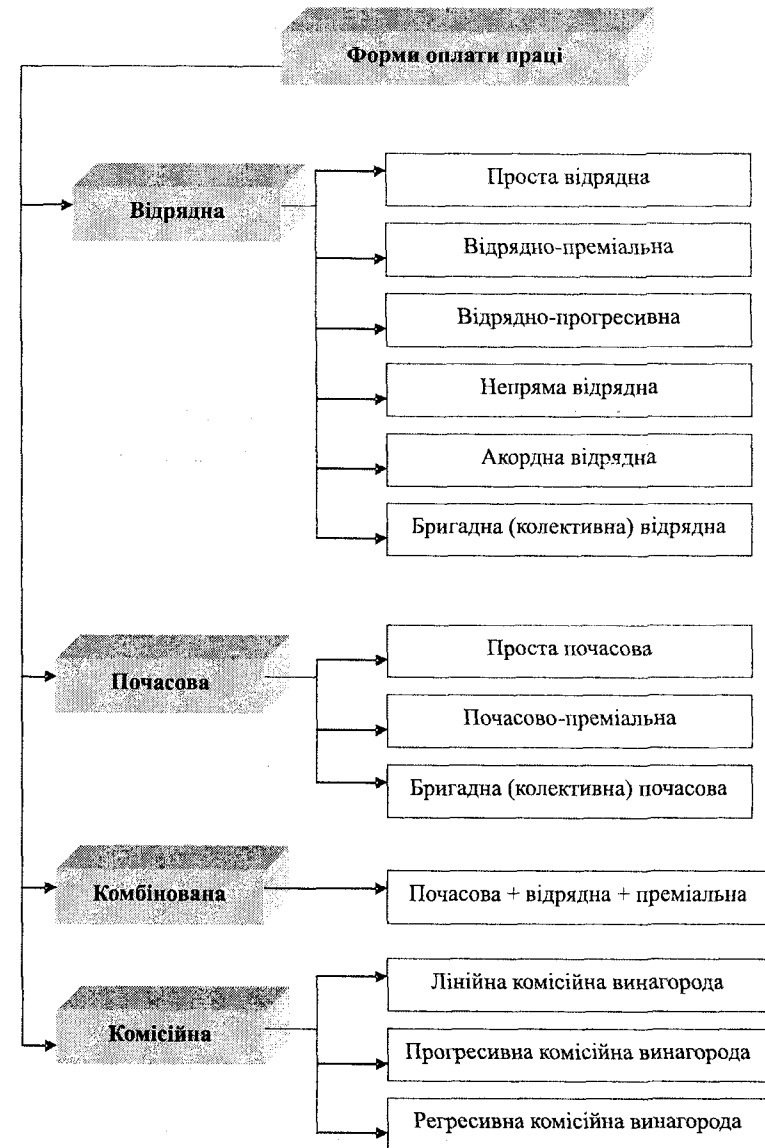


Рис. 8.8. Класифікація форм оплати праці



## 8.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Залучення людських ресурсів

1. Середовище менеджменту людських ресурсів.
2. Планування людських ресурсів.
3. Набір людських ресурсів.
4. Відбір людських ресурсів.

### Заняття 2

Тема: Розвиток людських ресурсів

1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
2. Оцінення виконаних робіт.
3. Управління кар'єрою.
4. Запровадження зворотного зв'язку.

### Заняття 3

Тема: Утримання людських ресурсів та менеджмент трудових відносин

1. Визначення розмірів оплати праці та доплат.
2. Диверсифікація робочої сили.
3. Поняття колективного і трудового договору.
4. Процес організації профспілок.
5. Кадрова політика та її види.

#### Запитання для повторення:

1. У чому полягає менеджмент людських ресурсів в організації? Визначте його значення для організації.
2. Назвіть особливості правового середовища менеджменту людських ресурсів в Україні.
3. Назвіть головні етапи процесу планування людських ресурсів.

4. Яка відмінність між внутрішнім і зовнішнім набором працівників? Який із зазначених видів набору працівників використовують частіше? Чому?

5. Які Вам відомі методи відбору працівників? Як можна визначити ефективність кожного методу, зважаючи на часові та матеріальні витрати?

6. Назвіть та коротко опишіть основні елементи розвитку людських ресурсів в організаціях.

7. Як Ви розумієте поняття „управління кар'єрою”?

8. Які головні елементи процесу утримання людських ресурсів Вам відомі?

9. У чому полягає сутність диверсифікації робочої сили? Які наслідки вона може спричинити? Яким чином можна керувати процесами диверсифікації?

10. Що розуміють під менеджментом трудових стосунків? Які його головні елементи?

11. Опишіть процес створення профспілки?

12. Що розуміють під кадровою політикою організації? Які Ви знаєте типи кадрової політики?

#### Запитання для аналізу:

1. Назвіть переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього набору працівників. Розгляньте цю проблему з точки зору організації та з точки зору окремої особи, що претендує на вакантну посаду.

2. Коли Ви завершите навчання і розпочнете свою професійну діяльність, як плануєте будувати професійну кар'єру? На Вашу думку, чим професійна кар'єра відрізняється від трудової кар'єри?

3. Дослідіть детальніше процес формування профспілок на підприємствах. З якою метою їх створюють і які завдання вони мають вирішувати? Чому керуюча система підприємств не завжди позитивно сприймає створення профспілок, а інколи навіть перешкоджає цьому? Яким чином пов'язане формування профспілки із розмірами організації, в якій її створено?

### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Ознайомтеся із особливостями побудови кадрових служб на великих підприємствах. Визначте функціональні обов'язки і завдання цих служб, їхніх підрозділів, якщо такі функціонують. Які недоліки Ви виявили у їхній будові або діяльності? Що треба зробити, щоб ці недоліки усунути?

2. Ознайомтеся із законодавством України про працю (див. рек. л-ру до теми). Підготуйте невелику доповідь або реферат, у яких коротко розкрийте головні правові положення трудових відносин в Україні за таким паном:

- право громадян на працю;
- укладання трудових і колективних договорів;
- організація робочого часу і відпочинку;
- оплата праці;
- трудова дисципліна й охорона праці;
- праця молоді;
- трудові спори;
- профспілки і трудові колективи.

3. Дослідіть сутність явища соціального партнерства (передбачає співпрацю держави, роботодавця і найманого працівника) як етичного процесу та організаційного принципу трудової діяльності, визначте його функції у суспільстві.

## 8.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Технічні навички для відбору працівників

#### Завдання:

1. Оберіть професію, з якою Ви добре ознайомлені, та спробуйте визначити кваліфікаційні вимоги і базові навички, якими має володіти працівник, відповідно до цієї професії. Випишіть перелік цих вимог на аркуші паперу.

2. Складіть коротку інформаційну довідку про наявність вакантної посади відповідної професії у певній організації, вимоги щодо претендентів на неї та умови роботи й оплати праці.
3. Опишіть систему показників, які визначатимуть, чи особа зможе виконувати цю роботу.
4. Розробіть запитання для короткої співбесіди, які можна використовувати під час відбору працівників для виконання роботи. Спрогнозуйте відповіді, що Вас задовольнятимуть як роботодавця.

### Ситуація 2. Кар'єрограма\*

Кар'єрограма (карта соціально-професійного зростання) – це індивідуальний план окремого працівника щодо перспектив своєї діяльності в організації. Вона складається із кількох розділів.

У першому розділі, у хронологічному порядку, вказано події, етапи зростання (розвитку) працівника. До таких подій належать: зміна кваліфікації, посади, умов праці, оплати праці, окремих благ, які розподіляються на підприємстві. Діапазон подій, які є значущими для людей і викликають у них почуття необхідності зростання, досить широкий.

Другий розділ стосується вимог, які мають бути виконані працівниками для просування по щаблях кар'єри (наприклад, щодо необхідної освіти, щоб просуватися по службі, щодо видів робіт, які необхідно вміти виконувати, щоб отримати додаткове заохочення тощо).

Третій розділ кар'єрограми фіксує зобов'язання, які несе адміністрація щодо професійного і службового зростання працівника.

\* Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 275

У четвертому розділі вказують методи заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником вимог, а адміністрацією – зобов'язань.

**Завдання:** спробуйте скласти проект своєї кар'єрограми, який би Ви хотіли запропонувати керівництву фірми, враховуючи можливість розвитку підприємництва в Україні.

### Ситуація 3. Управління кар'єрою\*

Зробити кар'єру, спираючись лише на академічні знання, сьогодні вже майже неможливо. Аби піднятися службовими сходами вгору, треба бути ще й цілеспрямованим авантюристом.

У 1931 р. Конрад Хілтон прикрасив свій робочий стіл фотографією готелю Woldorf Astoria на 5-й авеню у Нью-Йорку. Тоді навіть мрія про його купівлю здавалась безнадійним маренням збанкрутілого американця: після Великої депресії статки молодого мільйонера Хітона зменшилися до 87 центів... Але у 1949 р. він врешті-решт придбав омріяний готель.

Мета – ось що є рушійною силою думок та вчинків цілеспрямованих людей. Вона спонукає їх робити запаморочливі кар'єри, як це сталося із Конрадом Хілтоном, людиною-легендою. Скільки разів Вам доводилося чути, а можливо, й говорити самому: „Ось досягну маленької мети, потім подумаю про щось масштабне”? Насправді, як радять досвідчені кар'єристи, треба ставити перед собою „подвійну мету”: мрієте бути віце-президентом банку? То прицінюйтеся до президентського крісла. Йти маленькими кроками від однієї непомітної мети до іншої у наш час просто нецікаво: Ви можете витратити все життя на те, що більш одержимі здолають за рік. Майте на увазі, ми живемо у нестандартний час: хіба міг раніше 30-річний

\* *Столярова І., Ковальчук Н.* Кілька кроків до успіху можна долати все життя... // Галицькі контракти, 1999. – №43. – С. 29

молодик очолити якусь солідну установу, велику фірму чи банк? Сьогодні про приклади таких проривів розповідають не лише бізнесові журнали, а й сусідські бабусі: „А наш Василь он яким паном став!” А що заважає зробити стрімку кар'єру Вам?

Одні називають кар'єру успішним просуванням у різних галузях діяльності, інші вважають, що кар'єра – це вміння хитро лавірувати у службовій ієрархії, треті, взагалі, вважають кар'єру мистецтвом, яке доступне небагатьом. Втім, хай там як, перш ніж поставити мету зробити кар'єру, не зайвим буде визначитися про сенс цього слова особисто для Вас.

Готових рецептів кар'єри взагалі-то немає – є теорія, що ґрунтується на досвіді та прикладах успішних бізнесменів минулих поколінь. Але до такої теорії можна дійти і самотужки: головне – мета й гарна освіта, необхідне досвід роботи, бажане – володіння іноземними мовами.

Визначаючи собі мету, будьте готовими до виснажливої праці, але ніколи не сумнівайтеся у тому, що Ви обов'язково із нею впораєтеся. Будь-який сумнів призводить до помилки, а помилка – до загибелі. Як зазначав один московський бізнесмен, робота на „навчальному мінімному полі” завершилася кілька років тому, усі перейшли на „бойове”. А там помилятися, як відомо, не можна.

Що ж до виснажливої праці та надмірних зусиль, тут доречно згадати стару притчу про двох жабенят, які потрапили у глечик з молоком: одне склало лапки і втошилося, а інше збило ними молоко на масло і видряпалося нагору – образно кажучи, зробило кар'єру.

Абстрагуючись від прикладу про жабу, можна сказати, що, крім віри в успіх, непогано було б мати ще й добре розвинену увагу, кмітливість та спеціальні знання, вміти планувати свою роботу, в необхідний момент не забувати про силу розуму, роль підсвідомості та інтелект. Якщо Ви запитаєте людину, яка вже досягла певних бізнесових

висот, чому вона продовжує робити кар'єру, то навряд чи почувте у відповідь щось зрозуміле. Швидше всього, вона продовжує зростати професійно за інерцією. Решта ж, ті, хто перебувають на початку шляху, має самостійно визначитися із власними „рушійними силами” – гроші, влада, спортивний інтерес, зухвале парі.

Що спонукає до першого кроку? Якщо Ви відповіли на це запитання щось певне, починайте крокувати вперед. А щоб мати певні орієнтири, ми пропонуємо Вам низку неписаних законів, якими поділилися успішні бізнесмени.

1. Працювати 24 години на добу, але задля улюбленої справи.

2. Постійно розширювати рамки тієї справи, якою займаєтесь, а разом з нею і межі власних можливостей, відчувати особистий внесок у її розвиток та відповідальність за кожне рішення.

3. Прагнути до постійної самореалізації.

4. Навчитися організовувати власний час і правильно використовувати дивіденди – прибутки, знайомства, зв'язки і т.п. До речі, більшість західних успішних бізнесменів, зробивши чудову кар'єру і заробивши непогані гроші, пишуться не ними, а саме своїми зв'язками.

5. Ніколи не зупиняйтеся на досягнутому і не розслабляйтеся ані на хвилину – саме у такому стані Вас найлегше вибити із сідла.

6. Не кажіть зайвого – навчіться бути небагатослівними: чим вище Ви будете підніматися, тим збитковішими для справи будуть Ваші „проколи”.

7. Не вірте у міцну дружбу у середовищі бізнесменів: там не може бути справжніх друзів, лише потенційні конкуренти.

8. Ніколи не встрявайте в інтриги і самі їх не ініціюйте – бережіть репутацію зваженої та неістеричної людини.

Звичайно, ці поради – не більше, ніж спроба узагальнення набутого досвіду. Але навіть якщо у Вас є про це

власні думки, нехай і принципово інші, все ж візьміть деякі пункти на озброєння.

Ми майже не зачепили такий важливий аспект, як рушійну силу грошей, оскільки, як зізналися опитані бізнесмени, вони не завжди робили кар'єру задля грошей. Багатьох спонукає до дії зовсім інше – дух авантюризму, бажання реалізувати себе і займати активну життєву позицію. І якщо такі риси притаманні Вам, а разом із ними успадкована внутрішня схильність, інтелект та бійцівські якості, сміливо починайте шлях до вершини – поки замість Вас його не здолав хтось інший.

#### **Завдання:**

1. Уважно прочитайте текст. Проаналізуйте та прокоментуйте головні його тези, зробіть відповідні висновки.
2. Назвіть основні компоненти успішної кар'єри у бізнесі, які із них є набутими, а які вродженими.
3. Сформулюйте ще декілька важливих „законів” успішних кар'єристів, про які, можливо, не згадано у статті, а також спробуйте визначити, які чинники найчастіше заважають успішному кар'єрному росту.
4. Пригадайте кілька відомих особистостей, які, на Вашу думку, зробили успішну кар'єру. Спробуйте визначити стартові умови їхньої кар'єри та головні чинники їхнього успіху.

#### **Ситуація для аналізу**

##### **Професійне навчання та підвищення кваліфікації на вітчизняних підприємствах**

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, отамання нової посади, вирішення нових питань. Основними елементами професійного розвитку є професійне навчання та підвищення кваліфікації, які передбачають такі напрями:

- первинне навчання відповідно до завдань підприємства та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами щодо посади та професійними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та способів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання осіб, котрі були прийняті на підприємство, але раніше не працювали в цій галузі.

Перепідготовку організовують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо за своїм фахом вони не можуть працювати з тих чи інших причин.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення його професійних знань і навичок.

Розрізняють такі форми підвищення кваліфікації:

1. *Внутрішня* – проводять у рамках організації, на робочому місці чи за його межами; *зовнішня* – відбувається на відповідних курсах у навчальних закладах, спеціальних центрах.

2. *Організаційна* – її ініціатором та організатором виступає саме підприємство чи організація, в якій працює людина; та *неорганізаційна* – полягає у самонавчанні працівників.

3. *Професійна* – пов'язана з удосконаленням професійної майстерності загалом і побудована на стандартних програмах, та *проблемно-орієнтована* – спрямована на відпрацювання необхідної організаційної поведінки у конкретній ситуації, і ґрунтується на спеціальних програмах.

4. *Така, що призначена для конкретних цільових груп* (менеджерів, спеціалістів у певній сфері), та *загальна* для всього персоналу компанії.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації дають змогу навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький хист до вирішення конкретних проблем, працювати у команді. Вони дають знання, які виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися й надалі.

Сучасні підприємства мають постійну потребу у підвищенні продуктивності праці своїх працівників, яка великою мірою залежить від удосконалення професійної майстерності, а отже, і від підвищення кваліфікації. Кінцева мета навчання полягає у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей її діяльності найефективнішим способом.

Значення професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників є широко визнане у світі. Однак сучасний стан розвитку підприємництва в Україні та її економіки загалом ще не дають можливості повною мірою використовувати ці способи розвитку працівників через певні організаційні та фінансові аспекти. Деякі державні підприємства, що фінансували підготовку кадрів у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах, після завершення процесу роздержавлення та з приходом нового власника ліквідували цю статтю видатків у власних бюджетах.

Професійне навчання доречне та корисне у трьох основних випадках: по-перше, коли людина тільки приходить працювати на підприємство (потрібна професійна орієнтація); по-друге, коли службовця призначають на нову посаду чи коли йому доручають нову роботу; по-третє, коли перевірка встановить, що у працівника не вистачає потрібних знань, навичок та вмінь для ефективного виконання професійних обов'язків.

Спеціальні методи професійного навчання та підвищення кваліфікації є дуже різноманітними. Вибір залежить від особливостей професії та потреб і можливостей підприємств.

тва. Проте можна виділити низку вимог, виконання яких забезпечить відповідну ефективність навчальних програм для працівника. Вони полягають у такому:

1. Щоб навчання було корисним для працівника, потрібна мотивація. Люди повинні чітко розуміти цілі програми навчання, яким чином це навчання підвищить їхню виробничу продуктивність, а отже, як воно вплине на задоволення тих чи інших їхніх сподівань і потреб.

2. Керівництво підприємства повинне створити клімат, який сприяв би професійному навчанню працівників у тому чи іншому випадку: чи це буде навчання в межах організації, на робочому місці, чи у відповідних центрах та установах.

3. Якщо навички, що їх здобувають у процесі навчання, є складними, то його слід розбити на певні послідовні етапи, щоб мати можливість їх практично апробувати та відповідно закріпити.

4. Працівники повинні відчутти зворотний зв'язок від результатів навчання після його завершення. Нехай це буде певна похвала чи визнання успіхів (у довільній формі) як з боку навчальних центрів, так і з боку керівників підприємства.

#### Запитання до ситуації:

1. Прокоментуйте значення професійного навчання та підвищення кваліфікації для підприємства загалом та, зокрема, для окремого працівника.
2. Як Ви охарактеризуєте ситуацію із використання інструментів професійного навчання вітчизняними підприємствами сьогодні. Які методи, на Вашу думку, зможуть поліпшити таку ситуацію?
3. Які відмінності є у процесі професійного навчання працівників за кордоном і у нас? Дослідіть ситуацію у цій сфері на іноземних підприємствах, що працюють сьогодні в Україні. Прокоментуйте наслідки використання ними та впровадження у вітчизняну практику сучасних зарубіжних інструментів розвитку персоналу.

## 8.6. Тести

### 1. Кадрове планування здійснюють в інтересах:

- а) організацій та підприємств;
- б) персоналу організацій та підприємств;
- в) як організацій та підприємств, так і їхнього персоналу;
- г) організації загалом.

### 2. Потребу в кадрах будь-якої категорії працівників можна задовольнити:

- а) шляхом переміщення працівників усередині організації;
- б) шляхом найму і скорочення;
- в) шляхом переміщення працівників усередині організації або шляхом найму;
- г) шляхом проведення відповідних заходів.

### 3. Набір персоналу в організацію — це:

- а) укладення трудових договорів із працівниками;
- б) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади й спеціальності;
- в) ротація кадрів;
- г) інтерв'ювання.

### 4. До засобів зовнішнього набору персоналу відносять:

- а) повідомлення співробітників всередині організації про наявні вакансії та критерії, висунені до претендентів;
- б) публікацію оголошень у газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вищих навчальних закладів;
- в) заповнення вакантних посад за рахунок кадрового резерву;
- г) співбесіди та відбір.

**5. До засобів внутрішнього набору персоналу відносять:**

- а) повідомлення співробітників всередині організації про наявні вакансії та критерії, висунені до претендентів;
- б) публікацію оголошень у газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вищих навчальних закладів;
- в) заповнення вакантних посад за рахунок кадрового резерву;
- г) тренінги, співбесіди.

**6. Добирати кадри необхідно проводити за критерієм:**

- а) добору найбільш придатного кандидата для службового просування;
- б) добору кандидата, котрий має найбільш придатну кваліфікацію для робочого місця;
- в) добору кандидата з числа працівників організації;
- г) рівноправ'я, недопущення будь-якої дискримінації.

**7. У процесі добору кадрів використовують такі методи:**

- а) випробування, тестування, моделювання, співбесіди;
- б) організування лекцій, дискусії, співбесіди;
- в) випробування, дискусії, тестування, організування лекцій;
- г) дискусії, тестування.

**8. Розставлення кадрів в організації — це:**

- а) заповнення вакантних посад за рахунок кадрового резерву;
- б) заповнення вакантних посад з урахуванням індивідуально-психологічних та особистих якостей працівників;
- в) добір найбільш придатного кандидата для службового просування;
- г) планування дальшого розвитку організації.

**9. Добір і розставлення кадрів, як функція менеджера, охоплює вирішення низки завдань:**

- а) забезпечення прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності, закріплення кадрів і мінімізація їхньої плинності;
- б) створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріплення кадрів і мінімізація їхньої плинності;
- в) вибір трудового шляху, формування особистості на основі властивостей та якостей, необхідних для виконання певної діяльності, вибір методів та засобів вивчення здібностей працівника, встановлення професійної придатності особистості, вивчення та врахування особливостей колективу, вивчення перших результатів праці;
- г) формування особистості на основі її індивідуальних властивостей та якостей.

**10. Основою матеріальної мотивації праці є:**

- а) мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини;
- б) певна система оплати, пов'язана з оціненням індивідуальних якостей працівника;
- в) оцінення особистих якостей працівника;
- г) рівень заробітної плати.

**11. Завданнями побудови системи оплати праці в організаціях є:**

- а) забезпечення прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах; закріплення кадрів і мінімізація їхньої плинності;
- б) вибір трудового шляху, формування особистості на основі властивостей та якостей, необхідних для виконання певної діяльності; вибір методів та засобів вивчення здіб-

ностей працівника; встановлення професійної придатності особистості; вивчення та врахування особливостей колективу, вивчення перших результатів праці;

в) створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріплення кадрів і мінімізація їхньої плинності, дослідження та врахування особливостей колективу, вивчення перших результатів праці;

г) матеріальна мотивація праці.

**12. Заробітна плата працівника складається з таких елементів:**

а) гарантованої тарифної частини заробітної плати та премій;

б) гарантованої тарифної частини заробітної плати, доплат і надбавок до гарантованої тарифної частини заробітної плати;

в) гарантованої тарифної частини заробітної плати, премій, доплат і надбавок до гарантованої тарифної частини заробітної плати;

г) доплат і надбавок.

**13. Професійна орієнтація полягає у:**

а) перевірці професійних знань та навичок працівника;

б) увазі до працівника на перших кроках його роботи в організації, застереженні його від вчинків, які несумісні з культурою організації, у спрямуванні його на потрібний шлях;

в) найліпшому застосуванні наявних у працівника кваліфікації, досвіду і поглядів щодо умов діяльності організації;

г) рівні компетентності працівника.

**14. Професійна адаптація працівника полягає у:**

а) перевірці професійних знань та навичок;

б) увазі до працівника на перших кроках його роботи

в організації, застереженні його від вчинків, які несумісні з культурою організації, у спрямуванні його на потрібний шлях;

в) найліпшому застосуванні наявних у працівника кваліфікації, досвіду і поглядів щодо умов діяльності організації;

г) у вмінні швидко вчитися.

**15. У процесі навчання працівників застосовують такі методи:**

а) адаптація, набір і відбір кадрів, рольовий тренінг, програма службового просування;

б) самопідготовка, лекції, дискусії, ділові ігри, рольовий тренінг, ротація кадрів;

в) ротація кадрів, „кар’ерна стежка”;

г) набір і відбір кадрів, рольовий тренінг.

**16. Якість трудового життя — це:**

а) той ступінь, відповідно до якого члени виробничо-господарської організації можуть задовольняти свої важливі особисті потреби за допомогою праці в цій організації;

б) позитивний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;

в) участь працівника в доходах (прибутках) організації;

г) чинник, від якого залежить якість виконання роботи працівником.

**17. Активну кадрову політику здійснюють тоді, коли:**

а) керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи;

б) керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації і застосовує заходи щодо локалізації кризи;



в) керівництво підприємства має обґрунтовані програми розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

г) керівництво підприємства має якісний аналіз ситуації, а також обґрунтований прогноз її розвитку та засоби впливу на неї.

#### 18. Пасивну кадрову політику здійснюють тоді, коли:

а) керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи;

б) керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації і застосовує заходи щодо локалізації кризи;

в) керівництво підприємства має обґрунтовані програми розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

г) керівництво підприємства має якісний аналіз ситуації, а також обґрунтований прогноз її розвитку та засоби впливу на неї.

#### 19. Реактивну кадрову політику здійснюють тоді, коли:

а) керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи;

б) керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації і застосовує заходи щодо локалізації кризи;

в) керівництво підприємства має обґрунтовані програми розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

г) керівництво підприємства має якісний аналіз ситуації, а також обґрунтований прогноз її розвитку та засоби впливу на неї.

#### 20. Превентивну кадрову політику здійснюють тоді, коли:

а) керівництво підприємства не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підпри-

емстві кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків кризи;

б) керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації і застосовує заходи щодо локалізації кризи;

в) керівництво підприємства має обґрунтовані програми розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

г) керівництво підприємства має якісний аналіз ситуації, а також обґрунтований прогноз її розвитку та засоби впливу на неї.

**Цікаво знати !!!**

#### УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\*

*(Продовження, початок на с. 192)*

• „Ключ до успіху зовсім не в інформації. Він у людях”.

• „Усі господарчі операції можна, зрештою, звести до трьох слів: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Коли у вас немає надійної команди, то від решти чинників мало що вдасться отримати”.

• „Найзначніше, що може зробити менеджер, — це найняти призвичаєних до справи нових працівників”.

• „Окрім інженерних та економічних дисциплін, я протягом чотирьох років вивчав також психологію і психопатологію. Я зовсім не іронізую, коли стверджую, що ці предмети були, мабуть, найціннішими з усіх університетських дисциплін... У результаті я навчився швидко розпізнавати характери людей. І, як правило, можу сказати досить багато про людину після першої ж зустрічі”.

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. — № 4. — С. 78-79; № 5. — С. 76.

• „Є дві дуже важливі речі, що мають відношення до кожного кандидата на посаду, які неможливо виявити в одній лише бесіді з приводу майбутньої роботи. Перше пов'язане з тим, чи не ледачий він, а друге — чи має елементарний здоровий глузд”.

• „Немає такого методу якісного аналізу, який дав би змогу визначити, чи властива кандидату працьовитість, чи вистачить у нього розуму або, хоча б, кмітливості, коли дійде до прийняття рішень. Хотілося б, аби існував якийсь прилад, за допомогою якого можна виміряти ці властивості людини, бо саме вони відрізняють хлопчика від мужа”.

• „Тільки-но хлопець досяг двадцяти одного року, ви вже ніколи не зміните його характеру і звичок. Вам здається, що ви можете це зробити, але його уявлення про себе вже заостеніло”.

• „Я зовсім не вважаю, що людина, яка отримала фах бухгалтера, приречена все життя залишатися бухгалтером, незалежно від її схильності до якоїсь іншої спеціальності. Та їй належить надати достатньо часу для справжнього оволодіння цією другою спеціальністю”.

• „Не потрібно надто захоплюватися спеціалізацією. Якщо доводити її до крайнощів, у нас ніколи не буде генеральних керуючих. І все ж, далеко не кожного варто готувати на керівну посаду”.

• „Є велика різниця між твердим необхідним „я” і надмірним погордливым „я”, що діє руйнівно. Чоловік, котрий має тверде „я”, знає свої сильні сторони. Він чітко уявляє, чого може досягти, і рішуче йде до мети”.

• „Коли людина з надмірно розумним „я” завжди шукає визнання, вона постійно потребує того, щоб її поплескували по спині, хвалили. Вона надто високої думки про себе. — на підлеглих дивиться з погордою... Людей такого типу не люблять, хоча їхню присутність у компанії і можна терпіти, якщо в них є великі здібності”.

• „Тому для вищих керівних посад я підшукую невтомних трудяг, тих, хто намагається дати більше, ніж від них вимагають. Вони завжди доступні для людей, з якими працюють, намагаються допомогти їм щонайліпше виконати покладені обов'язки. Так вже вони створені”.

• „Але є й такі, хто відбуває свій робочий день „від і до”. Вони просто хочуть безтурботно жити і чекають вказівок, що їм належить зробити. У них одне в голові: „Я не бажаю брати участі в цих шалених перегонах. Вони можуть позначитися на моєму здоров'ї”.

• „Одні труднощі стають причиною інших. Коли людина почувається не зовсім упевнено на своєму місці, єдине, чого вона хоче, — аби наступною в адміністративній ієрархії також була невпевнена в собі особа”.

• „Один некомпетентний менеджер, як правило, тягне за собою іншого. І всі вони ховаються за спільною слабкістю системи”.

• „Ось чому я шукаю людей наполегливих. Їх потрібно небагато... сила наших менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу. Вони вміють вишукувати „вузькі” місця і визначати пріоритетні напрями. Вони — саме той тип керівників, котрі мають право сказати: „Забудьте цю справу, на неї піде десять років. Ось чим маємо займатися сьогодні”.

• „Я завжди вважав безглуздою практику, за якої людину, що досягла 65 років, ми зобов'язані незалежно від її фізичного стану негайно відправляти у відставку. Ми повинні покладатися на наших старших менеджерів. Вони володіють досвідом. Вони володіють мудрістю. Менеджер, який тривалий час працював у фірмі, все про неї знає. За багато років він багато чого збагнув. Що поганого у похилих літах, коли людина здорова? Люди забувають, що вікові параметри здоров'я стрімко підвищились. Коли людина фізично здорова і має бажання робити свою справу, чому б не використати її досвід та знання? У Японії в керівництві

автомобільних фірм все ще зустрічаються літні менеджери. Під час мого останнього відрядження наймолодшому з тих, із ким я зустрічався, було 75 років. І я не думаю, що така практика завдає Японії великої шкоди”.

Продовження на с. 250

## Список рекомендованої літератури

1. Кодекс законів про працю України. Від 1 червня 1972 р., із змінами і доповненнями // <http://www.rada.gov.ua>.
2. Закон України „Про зайнятість населення” від 1 березня 1991 р. // <http://www.rada.gov.ua>.
3. Закон України „Про оплату праці” від 24 березня 1995 р. // <http://www.rada.gov.ua>.
4. Закон України „Про відпустки” від 15 листопада 1996 р. // <http://www.rada.gov.ua>.
5. Закон України „Про порядок вирішення колективних трудових спорів” від 3 березня 1998 р. // <http://www.rada.gov.ua>.
6. *Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М.* Управління персоналом. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
7. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 278–314.
8. *Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 565–594.
9. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 255–276.
10. *Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.* Основы менеджмента / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 245–293.
11. *Хэмфриз Д.* Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – 209 с.
12. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 218–256.

## Тема 9. КЕРУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

### 9.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Пояснити суть взаємодії між організацією та окремою людиною.
2. Визначати й описувати індивідуальні риси особистості, що впливають на її поведінку в організації.
3. Обговорити індивідуальну позицію особи в організації та пояснити її вплив на поведінку.
4. Схарактеризувати базові процеси сприйняття та роль його обґрунтування в організаціях.
5. Пояснити причини та наслідки організаційних стресів та пояснити, як ними можна керувати.
6. Розуміти поняття творчості та визначити її роль в організаціях.
7. Пояснити, як поведінка на робочому місці може впливати на організаційну ефективність загалом.

## 9.2. Категорійний апарат

Для ефективної роботи організації менеджер мусить бути до певної міри добрим психологом, щоб розуміти поведінку того чи іншого працівника. Базовою схемою співпраці особи та організації є *психологічна угода* – сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація надає їй взамін. В організаціях намагаються досягти оптимальної відповідності працівника посаді, однак цей процес ускладнений наявністю індивідуальних рис, притаманних особистості.

*Індивідуальні риси* – це особливі ознаки, характерні кожній людині; вони можуть бути фізичними, психологічними чи емоційними.

*Особистість* – це відносно стабільний набір психологічних і поведінкових рис, що відрізняють одну особу від іншої. Менеджери повинні докласти зусиль для того, щоб зрозуміти основні риси особистості і те, як вони впливають на людську поведінку в різних виробничих ситуаціях.

„*Велика п'ятірка*” *індивідуальних рис* охоплює поступливість, сумлінність, емоційність, екстраверсійність, відкритість. Її концепція стає щораз популярнішим підходом до розуміння індивідуальних рис людей в умовах організації. *Поступливість* – людська здатність уживатися з іншими людьми. *Сумлінність* – відображає певну кількість цілей, на які людина звертає свою увагу. *Під емоційністю* розуміють рівень врівноваженості, спокою, гнучкості і впевненості особи. *Екстраверсійність* віддзеркалює рівень комфорту під час формування взаємовідносин. Нарешті, *відкритість* свідчить про вірність людини своїм переконанням та інтересам, схильність сприймати нові ідеї і змінювати переконання після отримання нової інформації.

З-поміж інших важливих рис відзначають *локус контролю* (засвідчує віру людей у те, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається), *упевненість у собі* (віра людини

в те, що вона може виконати поставлене перед нею завдання), *авторитаризм* (люди вірять, що відмінності у повноваженнях і статусі потрібні для такої ієрархічної структури, як організація), *макіавеллізм* (використовують для характеристики поведінки, спрямованої на здобуття влади і контролю за поведінкою інших), *самоповага* (риса, завдяки якій особа вірить, що вона „чогось вартує”) і *схильність до ризику* (свідчить про здатність людини у конкретних випадках ухвалювати ризикові рішення).

Елементом індивідуальної поведінки в організаціях є позиція працівника щодо своєї роботи та організації загалом. *Позиція* ґрунтується на емоціях, знаннях і уявній поведінці. Якщо особистість „порівняно стабільна,” то позицію можна сформувати і легко змінити. Наприклад, задоволення чи незадоволення роботою і відданість організації є важливою позицією, що пов'язана з місцем праці.

Важливим елементом позиції є *сприйняття*, під яким розуміють сукупність процесів, завдяки яким людина усвідомлює та інтерпретує інформацію про середовище. Головні процеси сприйняття охоплюють вибіркове сприйняття і формування стереотипів. Крім того, сприйняття також тісно пов'язане з обґрунтуванням.

*Стрес* є реакцією людини на сильний подразник. Описує процес стресу *загальний адаптаційний синдром*. Стрес може бути спричинений виробничими завданнями, фізичними умовами праці, вимогами ролей і стосунками між працівниками. Важливим напрямом досліджень стресу є виділення *двох типів особистості*:

*Тип А* – представники цього типу надзвичайно конкурентоспроможні, віддані роботі, їм притаманне відчуття терміновості роботи; часто бувають агресивними, нетерплячими і завжди зорієнтовані на роботу; мають багато енергії і хочуть зробити якомога більше та якомога швидше;

*Тип Б* – представники цього типу менш конкурентоспроможні, менше віддані роботі, у них не настільки розвинуте відчуття невідкладності; вони намагаються не кон-

флікувати з іншими і ведуть збалансоване та розслаблене життя; цінують розмірений темп роботи.

Особи обох типів мають однакові шанси на успіх, однак тип Б зрідка зазнає стресів. Стресовій ситуації легше запобігти, ніж її погасити. Менеджер практично не може вплинути на особистісні та домашні причини стресу у своїх працівників, але багато можете зробити для запобігання організаційному стресу.

*Творчість* – це здатність людей генерувати нові ідеї чи оцінювати по-новому старі. Для творчих людей характерні такі спільні риси, як відповідний рівень освіти та виховання, індивідуальні риси та пізнавальні здібності. *Творчий процес* складається з етапів підготовки, визрівання ідеї, відкриття та перевірки ідеї.

*Поведінка на робочому місці* є сукупністю дій членів організації, що прямо чи непрямо впливають на ефективність організації. *Виконавча поведінка* – це сукупність пов'язаних з роботою дій, які організація вимагає від працівників за умовами психологічної угоди. *До байдужої поведінки* належать прогули і плинність кадрів. *Відчуття належності до організації* відображає тип поведінки, який вважають позитивним чинником діяльності організації.

### 9.3. Ілюстративні матеріали

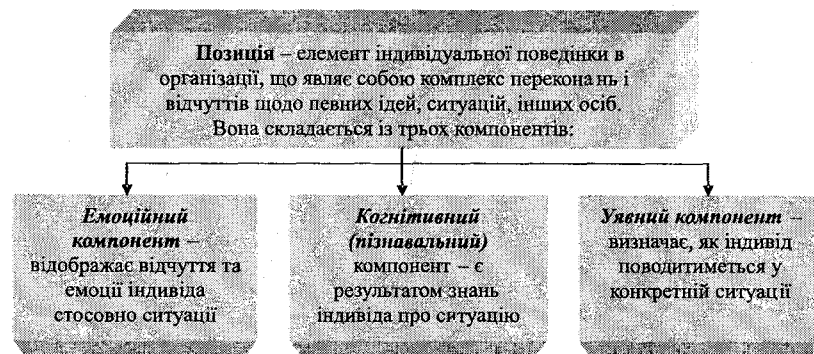


Рис. 9.1. Позиція та її компоненти

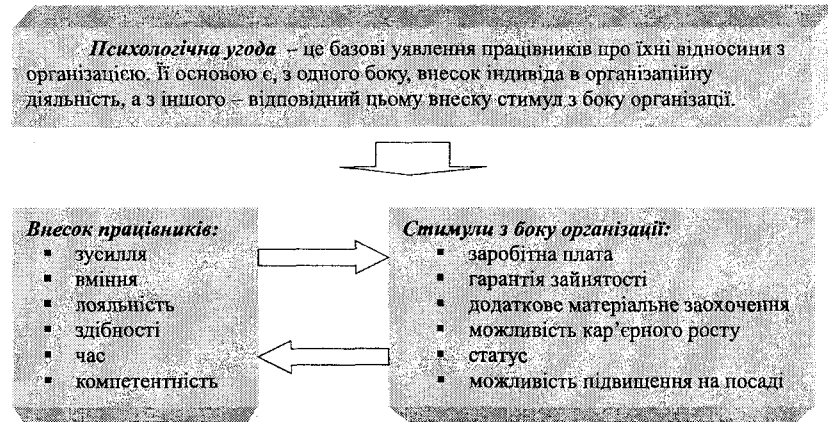


Рис. 9.2. Психологічна угода між працівником та організацією

**Стрес** – це відповідь особи на сильний подразник, який називають стресором. Розвиток стресу можна зобразити у вигляді циклу, загального адаптаційного синдрому (ЗАС). Він відображає нормальний процес реагування на стресові ситуації і складається із трьох стадій.

На першій стадії (тривога) – людина панікує, її рівень опірності стресу зменшується.

Друга стадія (протидія) – це спроба опору і контролювання стресових ситуацій.

Якщо ж контролювати ситуацію не вдається, то настає третя стадія (виснаження) і дальший опір припиняється

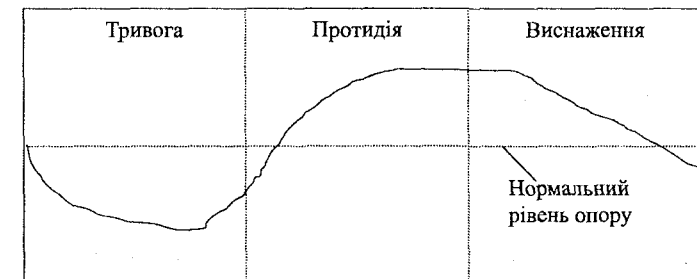


Рис. 9.3. Стрес та загальний адаптаційний синдром

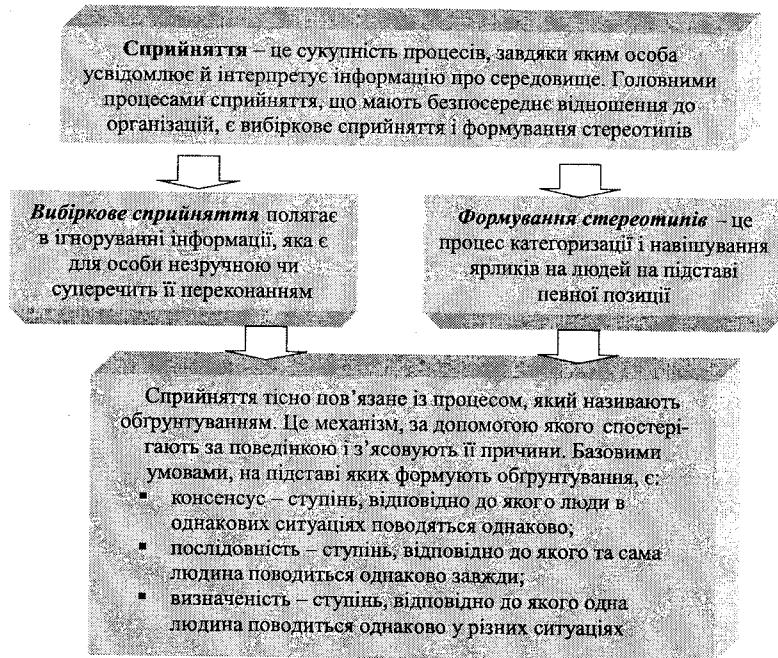


Рис. 9.4. Сприйняття та його процеси

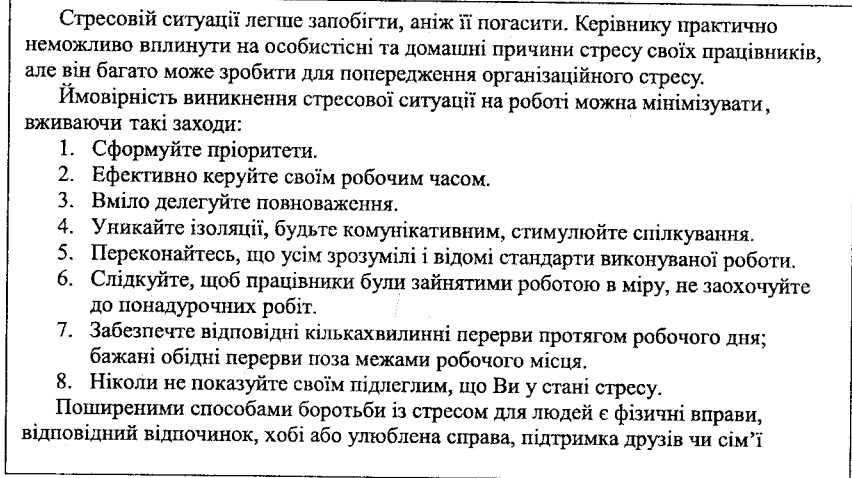


Рис. 9.5. Способи керування стресом

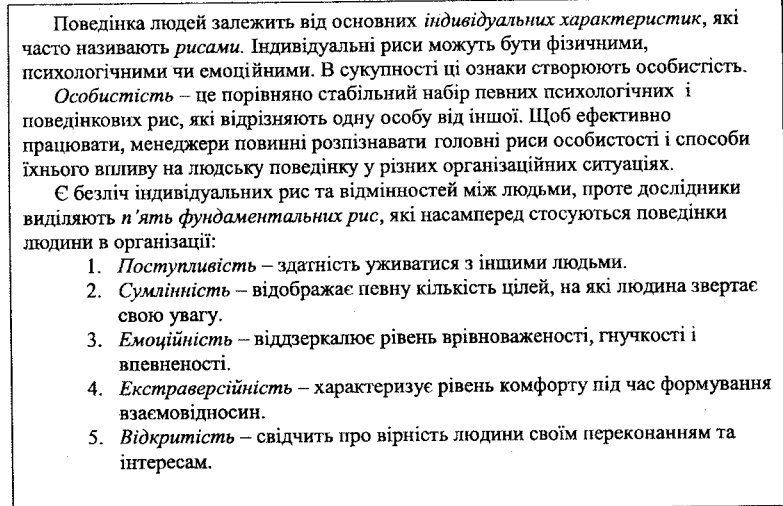


Рис. 9.6. Індивідуальні риси особистості

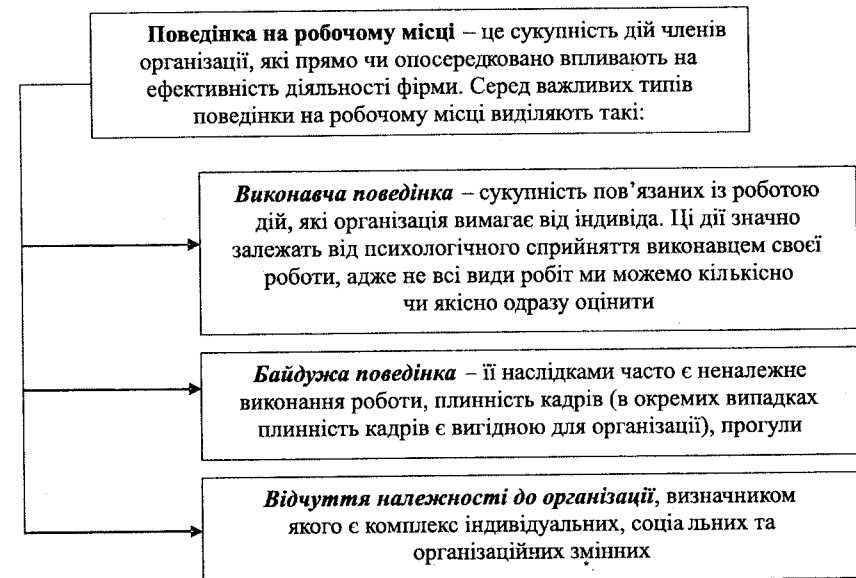


Рис. 9.7. Типи поведінки на робочому місці

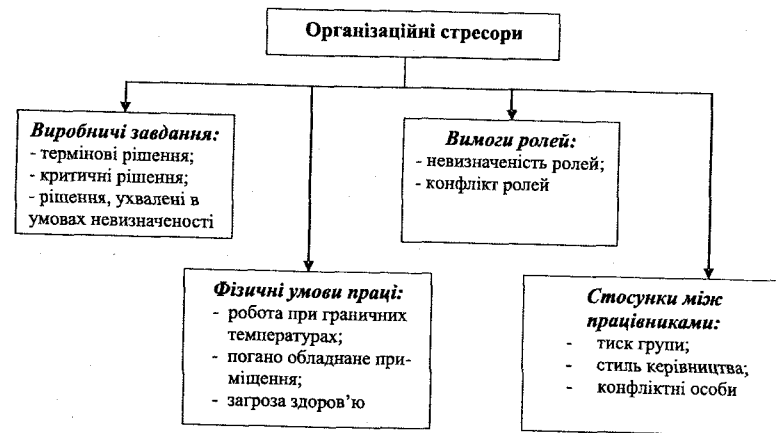


Рис. 9.8. Причини виробничих стресів

**Творчість** – це здатність людей генерувати нові ідеї чи оцінювати старі по-новому, вона є одним із важливих компонентів індивідуальної поведінки в організаціях.

Творчі особистості характеризуються певними особливими рисами. Спільні риси творчих людей можна розділити на три категорії:

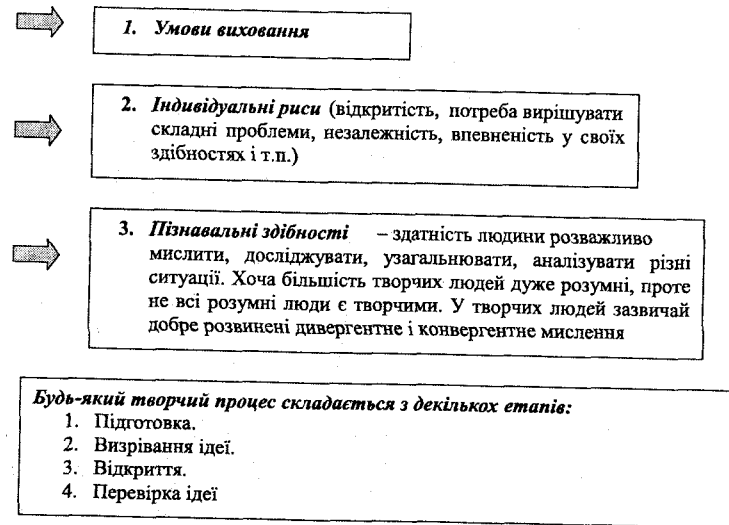


Рис. 9.9. Творчість в організаціях

## 9.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Особистість та її індивідуальні риси у робочому середовищі

1. Особистість та її характеристики.
2. “Велика п’ятірка” індивідуальних рис.
3. Взаємодія організації та особистості.
4. Позиція та індивідуальна поведінка.
5. Сприйняття та індивідуальна поведінка.

### Заняття 2

Тема: Елементи індивідуальної поведінки

1. Стрес та індивідуальна поведінка.
2. Керування стресовими ситуаціями.
3. Типи поведінки на робочому місці.
4. Творчість в організаціях.

### Запитання для повторення:

1. Що розуміють під поняттям „психологічна угода” в організації? Чому вона є важливою? Які складові входять до цього поняття?

2. Що таке індивідуальні риси людини? Назвіть та охарактеризуйте „велику п’ятірку” індивідуальних рис. Які ще індивідуальні риси особистості мають значний вплив на роботу працівників?

3. Що таке позиція як елемент індивідуальної поведінки особи? Які Ви знаєте її компоненти?

4. Що таке сприйняття? Яку роль воно відіграє у формуванні позиції та індивідуальної поведінки особи? Які Ви знаєте основні процеси сприйняття?

5. Що розуміють під стресом в організації? Назвіть основні стадії процесу загального адаптаційного синдрому під час стресу.

6. Назвіть найпоширеніші причини виробничих стресів та визначте, до яких наслідків вони призводять.

7. Як можна керувати стресовими ситуаціями на виробництві чи в організації? Назвіть кілька відомих Вам способів такого управління.

8. Які Ви знаєте типи поведінки працівника на робочому місці? Коротко схарактеризуйте кожен з цих типів.

9. У чому полягає процес творчості в організаціях? Які етапи проходить будь-який творчий процес?

10. Назвіть поширені способи сприяння творчості в організаціях. Чи бувають ситуації, коли творчі процеси в організації треба гальмувати?

#### Запитання для аналізу:

1. Назвіть кілька індивідуальних рис, які, на Вашу думку, притаманні Вашому сусіду за партою. За якими фізичними, психологічними чи поведінковими ознаками Ви формували свою відповідь?

2. Одна людина каже про іншу, що та „не особистість”. Що неправильного у цьому визначенні і що насправді ця особа мала на увазі?

3. Пригадайте та назвіть головні причини стресів (стресори), які були у Вашому житті. Які з них були особистими, а які організаційними? Яким чином Ви намагалися подолати ці стреси?

4. Як член великого студентсько-викладацького колективу Вашого навчального закладу, чи вважаєте Ви себе приналежним до цієї організації? За якими ознаками Ви відчули і визначили таку приналежність? Які заходи має вживати керівництво навчального закладу та Ви особисто для того, щоб поглиблювати та розвивати приналежність кожного до організації?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Ознайомтеся із додаткових спеціалізованих джерел із типами темпераменту та характеру людини. Наскільки важливими є ці знання під час роботи із групами і колективами людей? Як знання індивідуальних характеристик особистості може допомогти у тих чи інших організаційних ситуаціях?

2. Симптоми стресів залежать від фізичних і психологічних характеристик людини та самих стресорів. На основі власних спостережень назвіть типові прояви особистих чи організаційних стресів у людей. До якої міри варто вникати в особисті проблеми працівника, які спричиняють стреси, що заважають йому виконувати свої професійні обов'язки? Можливо, не варто вникати взагалі? Які Ваші дії у таких ситуаціях?

3. Пригадайте приклади ефективних творчих процесів в організаціях, як вони позначилися на діяльності організації загалом, на її результативності? Які заходи з боку організації сприяли розвитку цих процесів?

## 9.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Причини стресів\*

Як зазначають дослідники, загальні причини багатьох організаційних стресів лежать за межами робочого місця працівника. Психологами був складений перелік подій, які можуть спричинити стрес. Оцінювали кожен подію за шкалою від 0 до 100: чим більше цифрове значення, тим сильніший стрес подія може зумовити у людини.

\* За: Хемфріз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С.185



Психологи також вважають, що 80% осіб, які набирають від 150 до 300 балів за цією шкалою, ймовірно повинні страждати на певну форму хвороби, пов'язану зі стресом.

**Завдання:** проаналізуйте найпоширеніші причини стресів за межами організації. Визначте, який вплив вони можуть мати на індивідуальну поведінку людини в межах виконання її професійних обов'язків, та як можна запобігти чи згладити такий вплив.

#### Найпоширеніші причини стресів та їхня валентність

Подія	Бали	Подія	Бали
Смерть близької людини	100	Зміна фінансового становища	38
Розірвання шлюбу	73	Смерть близького друга	37
Вирок про ув'язнення	65	Зміна роботи	36
Смерть близького родича	63	Позика	30
Травма або хвороба	53	Зміна обов'язків на роботі	29
Одруження	50	Залишення дитьми дому	29
Втрата роботи	47	Дитина пішла до школи або закінчила її	26
Вихід на пенсію	45	Зміни умов життя	25
Вагітність	40	Погані відносини з колегами по роботі	23
Сексуальні проблеми	39	Зміна місця проживання	20
Збільшення сім'ї	39	Невелика позика	17
Реорганізація комерційної діяльності	39	Свята	12

#### Ситуація 2. Керування стресовими ситуаціями

**Завдання:** проаналізуйте кожен пункт способів правильного і неправильного керування стресовими ситуаціями. Які із цих способів насамперед пов'язані з індивідуальними потребами та характеристиками людини, а які – із потребами організації? Назвіть ще кілька способів, які не згадано, але вони є важливими, на Вашу думку, при управлінні стресовими ситуаціями.

Правильне управління стресом	Неправильне управління стресом
Знати про зміни у поведінці співробітників і застосовувати відповідні заходи	Не цікавитись і нехтувати змінами у поведінці співробітників
Стимулювати спілкування	Проводити політику „закритих дверей”
Переконатися, що кожному відомі стандарти роботи, яку він виконує	„Звалювати” завдання на підлеглих, а не делегувати їх
Заохочувати працівників до вирішення тих чи інших проблем	Чітко контролювати працівників, щоб ті не залишали своїх робочих місць під час робочого дня
Не перевантажувати людей роботою, але переконатись у тому, що їй достатньо для їхньої зайнятості	Не проявляти гнучкості під час виконання організаційних правил чи інструкцій, відповідно до індивідуальних особливостей чи потреб людей
Забезпечувати наявність відповідних перерв для відпочинку, обідів із відривом від робочого місця	Не ділитись інформацією, яка має бути доступна всім, вести „замкнений спосіб існування” у колективі
Ніколи не показувати, що Ви у стані стресу	Бурхливо виражати свої переживання, почуття та емоції під час управлінських чи організаційних процесів у колективі
Забороняти надмірну понаднормову роботу	Заохочувати понаднормову роботу

#### Ситуація 3. Сприйняття та індивідуальна поведінка\*

Сприйняття керують світом. Все, що ми знаємо чи про що думаємо, пройшло через фільтр сприйняття. Ця вправа дасть змогу усвідомити, наскільки припущення впливають на наше сприйняття та оцінення подій.

#### Завдання:

1. Прочитайте характеристики чотирьох людей, які подано нижче.
2. Визначте, яка професія найліпше підходить кожній особі і запишіть ім'я цієї людини у відповідний рядок списку професій. Кожній людині має відповідати лише одна професія.

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – С. 344

3. Чому саме такі професії Ви обрали для цих осіб? Яку роль тут відіграли Ваші особисті сприйняття? На чому вони ґрунтуються?

#### Характеристики осіб:

**Р.Б. Ред** – акуратна і приваблива жінка тридцяти років. Вона має диплом східного жіночого коледжу і залучена до кількох професійних організацій, є працівником компанії Toastmistress International. Її хобі – класична музика, опера і джаз. Ред – природжений мандрівник і планує подорож до Китаю наступного року.

**В.С. Вайт** – тиха і скрупульозна людина. Вона висока і худорлява, з білявим волоссям і в окулярах без оправ. Сім'я, друзі і церква для неї мають неабияку вагу. Вайт присвячує громадській діяльності більшу частину вільного часу. Має здібності до математичних розрахунків, однак її важко вмовити про демон-струвати свої здібності в усній лічбі.

**Г.А. Грін** – виріс на невеликій фермі у штаті Індіана. Він завзятий мисливець і рибалка. Вони з дружиною жартують про свій „медовий місяць полювання на оленів” у штаті Колорадо. Одна із головних його цілей – „повернутися до землі,” він сподівається, що зможе купити невеличку ферму ще до свого п'ятдесятиріччя. Грін працює водієм вантажівки і є власником кількох собак.

**Б.Е. Браун** є дитиною багатих батьків. Сім'я проживає у Лонг Айленді. Його батько – фінансовий аналітик, що досяг успіху власними силами. Він завжди наголошує на важливості фінансового забезпечення для Б.Е. Брауна, коли той підросте. Браун намагається правильно використовувати свій час, і його можна застати на заняттях із гольфу у середу після обіду. З одягу Браун віддає перевагу консервативному стилю вищого класу і заявляє, що у нього алергія на синтетику.

#### Професії:

Туристичний агент _____	Профспілковий діяч _____
Виробничий менеджер _____	Водій вантажівки _____
Оператор комп'ютера _____	Банкір _____
Лікар _____	Бухгалтер _____
Вчитель _____	Фінансовий аналітик _____
Службовець _____	Генерал армії _____
Продавець _____	Агроном _____

#### Ситуація 4. Стилі керівництва стресовими ситуаціями\*

Уважно прочитайте наведені нижче управлінські ситуації, пов'язані з виникненням і управлінням виробничими стресами.

1. Ранкові наради Артура Роува створювали додатковий тиск на продавців його групи, хоч він цього і не усвідомлював. Людей пригнічувала і звичка Артура контролювати всіх під час користування телефоном, а також „політика закритих дверей”, яка не припускала запитань чи пропозицій від підлеглих і будь-якого зворотного зв'язку.

Керівники типу Артура все ще вважають стрес проявом слабкості та невдач. Тому його продавці, уникаючи перебування під постійним тиском, швидко звільнялися і шукали роботу з більш прийнятним стилем керівництва.

2. Багато робіт, що їх виконувала команда Девіда, носили глибоко емоційний характер і провокували особистісний стрес. Щоб захистити працівників від додаткового навантаження, Девід велику частину роботи виконував сам. Проте такий підхід, разом із політикою закритого обговорення всіх проблем, спровокував зворотний ефект. По-перше, його співробітники знали, що Девід працює над чимось, але не знали, над чим саме. По-друге, вони змушені були ухвалювати невірні рішення щодо питань, в яких не були

\* Хемфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 194–196

компетентними. Тому, незважаючи на позитивні зусилля, поведінка Девіда сприяла виникненню стресів у команді.

3. Підлеглі Лізи відчували значну напругу, коли багато людей замовляли місця у готелі на один і той самий час, наприклад, учасники великих конференцій. У такі періоди Ліза забезпечувала на чергуванні достатню кількість співробітників, щоб впоратися із додатковим навантаженням. Вона також чітко контролювала те, щоб у кожного її працівника залишався відповідний час для відпочинку під час робочого дня і щоб ніхто не перепрацював понаднормово.

В результаті її керівництва жоден працівник не відчував надмірного навантаження і не проявляв ознак стресу. Якщо ж стрес все ж інколи проявлявся, Ліза знала, що він зумовлений домашніми проблемами, і застосовувала відповідні заходи для його згладження.

#### Завдання:

1. Стиль керівництва якого із керівників можна назвати ефективним у таких стресових ситуаціях?
2. Назвіть основні помилки, яких припускалися керівники у першій та другій ситуаціях? Якими способами можна було уникнути цих помилок та позитивно виходити із стресових ситуацій, або їх уникнути?
3. Яку роль у кожній із наведених ситуацій відіграли індивідуальні риси та позиція кожного із керівників?

#### Ситуація для аналізу

##### Важка робота — потреба чи мета?

Сьогодні люди працюють більше, ніж раніше. Дехто робить це для виживання, дехто — тому, що їм це приносить задоволення, а ще інші бачать у цьому засіб реалізації власних амбіцій. Наведемо приклади ставлення до роботи Джулії, Річарда і Джоша.

Джулія має диплом магістра ділового адміністрування Гарвардської бізнес-школи і є одним із кращих та найперспективніших молодих менеджерів компанії Nestle. Її робочий день починається о 6.30 з читання електронної пошти, що надійшла на її домашній комп'ютер.

О 8.30 Джулія вже у своєму робочому кабінеті. Вона вмикає комп'ютер і читає повідомлення, відповідає на них, водночас швидко з'їдає бутерброд. Протягом дня вона відвідує різноманітні зустрічі і конференції. Нарешті, десь близько 17.00, коли більшість працівників прямує додому, Джулія береться до паперової роботи за робочим столом. О 20.30 вона все ще працює: відповідає на телефонні дзвінки, електронну пошту, розробляє проект нової презентації товарів. Нарешті о 21.00 вона покидає свій офіс. Джулія каже, що їй подобається така робота і вона не бажає нічого іншого.

Річард також працює дуже багато. Він менеджер пекарні-кафе у Бостоні. Однак те, що він робить, на менеджмент зовсім не подібне. Як і багато маленьких компаній, пекарня зменшує кількість працівників з метою скорочення витрат і змушує своїх менеджерів звітувати про кожну статтю витрат. Отже, Річарду доводиться самому виконувати левову частку роботи, для якої раніше він наймав інших. Наприклад, часто його робочий день розпочинається о 3.00 ранку завантаженням лінії із випікання булочок і печива. Протягом дня він також виносить сміття, сідає за касовий апарат, щоб підмінити працівників, які вийшли пообідати, і витирає столи.

Оскільки пекарня-кафе не працює ввечері, то Річард може закінчувати роботу близько 16.00. Однак це не стоєть вихідних, коли йому доводиться працювати цілісний день. Нещодавно Річард підрахував, що він працює 70 годин на тиждень, заробляючи в середньому 7,83 дол. за годину, що не надто більше, ніж зарплата його підлеглих. Він відчуває тиск з боку керівництва, котре змушує його

постійно зменшувати витрати і збільшувати виторг. Річард не знає, скільки часу він ще витримає – нещодавно лікар застеріг його, що така робота може призвести до важкої хвороби.

Нарешті Джош, працівник невеликого заводу електроприладів у Каліфорнії. Юрист за освітою, він розпочав свою кар'єру у поважній адвокатській конторі у великому місті. Та з самого початку його робота не сподобалася. Хоча й зарплата висока, але й навантаження було величезне. Він працював по 70 і більше годин на тиждень, а інколи навіть і по 100. Джош був відмінним працівником, його робота постійно отримувала схвальні відгуки, у нього були чудові перспективи.

Одного вечора, повертаючись з роботи, о 22.00 він раптом згадав, що сьогодні день його народження. Ніхто про це не знав, не було жодного святкування. І справді, він тижнями не спілкувався ні з ким поза межами своєї роботи, не дивився телевізор, не займався спортом, не читав художніх книг. Він лише працював. Наступного дня він звільнився і переїхав у містечко неподалік батьківського дому. Брат допоміг йому влаштуватися на конвеєр із збирання електроприладів на місцевому заводі.

Тепер Джош отримує погодинну зарплатню, однак працює лише 40 годин на тиждень. Він каже, що сьогодні щасливіший, ніж будь-коли у своєму житті. Заробляє небагато, та має достатньо вільного часу, щоб присвятити себе улюбленим справам. Він навчився грати на гітарі, займається садівництвом. Джош подумує про адвокатську кар'єру, однак у його планах адвокатська практика у сільській місцевості, де немає шуму і стресів великого міста.

#### Запитання до ситуації:

1. У чому полягають індивідуальні відмінності між цими людьми?
2. Чому ці люди зробили саме такий вибір у своєму житті? Як

- на цей вибір вплинули їхні особистісні характеристики?
3. Охарактеризуйте причини і наслідки можливих організаційних стресів для кожного із них. Яких заходів можна було б вжити у кожній ситуації, щоб хоч мінімально запобігти можливим стресам?

## 9.6. Тести

### 1. Психологічна угода це:

- а) сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація надає їй натомість;
- б) ознаки, що є індивідуальними для кожної людини і можуть бути фізичними, психологічними чи емоційними;
- в) порівняно стабільний набір психологічних і поведінкових рис, які відрізняють одну особу від іншої;
- г) домовленість між організацією та трудовим колективом із певних особистих питань.

### 2. Індивідуальні риси — це:

- а) сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація надає їй натомість;
- б) ознаки, що є індивідуальними для кожної людини і можуть бути фізичними, психологічними чи емоційними;
- в) порівняно стабільний набір психологічних і поведінкових рис, які відрізняють одну особу від іншої;
- г) домовленість між організацією та трудовим колективом із певних особистих питань.

### 3. Особистість — це:

- а) сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація надає їй натомість;

- б) ознаки, що є індивідуальними для кожної людини і можуть бути фізичними, психологічними чи емоційними;
- в) порівняно стабільний набір психологічних і поведінкових рис, які відрізняють одну особу від іншої;
- г) домовленість між організацією та трудовим колективом із певних особистих питань.

**4. До „великої п’ятірки” індивідуальних рис відносять:**

- а) професіоналізм, кваліфікацію, рішучість, самоменеджмент, послідовність у справах;
- б) упевненість у собі, локус контролю, схильність до ризику, макіавеллізм, авторитарність;
- в) поступливість, сумлінність, емоційність, екстраверсійність, відкритість;
- г) професіоналізм, упевненість у собі, владність, емоційність, екстраверсійність.

**5. Рівень комфорту особистості під час формування взаємовідносин між людьми відображає така риса, як:**

- а) макіавеллізм;
- б) екстраверсійність;
- в) емоційність;
- г) авторитарність.

**6. Локус контролю відображає:**

- а) певну кількість цілей, на які людина звертає увагу;
- б) рівень врівноваженості, спокою, гнучкості і впевненості особи;
- в) те, наскільки люди вірять, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається;
- г) поведінка, спрямована на здобуття влади і контролю за поведінкою інших.

**7. Така риса, як макіавеллізм, характеризує:**

- а) певну кількість цілей, на які людина звертає увагу;

- б) рівень врівноваженості, спокою, гнучкості і впевненості особи;
- в) те, наскільки люди вірять, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається;
- г) поведінка, спрямована на здобуття влади і контролю за поведінкою інших.

**8. Сприйняття ґрунтується на:**

- а) рівні врівноваженості, спокою, гнучкості і впевненості особи;
- б) тому, наскільки люди вірять, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається;
- в) емоціях, знаннях і уявній поведінці;
- г) сукупності процесів, завдяки яким людина усвідомлює та інтерпретує інформацію про середовище.

**9. Реакцію людини на сильний подразник називають:**

- а) емоцією;
- б) впевненістю у собі;
- в) творчістю;
- г) стресом.

**10. Позичія ґрунтується на:**

- а) рівні врівноваженості, спокою, гнучкості і впевненості особи;
- б) тому, наскільки люди вірять, що їхня поведінка реально впливає на все, що з ними відбувається;
- в) емоціях, знаннях і уявній поведінці;
- г) сукупності процесів, завдяки яким людина усвідомлює та інтерпретує інформацію про середовище.

**11. Здатність людей генерувати нові ідеї чи оцінювати старі по-новому називають:**

- а) емоцією;
- б) впевненістю у собі;
- в) творчістю;
- г) стресом.

**12. Поведінка на робочому місці — це:**

- а) реакція людини на сильний подразник;
- б) здатність людей генерувати нові ідеї чи оцінювати по-новому старі;
- в) сукупність дій членів організації, що прямо чи непрямо впливають на ефективність роботи організації;
- г) поведінка, спрямована на здобуття влади і контролю за поведінкою інших.

**13. Під виконавчою поведінкою розуміють:**

- а) тип поведінки, який вважають негативним чинником діяльності організації;
- б) це сукупність пов'язаних з роботою дій, які організація вимагає від працівників за умовами психологічної угоди;
- в) прогули і плинність кадрів;
- г) тип поведінки, що позначається на участі працівників в управлінні організацією.

**14. Під байдужою поведінкою розуміють:**

- а) тип поведінки, який вважають негативним чинником діяльності організації;
- б) це сукупність пов'язаних з роботою дій, які організація вимагає від працівників за умовами психологічної угоди;
- в) прогули і плинність кадрів;
- г) тип поведінки, що позначається на участі працівників в управлінні організацією.

**15. Під поведінкою, яка характеризується відчуттям належності, розуміють:**

- а) тип поведінки, який вважають негативним чинником діяльності організації;
- б) це сукупність пов'язаних з роботою дій, які організація вимагає від працівників за умовами психологічної угоди;

- в) прогули і плинність кадрів;
- г) тип поведінки, що позначається на участі працівників в управлінні організацією.

**16. Творчий процес складається з таких етапів:**

- а) збирання інформації, формування альтернатив, визрівання та реалізації ідеї;
- б) підготовки, визрівання ідеї, відкриття, перевірки ідеї;
- в) генерування ідей, вибору альтернатив, реалізації ідеї, перевірки ідеї;
- г) народження ідеї, становлення ідеї, зрілості ідеї.

**17. До головних умов, які формують спільні риси творчих людей, відносять:**

- а) умови виховання, талант, інноваційність, спадковість;
- б) умови виховання, ідивідуальні риси, пізнавальні здібності;
- в) схильність до творчості, інноваційність, спадковість;
- г) здатність генерувати ідеї, добру освіту, місце для творчості.

**18. До причин організаційних стресів відносять:**

- а) виробничі завдання, фізичні умови праці, вимоги ролей, стосунки між працівниками;
- б) проблеми у сім'ї, соціальні проблеми, внутріособовий конфлікт, проблеми зі здоров'ям;
- в) погані відносини із керівництвом, психологічні проблеми, конфлікти;
- г) низьку заробітну плату, конфлікти у родині, соціальні і психологічні проблеми.

**19. Тривога, протидія, виснаження є стадіями:**

- а) стресу;
- б) загального адаптаційного синдрому;

- в) конфлікту;
- г) конфліктної ситуації.

#### 20. До причин особистих стресів належать:

- а) виробничі завдання, фізичні умови праці, вимоги ролей, стосунки між працівниками;
- б) проблеми у сім'ї, соціальні проблеми, внутріособовий конфлікт, проблеми зі здоров'ям;
- в) погані відносини із керівництвом, психологічні проблеми, конфлікти;
- г) низька заробітна плата, конфлікти у родині, соціальні і психологічні проблеми.

### Цікаво знати !!!

#### УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\*

(Продовження, початок на с. 192)

- „Часто-густо менеджери, звертаючись до мене, повідомляли з гордістю: „Послухай, минулого року я так багато працював, що навіть не скористався відпусткою”. Пишати тут узагалі нічим. Мені завжди хотілося відповісти: „Ну й дурень же ти! Хочеш мене переконати, що здатен нести відповідальність за об'єкт вартістю \$80 млн, а не можеш виділити протягом року два тижні, щоб трохи розважитись із родиною”.
- „Не можна перетворювати корпорацію на виправно-трудовай табір”.
- „Наполеглива праця дуже важлива. Але потрібно приділяти час відпочинку та розвагам, зустрічам із дітьми на ігрових майданчиках або спільному плаванню в басейні.

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. – № 5. – С. 76 – 77

Якщо ви не робите цього, коли діти ще малі, потім неможливо надолужити згаяне”.

- „Хтось вважає, що чим вище службове становище в корпорації, тим більше доводиться нехтувати сім'єю. У жодному разі! Насправді люди, які обіймають керівні посади, можуть вільно розподіляти свій час і здатні приділяти достатню увагу дружинам та дітям”.

- „За винятком надзвичайних обставин, я ніколи не працював у п'ятницю ввечері, в суботу та неділю. Щоб знову повернутися до робочого стану, в неділю надвечір я обов'язково накреслював собі план тих справ, що мав намір виконати наступного тижня... Того ж я вимагав і від підлеглих, бо завжди вважав, що темп, який узав шеф, перетворюється на темп усієї команди”.

- „Суть керівництва полягає у тому, щоб подавати приклад. Коли ви стаєте керівником, люди стежать за кожним вашим кроком. Я не маю на увазі вторгнення у ваше інтимне, особисте життя, хоча іноді трапляється й таке. Та коли лідер говорить, люди його слухають. А коли лідер діє, люди уважно спостерігають за його діями. Тож йому доводиться бути обережним при виборі кожного свого слова, кожного свого практичного кроку”.

- „Менеджери повинні не лише вміти приймати рішення, а й виконувати роль мотиваторів”.

- „Управління — це не що інше, як вміння налаштувати людей на працю. Єдиний засіб для цього — спілкування”.

- „Менеджер досяг чимало, якщо виявився здатним спонукати до енергійної діяльності хоча б одну людину”.

- „У вашій голові можуть народжуватися найчудовіші ідеї, але якщо ви не вмієте довести їх до свідомості підлеглих, ви анічогісінько не досягнете”.

- „Ви можете вміти виконувати роботу за двох, але неспроможні бути одночасно двома особами. Вам слід спо-

нукати до діяльності свого підлеглого і змусити його, в свою чергу, спонукати до діяльності його підлеглих”.

- „Завжди треба уявляти собі інтереси тієї людини, з якою маєте справу”.

- „Причина того, що люди підуть за вами, криється зовсім не в тому, що ви втілюєте в собі якесь недосяжне для збагнення керівництво. Вона в тому, що ви їх розумієте, що ви на їхньому боці”.

- „Якщо ви хочете прищепити своїм працівникам звичку добре працювати і виявляти ініціативу, треба вміти уважно слухати. Саме тут криється різниця між компанією посередньою та компанією видатною. Зрештою, хорошому менеджеру необхідно вміти слухати, принаймні, так само добре, як вміти говорити”.

- „Занадто багато людей ніяк не можуть втямити, що справжнє спілкування — процес двосторонній. Звичайно, найпоширеніший спосіб контактувати зі своїми співробітниками — говорити не з кожним окремо, а у складі цілої групи. Публічна промова — найліпший спосіб надихати до праці численну групу людей”.

- „Дуже важливо розмовляти з людьми звичайною для них мовою. Якщо це вам вдається, слухачі собі скажуть: „Боже, він сказав точнісінько те, про що я сам думав”. А коли вони вас поважатимуть, то йтимуть за вами до кінця. Але не кожен менеджер має бути оратором або письменником. Та це ж ганьба, коли людина великих здібностей не може зрозуміло викласти свої задуми... Я знав багатьох інженерів, що мали глибокі ідеї, та були неспроможні чітко викласти їх іншим”.

- „Коли хто-небудь із моїх службовців приходить з якоюсь ідеєю, я прошу викласти її у письмовому вигляді. Я не бажаю, щоб хто б то не був оповів мені якийсь план, лише користуючись приємним голосом або власною імпульсивністю. Цього просто не можна собі дозволити”.

- „Суворий порядок письмового викладу якоїсь ідеї — це перший крок до її втілення у життя. В розмові можна, навіть неусвідомо для себе, висловлювати усілякі недоладні і невизначні ідеї. Коди ж викладаєте думки на папері, відбувається щось таке, що спонукує вас вдаватися у конкретні деталі, водночас значно складніше ввести в оману себе або іншого. Ідеї, викладені письмово, зазвичай, є найліпшим засобом ретельно їх обмірковувати. Та це зовсім не означає, що все, написане вами, має неодмінно бути оприлюднено”.

Продовження на с. 275

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — С. 316–351.
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. — К.: ТОВ „ЧВПК”, „ЕксОб”, 2001. — 512 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
4. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 327–258.
5. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. — Челябинск: Урал LTD, 1999. — 209 с.
6. Шапарь В.Б., Мирошниченко В.Н. Этика и психология менеджмента / Под ред. Ю.Л. Неймера. — Ростов-н/Д: Феникс, 2002. — 384 с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента. — Киев: Знання, 1998. — С. 258–285.



## Тема 10. МОТИВАЦІЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ

### 10.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Розкрити зміст процесу мотивації та її компонентів, визначити роль мотивації працівників в управлінні організацією.
2. Визначити та описати головні підходи до мотивації з погляду потреб.
3. Визначити та описати головні процесуальні підходи до мотивації.
4. Охарактеризувати підходи до мотивації з погляду наслідків поведінки.
5. Визначити та описати популярні мотиваційні стратегії.
6. Розкрити значення організаційних систем винагород у мотивації.

### 10.2. Категорійний апарат

*Мотивація* — це сукупність чинників, які спонукають людей поводитися певним чином. Це вид управлінської діяльності,

який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація має відповідати двом вимогам: забезпечувати індивідуальні потреби працівника та сприяти досягненню організацією її цілей (потреб).

У процесі історичного розвитку мотивація, як управлінська категорія, пройшла *два етапи розвитку*: застосування політики “батога і пряника” та використання методів психології.

Мотивування має бути ґрунтоване на таких категоріях: потреби, винагороди та спонукання.

*Потреби* — це фізіологічне або психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось (або когось) не вистачає. Розрізняють:

— *первинні потреби (фізіологічні)* — мають фізіологічний характер і, як правило, є вродженими, генетичними, закладеними природою;

— *вторинні потреби (психологічні)* — мають психологічне походження, чітко виражений індивідуальний характер.

*Винагороди* — це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Розрізняють:

— *внутрішні винагороди* — отримують під час самого процесу виконання роботи: відчуття успіху, значимості виконаної роботи, компетенції і т.п.

— *зовнішні винагороди* — це все те, що пропонує працівникові організація за виконану роботу.

*Спонування* — це усвідомлене відчуття потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення; або — це бажання чи намір діяти для задоволення потреб, які виникають.

Усі теоретичні підходи до мотивації прийнято ділити на три групи: змістовні мотиваційні теорії, процесійні мотиваційні теорії та підхід з погляду наслідків поведінки.

Підходи до мотивації з погляду змісту потреб (змістовні) вказують, який чинник, або чинники, зумовлюють мотивацію. Популярні змістовні теорії: ієрархія потреб Маслоу, двочинникова теорія Герцберга, теорія потреб МакКлелланда та Туган-Барановського, теорії „X” та „Y” МакГрегора і теорія „Z” Оучі, теорія ERG Альдерфера.

Процесійні підходи до мотивації стосуються того, як відбувається мотивація. Теорія очікувань передбачає, що мотивом для працівників є віра в свої зусилля, які позначаться на високому рівні виконання роботи, що це виконання роботи приведе до винагород, і позитивні аспекти результатів переважають негативні. Теорія справедливості ґрунтується на припущенні, що мотивом людей є досягнення та дотримання соціальної справедливості. Комплексна процесійна теорія дає змогу використати як теорію очікувань, так і теорію справедливості, а в теорії спільного управління зазначено, що важливим мотиваційним елементом є участь працівників в управлінні організацією. До процесійних теорій деякі дослідники відносять і теорію матеріального стимулювання праці.

Підхід з погляду наслідків поведінки ґрунтується на методиці досягнення мотивації. Його головне припущення: поведінка, завершена винагородою, найімовірніше, буде повторена, тоді як поведінка, що має результатом негативні наслідки, має меншу ймовірність повторення. Наслідки можуть забезпечити форми підтримки, уникання, покарання та ігнорування за допомогою графіків з фіксованими і змінними інтервалами, фіксованими або змінними подіями.

Серед найпопулярніших мотиваційних стратегій сьогодні є надання повноважень, участь та альтернативні форми трудових угод.

Надання повноважень – це надання прав працівникам ставити собі робочі цілі, ухвалювати рішення та вирішувати проблеми у межах сфери їхньої відповідальності та компетенції.

Участь – це надання працівникам права голосу в ухваленні рішень щодо їхньої роботи.

До альтернативних форм трудових угод відносять: стислий робочий графік, який передбачає відпрацювання повного робочого тижня швидше, ніж за традиційні п'ять днів; гнучкий робочий графік – дає працівникам більший особистий контроль над часом, протягом якого вони працюють; поділ робочого місця – при якому між двома частково зайнятими працівниками ділять одну повну ставку; робота на відстані – дає змогу працівникам частину своєї роботи виконувати не на робочому місці, а, здебільшого, вдома.

Системи винагород в організації – це головні механізми, які використовують менеджери у керуванні мотивацією. Добре спроектовані системи можуть суттєво поліпшити ставлення, мотивацію та поведінку. Ефективні системи винагород на індивідуальному рівні мають бути достатніми та справедливими. Сучасні системи винагород об'єднують систему заслуг та різні види преміальних систем.

### 10.3. Ілюстративні матеріали

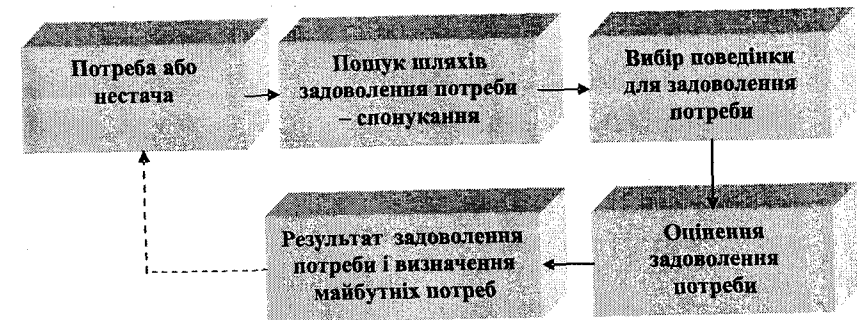
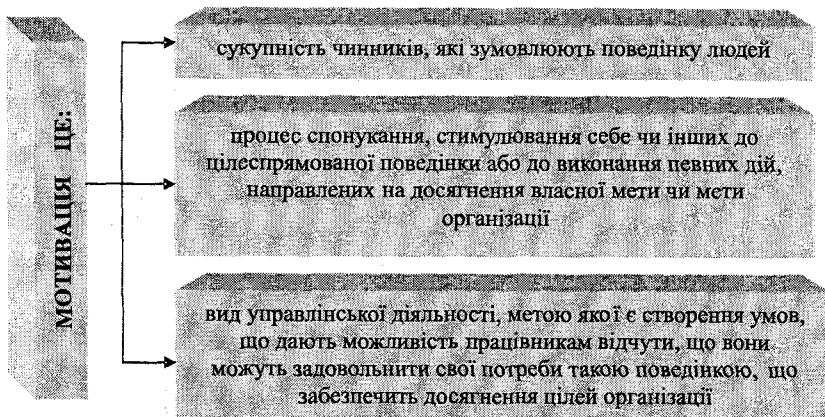


Рис. 10.1. Мотиваційний процес



У процесі історичного розвитку мотивування як управлінська категорія пройшло *два етапи розвитку*:

- застосування політики „батога і пряника”;
- використання методів психології

Мотивація ґрунтується на трьох категоріях:

- 1. Потреби** – це фізіологічне, або психологічне, відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось, або когось, не вистачає. Розрізняють:
  - первинні потреби (фізіологічні) – мають фізіологічний характер і, як правило, є вродженими, генетичними, закладеними природою;
  - вторинні потреби (психологічні) – мають психологічне походження, чітко виражений індивідуальний характер.
- 2. Винагороди** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Розрізняють:
  - внутрішні винагороди – їх отримують у процесі виконання роботи: відчуття успіху, значимості виконаної роботи, компетенції і т.п.;
  - зовнішні винагороди – це усе те, що пропонує працівникові організація за виконану роботу.
- 3. Спонування** – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення

Рис. 10.2. Поняття та основні категорії мотивації

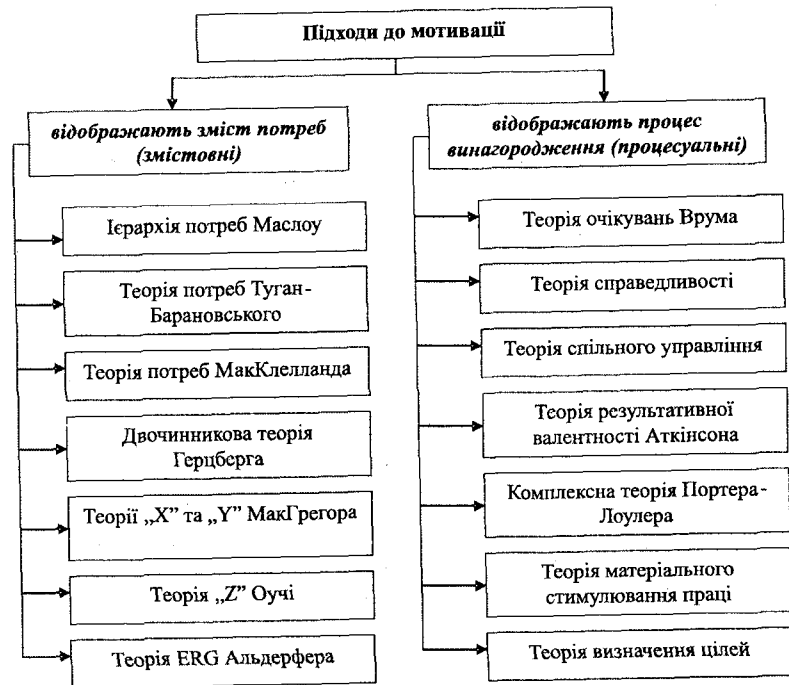


Рис. 10.3. Класифікація мотиваційних теорій

Ієрархія потреб за А. Маслоу передбачає, що людські потреби можна розділити на п'ять груп, а ці категорії – ранжувати за ієрархією важливості:

Потреби	Загальні приклади	Організаційні приклади
1. Фізіологічні потреби.	Їжа, сон, повітря, тепло.	Заробітна плата.
2. Безпеки і захищеності.	Захист від фізичної і психологічної небезпеки.	Пенсійне забезпечення, стабільність роботи.
3. Соціальні потреби.	Спілкування, дружба, причетність до подій.	Робочий колектив, команда.
4. Повага.	Становище, визнання.	Посада, звання, розряд.
5. Самовираження.	Власні здобутки, реалізація можливостей.	Творча робота, інноваційна діяльність.

Згідно із підходами Маслоу дві перші групи потреб є первинними, а решта – вторинними. Людина насамперед буде прагнути задовольнити первинні потреби, що варто враховувати у менеджменті

Рис. 10.4. Ієрархія потреб за А. Маслоу

МакКлелланд виділяє три особливі індивідуальні потреби, які є важливими в організації, а саме:

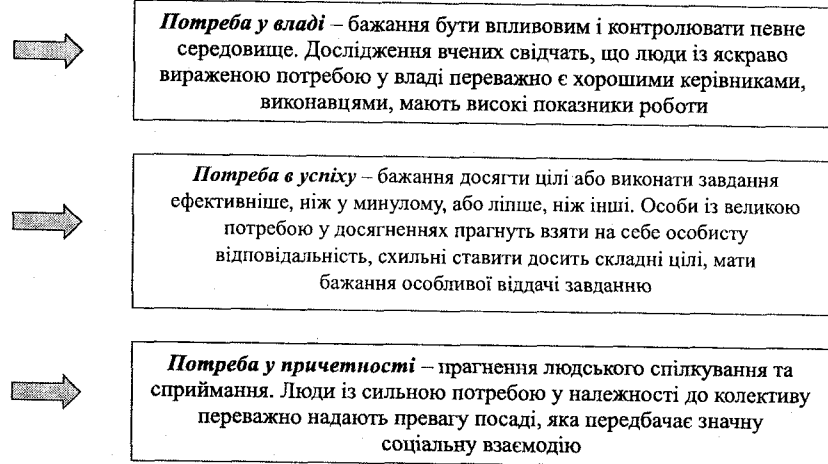


Рис. 10.5. Види потреб за МакКлелландом

Видатний український учений М. Туган-Барановський виділив п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні потреби.
2. Статеві потреби.
3. Симптоматичні інстинкти та потреби.
4. Альтруїстичні потреби.
5. Потреби практичного характеру.

Особливе значення вчений надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам. Він відштовхувався від поглядів Канта і Фіхте та визначив значимість духовності у розвитку економіки

Рис. 10.6. Класифікація потреб за М. Туган-Барановським

У двочинниковій теорії мотивації Герцберга зазначено, що задоволеність роботою має два компоненти. Менеджер, що намагається мотивувати працівника, використовуючи лише такі гігієнічні чинники, як зарплата чи хороші умови праці, швидше за все не досягне успіху. Щоб ефективно мотивувати працівників, варто використовувати такі чинники, як відповідальність та можливість просування по службі, які є мотиваційними

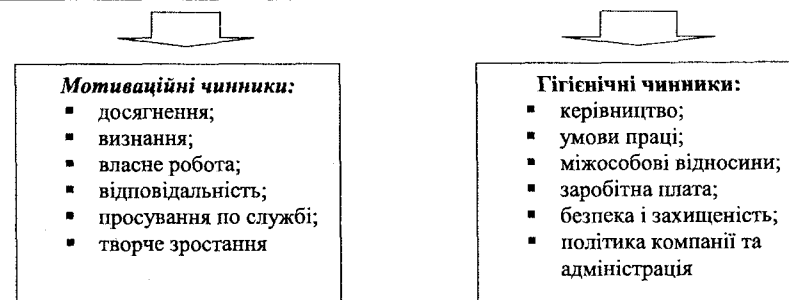


Рис. 10.7. Двочинникова теорія мотивації Герцберга

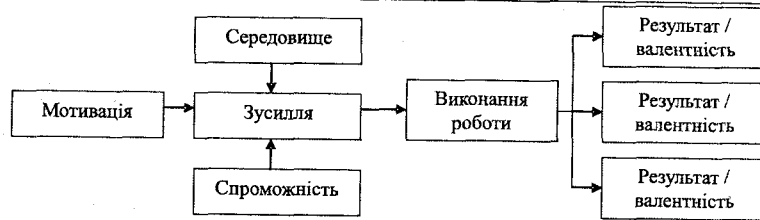
Окрема особа, вибравши дію, що, як очікують, задовольнить її потреби, оцінює справедливість одержаного результату. У теорії справедливості зазначено, що мотивом людей є прагнення до соціальної справедливості у винагородах, які вони одержують за виконання роботи. За цією теорією працівники зіставляють свої результати із затратами, а тоді порівнюють їх із показниками інших працівників, які виконували таку ж саму роботу. Процес цього порівняння має такий вигляд:

$$\frac{\text{Результати (свої)}}{\text{Затрати (свої)}} = \frac{\text{Результати (іншої особи)}}{\text{Затрати (іншої особи)}}$$

Доки працівники не будуть вважати свої винагороди справедливими, порівняно із винагородами інших осіб, доти їхня віддача у роботі буде низькою

Рис. 10.8. Сутність теорії справедливості

У теорії очікувань стверджується, що мотивація залежить від двох речей – від того, наскільки ми чогось прагнемо, і від того, наскільки сподіваємося досягти цього. На рисунку узагальнено модель головних очікувань. Як бачимо, мотивація веде до зусилля, а це зусилля, поєднане із можливостями працівника та чинниками середовища, формує виконання роботи, яке відповідно дає різні результати, кожен з яких має порівняльну цінність – валентність:



Однак найважливіша частина моделі очікувань не зображена на рисунку. Це очікування окремої особи, за якого зусилля приведе до високого рівня виконання, а останнє, в свою чергу, – до результатів, кожен з яких матиме певну цінність

Рис. 10. 9. Модель теорії очікувань

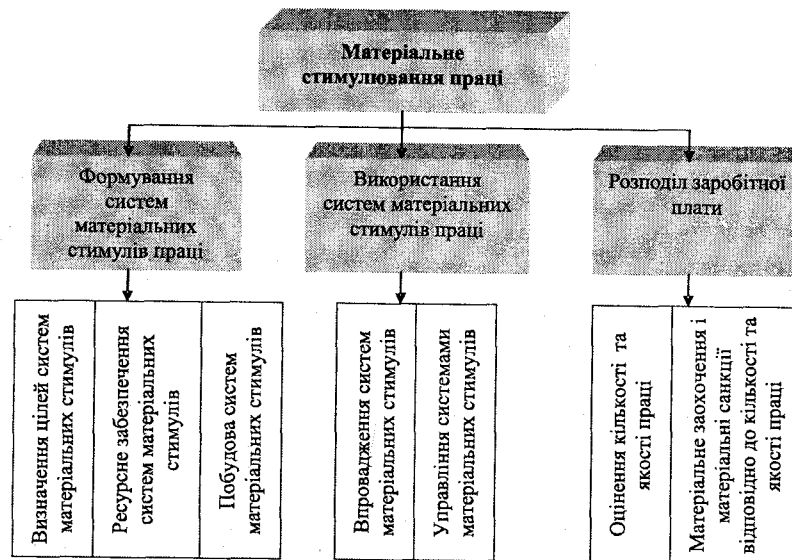


Рис. 10.10. Зміст матеріального стимулювання праці \*

\* Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 85

## 10.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Суть мотивації працівників та основні теоретичні підходи до неї

1. Поняття мотивації та її базові категорії.
2. Підходи до мотивації з погляду потреб (змістовні теорії).
  - 2.1. Ієрархія потреб А. Маслоу.
  - 2.2. Двочинникова теорія Ф. Герцберга.
  - 2.3. Теорія потреб МакКлелланда.
  - 2.4. Теорія потреб М. Туган-Барановського.
  - 2.5. Теорії „Х” та „Y” МакГрегора.
  - 2.6. Теорія „Z” Оучі.
  - 2.7. Теорія ERG Альдерфера.

### Заняття 2

Тема: Процесійні підходи до мотивації

1. Теорія очікувань В. Врума.
2. Теорія справедливості.
3. Теорія спільного управління.
4. Комплексна теорія Портера-Лоулера.
5. Теорія результативної валентності Аткинсона.
6. Теорія визначення цілей.
7. Теорія матеріального стимулювання праці.
8. Підходи до мотивації з погляду наслідків поведінки.
9. Популярні мотиваційні стратегії.

Запитання для повторення:

1. Що розуміють під процесом мотивування працівників? Які особливості історичного розвитку мотивації як процесу управління?

2. Що таке потреби? Які Ви знаєте види потреб?

3. Які потреби людини належать до групи фізіологічних?
4. Які потреби людини належать до групи психологічних?
5. Назвіть основні елементи мотиваційного процесу, визначте взаємозв'язки між ними.
6. Які Ви знаєте підходи (мотиваційні теорії) до мотивації з погляду потреб?
7. Які є процесуальні підходи до мотивації?
8. В чому сутність ієрархії потреб за Маслоу?
9. Назвіть мотиваційні та гігієнічні чинники за теорією потреб Герцберга, які з них є більш ефективним мотиваційним стимулом?
10. Які види потреб виділяв у своїй теорії МакКлелланд?
11. Які види потреб виділяв у своїй теорії український вчений Туган-Барановський? Які особливості його теорії потреб?
12. У чому полягають основні положення теорії справедливості?
13. Яка суть теорії очікувань Врума?
14. В чому полягає теорія визначення цілей?
15. У чому полягає матеріальне стимулювання праці на підприємстві? Які основні його форми Ви знаєте?
16. Які Ви знаєте наслідки поведінки в організації? Охарактеризуйте їх.
17. Які Ви знаєте найпопулярніші мотиваційні стратегії? В чому їхні особливості?
18. Що являє собою система винагород в організації? Назвіть відомі Вам типи винагород.

#### Запитання для аналізу:

1. Порівняйте два підходи до розвитку мотивації як управлінської категорії: застосування політики „батога і пряника” та

методів психології у мотивуванні. Який із них, на Вашу думку, є результативнішим у мотивуванні працівників? Чи можна ці два підходи чітко розмежувати як етапи у часі? Чому? Які з них сьогодні знаходять ширше використання у практиці менеджменту? Чим це пояснюється?

2. Порівняйте групи потреб, які були виділені у різних змістовних мотиваційних теоріях. Чому існують такі різнобічні підходи щодо видів потреб та їхньої ваги? Запропонуйте свою теорію класифікації і ранжування потреб та обґрунтуйте її.

3. В управлінській практиці є уявлення, що нерівність стимулює працівників до підвищення результатів діяльності. Проте, згідно із теорією справедливості, навпаки – людина відчуває задоволення і ліпше працює у ситуації справедливості, тобто рівності. Яка з цих альтернатив, на Вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть чому.

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Український вчений М. Туган-Барановський вперше у світі розробив чітку класифікацію потреб. Ознайомтеся детальніше із додаткових джерел з особливостями цієї класифікації. Яке значення має ця класифікація для розвитку вітчизняної науки управління сьогодні?

2. Ознайомтеся з особливостями матеріального стимулювання праці на українських підприємствах. Дайте визначення таким поняттям, як:

- Заробітна плата: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата мінімальна заробітна плата.
- Премії, надбавки, доплати.
- Єдина тарифна сітка

## 10.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Завдання 1. Структура потреб

1. Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який незабаром має отримати диплом і шукає роботу за фахом.
2. Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.
3. Які головні вимоги ставить дипломований випускник до майбутньої роботи?
4. Чи усі його потреби і вимоги можуть бути задоволені організацією-роботодавцем? Поясніть відповідь.

### Ситуація 2. Вибір мотивуючих чинників\*

Отримавши термінове завдання від замовника, яке у випадку успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової компанії вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних у цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання завдання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на два тижні.

Керівництво компанії було вражене підсумками роботи. Навіть найкращі страхові агенти знизили показники результативності своєї роботи і не виконали плану. Виявилося, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але із сім'ями, далеко не усіма була сприйнята як винагорода.

#### Завдання:

1. Чому мотиваційний чинник, який застосувала страхова компанія, не приніс очікуваного результату?
2. Яким чином Ви б мотивували своїх працівників у цій ситуації? Чому Ви вважаєте, що саме такий мотиваційний чинник буде ефективним?

\* Пушкар Р., Гарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 231

3. Яку роль у підборі мотиваційних чинників для працівників відіграє знання менеджером цінностей і особистих потреб своїх підлеглих?

### Ситуація 3. Демотивація\*

У великій фінансовій установі вирішили запровадити премії за програму високої якості, бажаючи зацікавити своїх підлеглих. Премії мали присуджувати щорічно за широким колом номінацій, включаючи кращого агента з продажу, кращого оператора комп'ютера, кращого фінансового аналітика, кращі ідеї щодо економії витрат і т.п. З кожної номінації мали бути висунуті кандидати, а незалежна група експертів мала визначити переможців. Церемонію нагородження запланували провести під час вишуканого обіду у ресторані, у присутності запрошених знаменитостей.

Така мотиваційна політика у перший рік викликала неабиякий ентузіазм у співробітників компанії. Проте, як і у будь-якій системі стимулів, кількість працівників, яких нагороджували, була незначною, а кількість тих, що програли і втратили стимул, – великою. В результаті така система мотивації втратила довіру серед працівників, а окремі працівники її навіть висміювали. На третій рік люди навіть відмовлялися бути висунутими у кандидати і вся пишність церемонії залишилася в минулому. Присудження Оскарів може мати місце у розважальній індустрії, але воно не є властивим світу бізнесу.

#### Завдання:

1. Проаналізуйте та прокоментуйте переваги і недоліки мотиваційної політики організації.
2. Яким чином її можна було б відкоригувати, щоб отримувати довший час позитивні результати.

\* Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 57

3. Наскільки мотиваційні чинники є залежними від плину часу? Чи є такі мотиваційні чинники, які б давали позитивні результати постійно?
4. Пригадайте із власного досвіду неефективне застосування тих чи інших мотиваційних чинників.

### Ситуація для аналізу

#### Хоч скільки цінного спеціаліста годуй...\*

*Щоб утримати потрібного фахівця, потрібен і батіг, і пряник, до того ж — у правильній пропорції.*

#### *Про що мріють фахівці?*

Як свідчить практика, навіть у фірмах, де „прохідні” працівники змінюються чи не щодня, керівництво намагається зберегти ядро непорушним. Причому, що більше керівник розуміється на потребах своїх підлеглих, то ліпше йому вдається керувати плінністю кадрів. Отже, про що мріють підлегли? Як свідчать численні опитування, в ідеалі кожен з них мріє:

1. Мати стабільну зарплату, медичне страхування, компенсацію додаткових витрат тощо;
2. Займатися роботою, яка не схожа на конвеєр. Як правило, виконання однакових дій щодня призводить до моральної втоми, нервових зривів і загального відчуття невдоволення своєю справою.
3. Відчувати, що він впливає на прибутковість своєї компанії. Образно кажучи, кожен хоче знати, скільки грошей сьогодні принесла компанії його скромна особа.
4. Планувати власну кар’єру і відчувати, що керівництво до цього також не байдуже. Адже ніхто не мріє усе життя працювати на одній посаді із незмінною зарплатнею.
5. Професійно зростати, набувати досвіду.

\* За: Толуб Н. Хоч скільки цінного спеціаліста годуй ... // Галицькі контракти, 2000. — № 34. — С.29

6. Мати психологічну сумісність із керівництвом та іншими працівниками.

7. Почуватися захищеним.

Ви скажете, що таких умов у комплексі не може бути. Так, але децю Ви все ж у змозі застосувати.

#### *Легідне слово і кішці приємне*

Якщо комусь видається, що моральні стимули — то не більше, ніж атрибут „благословенного совка”, він глибоко помиляється. В одній з японських фірм є унікальний досвід: кожен підлеглий, незалежно від рангу, може прийти до безпосереднього начальника у певні години і сказати усе, що думає про нього, фірму і, взагалі, про це життя. І начальник усе це вислуховує спокійно, ще й „спасибі” каже. Висловивши наболіле, людина відчуває полегкість і, як і потрібно фірмі, задоволення.

Відверті лестощі, на кшталт грамот за взірцеву працю, уже, схоже, віджили своє, однак у децю видозміненому вигляді моральні заохочення прекрасно поєднуються із матеріальними. До граничних стимулів — на межі моральних і матеріальних — належать надання можливості кар’єрного зростання (що може бути обумовлене у трудовому контракті), престижне, гарно обладнане робоче місце, можливість користуватися службовим транспортом, путівка до санаторію тощо.

Гарантуйте цінному фахівцю здійснення його матеріальних мрій — і він навряд чи замислюватиметься найближчим часом про пошуки іншої роботи. Надайте фахівцю право на купівлю частки акцій компанії або навіть зробіть його співвласником. Якщо маєте такі можливості, то провідним спеціалістам придбайте або допоможіть придбати на пільгових умовах чи в рахунок майбутніх заробітків житло, автомобіль. У такий спосіб можна надовго затримати фахівця, а при умові великої заборгованості, у разі потреби, диктувати йому свої умови. Однак пам’ятайте: людські потреби нескінченні. Щойно задовольняється одна



– з'являється інша. Тому інколи їх потрібно не задовольняти, а приборкувати.

**Не шкодуйте за „невдячними”**

Перевірено: метод обмеження потреб діє ліпше, ніж всілякі рожеві обіцянки і перманентні підвищення зарплати саме після цих обіцянок і підвищень. Почніть ще зі співбесіди і трудової угоди. Повідомте працівникові, що у разі звільнення за власним бажанням він має, приміром, компенсувати усі витрати свого безплатного навчання на фірмі. Можете при нагоді згадати про утримання від роботи у конкурентних структурах упродовж трьох і навіть п'яти років. Мовляв, а що, як Ви заволодієте комерційною таємницею, закритою інформацією фірми, а потім продасте її своєму новому босові?!

Однак не забувайте, що подібні кроки зазвичай спрацьовують тоді, коли решта Ваших умов влаштовує людину, вона так чи інакше не збирається покидати Вас і тому пристане на додаткові умови. Якщо ні – працівник цілком може їх оскаржити як такі, що погіршують умови його роботи. Втім, психологи радять: якщо від безвиході Ви „передали кулі меду” із суворими методами і втратили фахівця, не шкодуйте про це. Ніхто не застрахований від того, що фахівець, в якого вклали купу грошей, не перекинеться до табору конкурентів, де, як йому здається, пропонують вигідніші умови.

Крім того, керівникам компаній варто пам'ятати, що у конфліктній ситуації законодавство, зазвичай, не на їхньому боці, і переважна більшість судових справ між працедавцем і працівником вирішується на користь останнього. Приміром, навіть якщо Ваш працівник напише цілу купу розписок, він однак не буде зобов'язаний відшкодувати із власної кишені кошти, витрачені фірмою на його навчання або повертати придбану Вами для нього машину чи квартиру. Подібні „подарунки” законодавством не передбачені,

тож слуги закону розцінять їх як Вашу особисту ініціативу і своєрідну „джентльменську угоду”.

**Запитання до ситуації:**

1. Структуруйте перелічені у тексті потреби працівників за рівнем важливості. Визначте, які з них у межах організацій належать до первинних, а які до вторинних (психологічних)?
2. Чи із усіма висновками психологів, що висвітлені у цій ситуації, Ви погоджуєтеся без застережень? Прокоментуйте свою відповідь.
3. Назвіть приклади матеріальних і моральних мотиваційних чинників, які траплялися у тексті. Які із них, на Вашу думку, сьогодні є більш застосовуваними у практиці менеджменту?

## 10.6. Тести

**1. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:**

- а) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;
- б) процес створення структури управління організацією;
- в) процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації;
- г) перевірку будь-якої діяльності, параметрів, показників щодо їхньої відповідності встановленим завданням чи стандартизованим вимогам.

**2. Одним із перших науковців, які почали використовувати методи психології в управлінні людьми, зокрема, через сукупність людських потреб і цінностей, був:**

- а) А. Файоль;
- б) З. Фрейд;
- в) Е. Мейо;
- г) А. Маслоу.

**3. Потреби в теорії мотивації поділяють на:**

- а) первинні і вторинні;
- б) внутрішні і зовнішні;
- в) фізіологічні і вторинні;
- г) природні і психологічні.

**4. Винагороди у теорії мотивації поділяють на:**

- а) первинні і вторинні;
- б) внутрішні і зовнішні;
- в) фізіологічні і вторинні;
- г) природні і психологічні.

**5. До змістовних мотиваційних теорій (підходів до мотивації з погляду потреб) відносять:**

- а) ієрархію потреб за Маслоу;
- б) теорію очікувань Врума;
- в) теорію справедливості;
- г) теорію МакКлелланда.

**6. Маслоу виділяв:**

- а) три групи потреб;
- б) чотири групи потреб;
- в) п'ять груп потреб;
- г) шість груп потреб.

**7. Згідно з теорією Герцберга, чинники, що впливають на задоволення і пов'язані із змістом роботи, називають:**

- а) психологічними;
- б) гігієнічними;
- в) мотиваційними;
- г) фізіологічними.

**8. Згідно з теорією Герцберга, чинники, які спричиняють невдоволення і пов'язані із робочим середовищем, називають:**

- а) психологічними;
- б) гігієнічними;
- в) мотиваційними;
- г) фізіологічними.

**9. МакКлелланд виділяє такі види потреб:**

- а) мотиваційні і гігієнічні;
- б) фізіологічні і психологічні;
- в) потреба у досягненнях, належності і владі;
- г) фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження.

**10. До процесійних мотиваційних теорій відносять:**

- а) ієрархію потреб за Маслоу;
- б) теорію очікувань Врума;
- в) теорію справедливості;
- г) теорію МакКлелланда.

**11. Портер та Лоулер доповнили і розвинули теорію:**

- а) справедливості;
- б) очікувань;
- в) індивідуальних потреб;
- г) визначення цілей.

**12. Відповідно до теорії визначення цілей виділяють дві основні характеристики цілі:**

- а) простота;
- б) складність;
- в) ситуаційність;
- г) специфічність.

**13. Підтримка, уникання, покарання, ігнорування є:**

- а) популярними мотиваційними стратегіями;
- б) наслідками поведінки в організаціях;

- в) ефектами винагород в організації;
- г) новими підходами до винагородження працівників.

**14. До популярних мотиваційних стратегій відносять:**

- а) стратегію підтримки;
- б) надання повноважень та участь;
- в) нові форми трудових угод;
- г) стратегію покарання.

**15. Основною формою матеріального стимулювання праці в організаціях є:**

- а) гроші;
- б) зарплата;
- в) премії;
- г) відсотки.

**16. До нових (альтернативних) форм трудових угод відносять:**

- а) відрядну оплату праці;
- б) погодинну оплату праці;
- в) стислі або гнучкі графіки роботи;
- г) поділ робочого місця та робот на відстані.

**17. Спонування — це:**

- а) фізіологічне або психологічне відчуття нестачі у чомусь, або у комусь, переконання у тому, що чогось, або когось, не вистачає;
- б) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти;
- в) усвідомлене відчуття нестачі потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення;
- г) сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

**18. Потреба — це:**

- а) фізіологічне або психологічне відчуття нестачі у чомусь, або у комусь, переконання у тому, що чогось, або когось, не вистачає;

- б) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти;

- в) усвідомлене відчуття нестачі потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення;
- г) сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

**19. Винагорода — це:**

- а) фізіологічне або психологічне відчуття нестачі у чомусь, або у комусь, переконання у тому, що чогось, або когось, не вистачає;

- б) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти;

- в) усвідомлене відчуття нестачі потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення;

- г) сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

**20. „Мотивом для людей є прагнення до соціальної справедливості у винагородах, які вони отримують за виконання роботи” — таке твердження належить:**

- а) до теорії очікувань;
- б) до теорії спільного управління;
- в) до теорії МакКлелланда;
- г) до теорії справедливості.

**Цікаво знати !!!**

**УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\***

(Продовження, початок на с. 192)

• „Будь-яка компанія втрачає хороших працівників, що просто опинилися не на своєму місці; вони, можливо, отримували б більше задоволення і досягли б більших ус-

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. – № 6. – С. 77

піхів, якби їх не звільняли, а переводили на іншу роботу. Абсолютно зрозуміло, що чим раніше виявляють суть проблеми, тим більше шансів її вирішити”.

• „Ніколи не поділяв думки про те, що всі бізнесові професії взаємозамінювані, що президент компанії „Форд” зможе так само добре керувати великою корпорацією в іншій галузі. Для мене це подібно до того, якби диригент джаз-оркестру запропонував саксофоністові пересісти за рояль. Саксофоніст із обуренням відповів би, що двадцять років грає на своєму інструменті, а у гри на роялі зовсім не розуміється”.

• „Під час важкого стресу і нещастя завжди ліпше зайнятися ділом, спрямувати свій гнів та енергію на щось конструктивне”.

• „Може статися, що для концепції участі працівників ще не прийшов час. Необхідні люди здатні ставити питання про підвищення зарплати лише тоді, коли підвищилася продуктивність праці. Та поки вестимемо бійку за більшу частину пирога, коли сам пиріг стає все меншим, японці захоплюватимуть наші внутрішні ринки”.

• „Якщо дійсно віриш у те, що робиш, треба вперто добиватися свого, навіть перед лицем перешкод, що з'являються... Невдачі є природною складовою життя, і треба старанно вибирати засоби реагування на них”.

• „Коли у людей виникає розгубленість, страх перед банкрутством і втратою роботи, тоді можливість розкриття фірмових таємниць потроюється... Низький моральний рівень персоналу і втрата таємних матеріалів безпосередньо позначаються на балансових рахунках”.

• „Коли секретарі байдикують і займаються балачками, — це беззаперечна ознака того, що установа перебуває у стані загнівання”.

• „Перемагає той, хто не хоче бути переможеним”.

• „У житті кожної людини трапляються моменти, коли з біди народжується щось корисне. Бувають часи, коли хочеться взяти долю за барки і струсонутися їй як слід”.

• „Звичайно, впертість не завжди найліпший порадник. Притримуючись подібної позиції, люди іноді зазнають катастрофи. Події їх захоплюють зненацька, засмоктують, а вони силкуються втриматися на поверхні, коли хвилі вже змикаються над їхньою головою”.

• „У кризовій ситуації часу на її вивчення нема. Доводиться записати на папері десяток абсолютно необхідних справ. І саме на них сконцентровувати увагу. Про все інше потрібно забути. Загроза смерті криє у собі здатність примусити вас дуже швидко зосередитися на способі, як вижити”.

• „Звільнення — процес завжди неприємний, а тому проводити його треба, виявляючи якомога більше співчуття. Ставте себе на місце того, кого звільняєте, але як би ви не повідомляли цю неприємну новину, у житті будь-кого вона означає „чорний день”. Звільнення — трагедія, і характеризувати її інакше немає сенсу... Треба казати правду. Переживши момент звільнення особисто, я відразу ж зрозумів, чого робити не слід”.

• „Насамперед я не говорив звільненим, що вони мені не подобаються. Я постійно намагався пояснити їм причину звільнення і призначав максимально можливу пенсію”.

• „Особливо важко людині, котра не відчуває за собою жодної провини, коли вона виявляється жертвою поганого управління підприємством або коли керівники виявляють цілковиту байдужість до її долі”.

• „Більшість людей відгукується на заклики про допомогу, принаймні, коли вони певні, що їх не обводять навколо пальця. Вони не скупитимуться, хоча засоби масової інформації створюють враження, ніби жадібність та ненажерливість — єдина спонукальна сила у бізнесі”.

• „Люди кажуть мені: „Ви досягли великого успіху. Як вам це вдалось?” І я повторюю те, чого вчили мене батьки. Постав собі мету. Отримай таку освіту, яку тільки зможеш, а потім, заради Бога, роби щось! Не чекай, поки що-небудь зробиться саме”.

Продовження на с. 338

### Список рекомендованої літератури

1. Кодекс законів про працю України. Від 1 червня 1972 р., із змінами і доповненнями.
2. Закон України „Про оплату праці” від 24 березня 1995 р., із змінами і доповненнями.
3. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – С. 353–387.
4. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 79–96.
5. *Мартиненко М.М.* Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 291–330.
6. *Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 359–386.
7. *Мицик Б.І., Яцура В.В.* Основы менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 61–64.
8. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 380–407.
9. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 214–233.
10. *Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.* Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С.395–426.
11. *Соболь С.М., Багацький В.М.* Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 124–140.
12. *Хэмфриз Д.* Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 209.
13. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 95–110.

## Тема 11. ЛІДЕРСТВО ТА ВПЛИВ

### 11.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Охарактеризувати природу лідерства та визначити відмінності між лідерством та менеджментом.
2. Визначити сутність влади та класифікувати її форми.
3. Аналізувати й оцінювати підхід до лідерства з погляду лідерських рис.
4. Аналізувати й оцінювати підхід до лідерства з погляду особливостей лідерської поведінки.
5. Аналізувати та оцінювати головні ситуаційні підходи до лідерства.
6. Визначати та описувати споріднені концепції лідерства.
7. Характеризувати політичну поведінку в організаціях та вміти керувати нею.

### 11.2. Категорійний апарат

*Як процес, лідерство* – це використання непримусових важелів впливу для формування цілей певної групи чи

організації, для мотивування поведінки з метою досягнення цих цілей і для визначення групової чи організаційної культури. Як властивість, лідерство є набором рис, які характеризують тих, кого вважають лідером. Лідерство і менеджмент є спорідненими, однак різними поняттями. І менеджери, і лідери використовують різні форми влади.

*Влада* – це можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають повноваження, закріплені за посадою. Розрізняють *владу примусу, владу винагороди, законну, експертну та еталонну влади*.

*Влада примусу* є впливом через страх; вважають, що виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності. *Владу винагороди* використовують тоді, коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду. *Законну владу* застосовують тоді, коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. *Експертна влада* необхідна тоді, коли виконавець сподівається, що влада має спеціальні знання, які можуть задовольнити певні потреби. *Еталонна влада* є владою власного прикладу того керівника, який має вплив.

Важливими є засоби менеджменту та стилі поведінки, що їх використовують лідери і керівники при управлінні людьми. Розрізняють *три основні підходи при вивченні лідерства*: підхід з погляду рис, підхід з погляду поведінки і ситуаційний підхід.

*Підхід до лідерства з погляду рис (особистих якостей)* припускає, що є певні риси та особистісні характеристики, які відрізняють лідерів від нелідерів. Але встановити конкретний перелік цих рис не вдалося, оскільки у різних управлінських ситуаціях необхідно мати різні здібності та якості керівників і лідерів.

Відомий також інший підхід до лідерства (*підхід з погляду поведінки*), згідно з яким поведінка ефективних лідерів не є зовсім такою, як поведінка нелідерів. Дослідженнями, що проведені в університетах штатів Мічиган і Огайо, визначено *дві головні форми лідерської поведінки: керівник зосереджений або на виконанні роботи, або на турботі про добробут працівників*. За допомогою теорії під назвою „ґратка лідерства” зроблено спробу навчити менеджерів однаково добре використовувати обидві форми поведінки.

*Ситуаційні підходи до лідерства свідчать* про те, що застосування відповідних форм лідерської поведінки не є універсальним. Визначено ситуації, у яких можливе застосування різних форм поведінки. *Теорія найменш привабливого співробітника пропонує таке*: лідерська поведінка має бути зорієнтована або на завдання, або на стосунки, залежно від сприятливості ситуації. *Теорія шлях мета передбачає те*, що директивну, підтримувальну, партнерську поведінку, а також поведінку, орієнтовану на досягнення, можна використати залежно від особистих рис підлеглих і характеру середовища. *Згідно із моделлю Врума-Єттона-Яґо* лідери повинні змінювати ступінь участі підлеглих в ухваленні рішень. Модель зв'язку лідер-підлеглий і теорія життєвого циклу є прикладами нових ситуаційних підходів.

*Стиль керівництва*, який характеризує лідера, залежить від обсягу делегованих повноважень, форм влади, що він використовує, його турботи про людські відносини і виконання завдань організації. Розрізняють такі основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний, комбінований.

*Авторитарний (автократичний)* – ґрунтується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він централізує повнова-

ження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі ухвалення рішень, використовує погрози і психологічний тиск.

*Демократичний (ліберальний)* – характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним ухваленням рішень і виконанням завдань, справедливим оціненням роботи людей, турботою про працівників, встановленням відповідності між цілями організації та цілями груп працівників.

*Комбінований* – це поєднання авторитарного та демократичного стилів керівництва, тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а у інших – більше демократом.

До споріднених лідерських концепцій належать заміна лідерства, харизматичне і трансформаційне лідерство в організаціях.

Ще одним процесом впливу, який використовують в організаціях, є *політична поведінка*, під якою розуміють діяльність, спрямовану на здобуття, зміцнення і застосування влади та інших ресурсів з метою отримання бажаних результатів. *Головними формами політичної поведінки* є: стимулювання, переконання, створення зобов'язання та примус. Особливою формою політичної поведінки є імпресійний менеджмент (створення враження) – це пряме навмисне зусилля певної особи підвищити свій імідж в очах інших. Менеджери можуть вживати заходів для обмеження політичного впливу.

### 11.3. Ілюстративні матеріали

Лідерство – це одночасно процес і властивість, характерна людині.

Як процес, зосереджений на тому, що роблять лідери, лідерство є використанням не примусових важелів впливу для визначення цілей певної групи людей чи організації, мотивування поведінки у напрямку досягнення цих цілей і допомоги у формуванні культури цієї групи чи організації.

Як властивість, **лідерство** є набором певних рис, притаманних тим особам, які усвідомлюють себе лідерами. Отже, лідери – це ті люди, які можуть впливати на поведінку інших, не покладаючись на силу.

**Лідерство** – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

Хоча лідерство є суттєвим компонентом ефективного менеджменту, ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними менеджерами, і навпаки

*Відмінності між статусом лідера і менеджера* впливають із особливостей ролей та функцій, які вони виконують. Менеджмент передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їхнього виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду

Рис. 11.1. Поняття лідерства і його характеристики

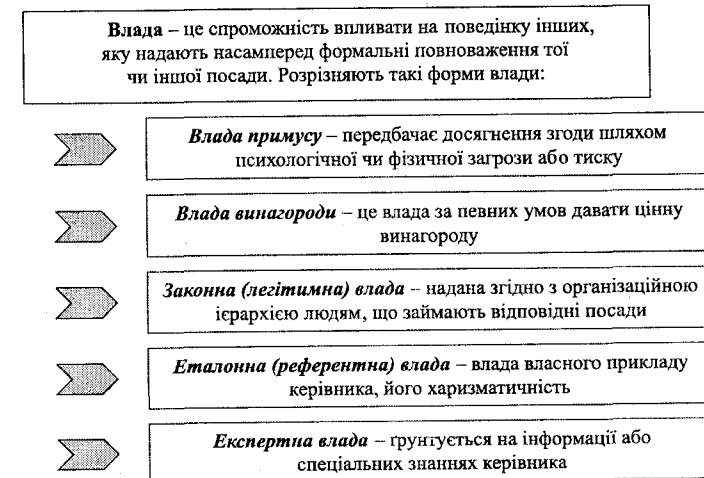


Рис. 11.2. Поняття та форми влади

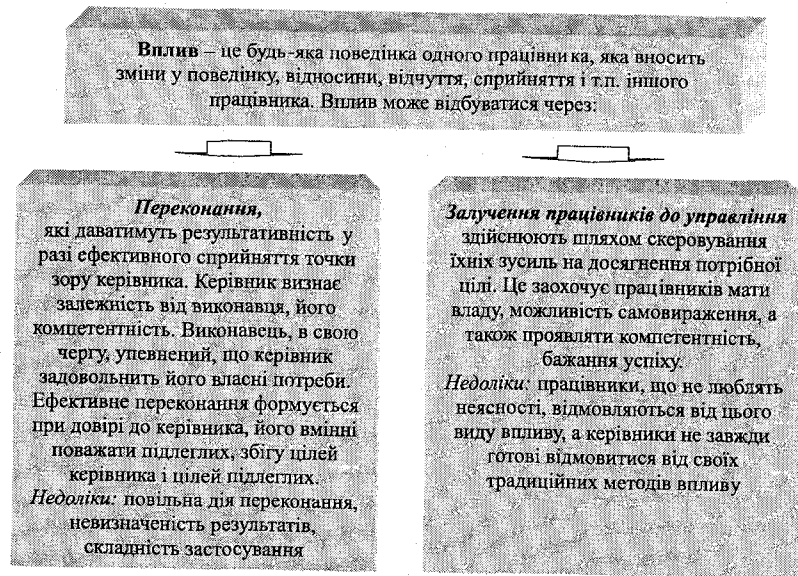


Рис. 11.3. Вплив та його прояви

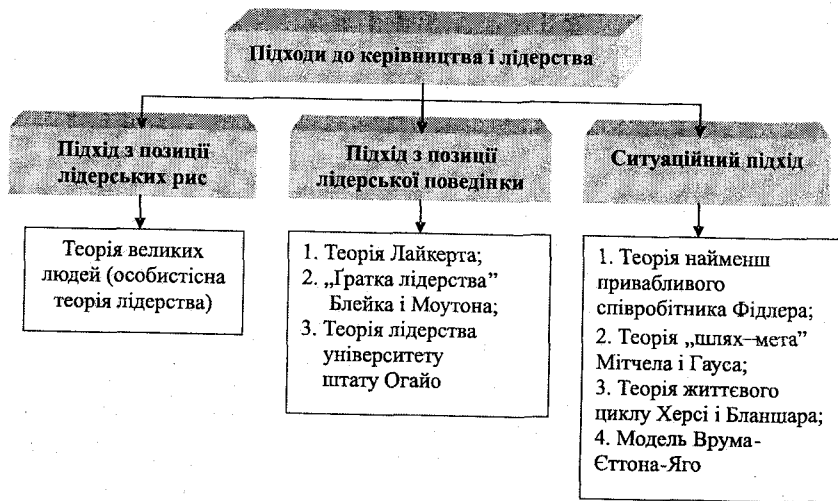


Рис. 11.4. Класифікація теорій керівництва і лідерства

**Підхід до лідерства з позиції лідерських рис** ґрунтується на використанні властивостей та особистісних характеристик „ефективних” лідерів. Згідно з цим підходом лідери відрізняються від нелідерів наявністю характерних їм рис. Проведено сотні досліджень, спрямованих на визначення цих рис, проте оптимального набору рис лідера, які були б універсальними у будь-яких ситуаціях, визначити неможливо. Тому цей підхід не набув широкого застосування

За результатами багатьох досліджень у теорії особистих якостей було виділено такі якості і риси характеру, які найчастіше демонстрували ефективні лідери:

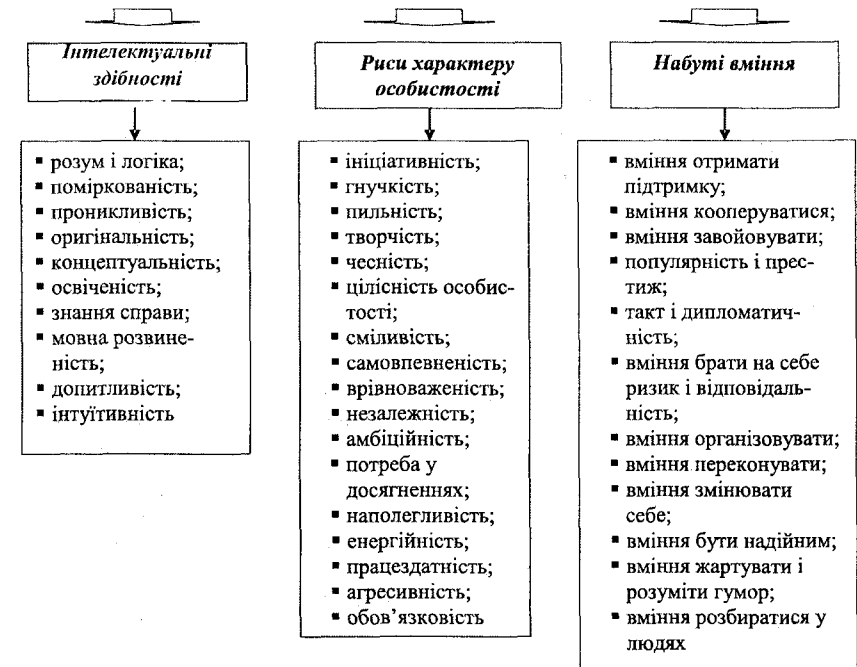


Рис. 11.5. Суть підходу до лідерства з позиції лідерських рис



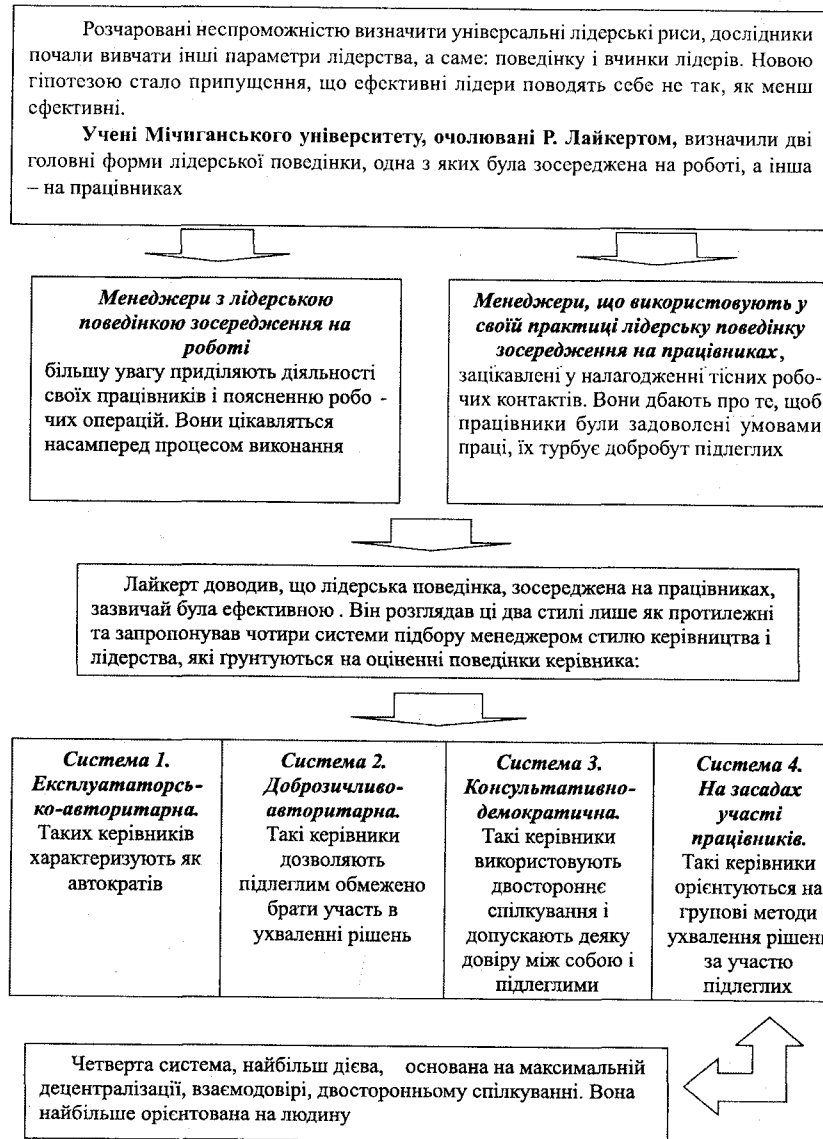
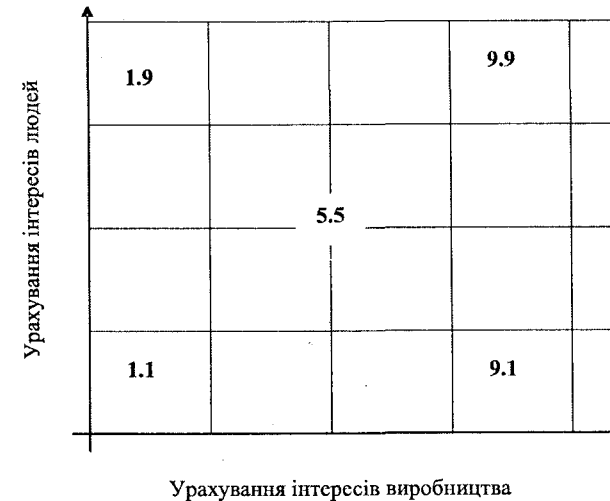


Рис. 11.6. Суть поведінкової теорії лідерства Р. Лайкерта

Американські дослідники Блейк і Моутон побудували „ґратку лідерства” („управлінська решітка”), де виділили п’ять крайніх проявів лідерської поведінки (стилів лідерства), коли враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь)



**1.1** – менеджер виявляє мінімум турботи як про виробництво, так і про людей (слабкий менеджмент);

**9.1** – менеджер дуже піклується про виробництво, однак мало – про людей (влада-поступливість);

**1.9** – менеджер, турботи якого діаметрально протилежні до турбот 1.9 (менеджмент приміського клубу);

**5.5** – менеджер розділяє свою увагу між людьми і виробництвом рівномірно (врівноважений менеджмент);

**9.9** – менеджер виявляє максимум турботи і про людей, і про виробництво (груповий менеджмент). Цей стиль управління вважають ідеальним

Рис. 11.7. Суть поведінкової теорії лідерства під назвою „ґратка лідерства”

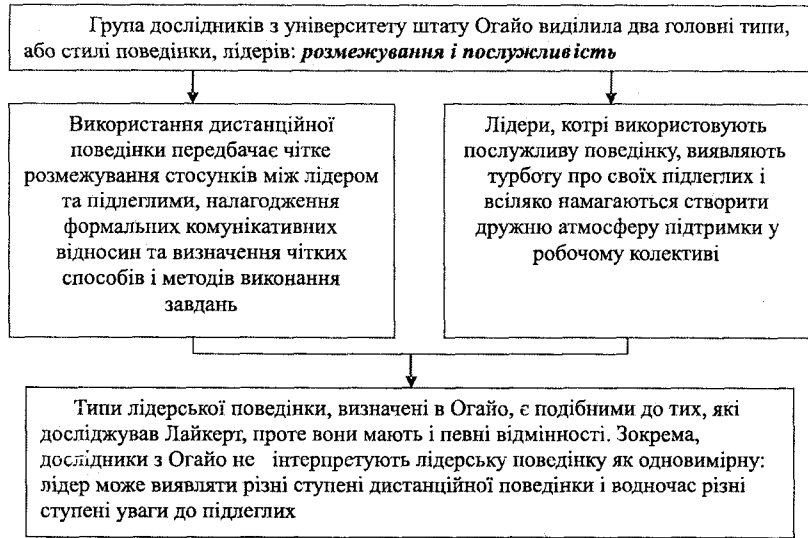


Рис. 11.8. Суть поведінкової теорії лідерства вчених університету штату Огайо

Згідно з теорією лідерства „шлях-мета” М. Еванса і Р. Гауса, головний обов’язок лідера – це забезпечення можливості отримувати працівниками цінні або бажані винагороди і роз’яснення підлеглим типу поведінки, що приведе до визначеної мети або очікуваної винагороди. У теорії виділено чотири типи лідерської поведінки, що залежить від певних ситуаційних чинників: особистих рис підлеглих та особливостей середовища робочого місця

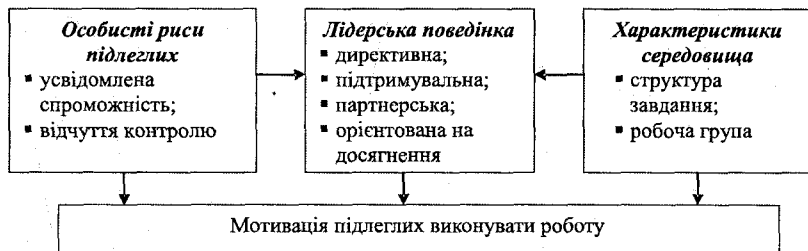


Рис. 11.9. Суть ситуаційної теорії лідерства „шлях-мета”



Отже при найбільш і найменш сприятливих ситуаціях можливе лідерство, орієнтоване на завдання, тоді як при помірно сприятливих – є потреба у лідерстві, орієнтованому на стосунки

Рис. 11.10. Суть ситуаційної теорії найменш привабливого співробітника за Ф. Фідлером

Ситуаційні стилі лідерства на засадах урахування життєвого циклу Херсі та Бланшара залежать від зрілості виконавців (тобто від здатності відповідати за свою поведінку), бажання досягнути цілі, а також від освіти, кваліфікації, досвіду. На думку цих вчених, зрілість є динамічною характеристикою, що змінюється відповідно до управлінської ситуації. Ними було виділено чотири стилі лідерства, що відповідають певному рівню зрілості виконавців: давати вказівки, передавати, брати участь і делегувати

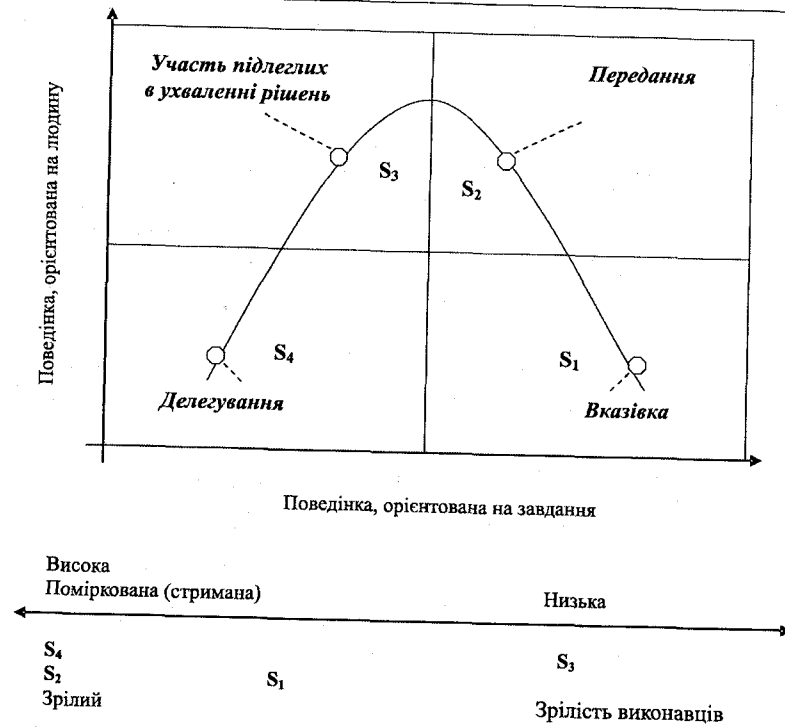


Рис. 11.11. Суть ситуаційної теорії лідерства на основі життєвого циклу Херсі і Бланшара

За моделлю Врума-Єттона-Яго визначають різні ступені участі підлеглих в ухваленні рішень, залежно від ситуації. Вона є дещо звуженою, порівняно з іншими ситуаційними теоріями, оскільки зосереджує увагу лише на одній частині процесу лідерства, а саме: наскільки глибокою має бути участь підлеглих в ухваленні рішень. Менеджери можуть, залежно від ситуацій, скористатися одним із п'яти стилів ухвалення рішень, два з яких (A1 та AII) є авторитарними, два (C1 та CII) – консультативними і один (GII) – груповий



A1 – менеджер ухвалює рішення самостійно



AII – менеджер користується інформацією, наданою підлеглими, однак рішення ухвалює самостійно. Підлеглі можуть бути або не бути поінформованими про стан справ



C1 – менеджер вводить окремих працівників у курс справ і просить надати йому інформацію або оцінити ситуацію, однак рішення ухвалює одноосібно



CII – менеджер і підлеглі збираються разом для обговорення конкретної ситуації, проте рішення ухвалює лише менеджер



GII – менеджер і підлеглі збираються разом для обговорення конкретної ситуації і рішення ухвалюють колективно

Рис. 11.12. Модель Врума-Єттона-Яго

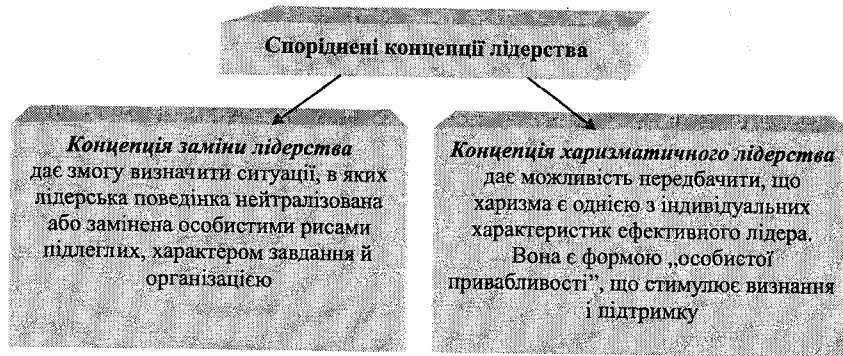


Рис. 11.13. Споріднені концепції лідерства

Політична поведінка – це діяльність, спрямована на здобуття, зміцнення і застосування влади та інших ресурсів з метою отримання бажаних результатів. Її можуть використовувати менеджери для спілкування зі своїми підлеглими, підлеглі для спілкування зі своїми менеджерами, або й ті й ті для спілкування між собою на одному рівні

**Головними формами політичної поведінки є:**

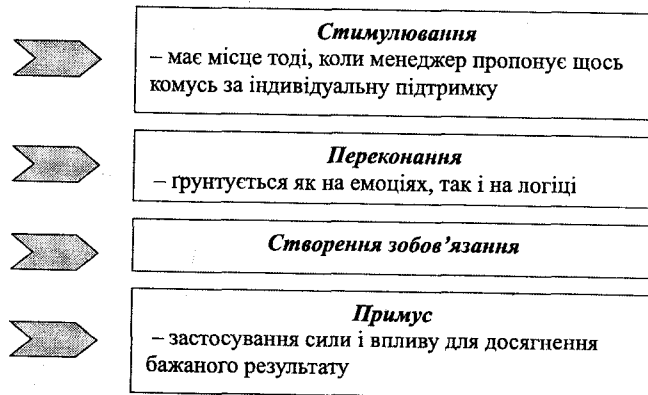


Рис. 11.14. Політична поведінка в організації та її форми

## 11.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Суть та природа лідерства

1. Поняття лідерства і керівництва, їхні ознаки.
2. Влада та її форми.
3. Вплив та його прояви.
4. Підхід до лідерства з позиції лідерських рис.

### Заняття 2

Тема: Підхід до лідерства з позиції лідерської поведінки

1. Стили лідерства на засадах теорії Лайкерта.
2. Стили керівництва на засадах теорії „ґратки лідерства” Блейка і Моутона.
3. Політична поведінка в організаціях та її форми.

### Заняття 3

Тема: Ситуаційні підходи до лідерства

1. Теорія найменш привабливого співробітника Фідлера
2. Теорія „шлях-мета” Мітчела і Гауса
3. Теорія лідерства на засадах урахування життєвого циклу Херсі і Бланшара
4. Стили лідерства при ухваленні рішень за моделлю Врума-Єттона-Яго
5. Споріднені концепції лідерства

### Запитання для повторення:

1. Що розуміють під лідерством? Яки характерними ознаками стилю роботи володіють лідери? Чим відрізняються поняття „лідерство” та „менеджмент”?

2. Що таке влада? Які її форми Вам відомі? Які з цих форм найчастіше використовують у практиці управління?
3. Що розуміють під управлінським впливом? Які є способи такого впливу?
4. Які Ви знаєте основні підходи до лідерства? Назвіть базові засади цих підходів.
5. Які Ви знаєте теорії лідерства з позиції лідерських рис?
6. Які Ви знаєте ситуаційні теорії лідерства?
7. У чому полягає сутність підходу до лідерства з позиції визначення лідерських рис? Які риси найчастіше є притаманні ефективним лідерам? Чому цей підхід не набув широкого розвитку та застосування?
8. У чому полягає суть теорії лідерства за Лайкертом? Які її основні недоліки?
9. У чому полягає суть теорії лідерства, що була запропонована вченими університету штату Огайо? Чим вона відрізняється від теорії Лайкерта?
10. Назвіть принципи положення та особливості теорії лідерства під назвою „ґратка лідерства”.
11. У чому полягає суть теорії найменш привабливого співробітника Фідлера?
12. Які головні особливості використання теорії „шлях-мета”? Наскільки вона є практичною у використанні?
13. У чому полягає суть моделі ухвалення рішень Врума-Єттона-Яго? Чому її вважають обмеженою ситуаційною теорією лідерства?
14. Назвіть інші відомі Вам ситуаційні теорії лідерства.
15. Які Ви знаєте споріднені концепції лідерства? Чим пояснюють їхню актуальність у сучасних дослідженнях учених?
16. Що розуміють під політичною поведінкою в організації? Які її основні форми Вам відомі?

### Запитання для аналізу:

1. Чи може особа бути одночасно ефективним менеджером та ефективним лідером? Чи зустрічали ви таких людей? Хто, на Вашу думку, є лідером у Вашій студентській групі? За якими ознаками Ви його визначили?
2. Які індивідуальні риси найліпше характеризують студентських, військових, політичних, бізнесових лідерів? Чим можна пояснити відмінності їхніх рис?
3. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і на працівників? Які такі крайні орієнтації лідера можуть позначитися на ефективності організації загалом? Який із підходів менеджери частіше використовують на практиці? Чому? Чи може менеджер самостійно обирати свій стиль лідерства?

### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Ознайомтеся з особливостями розвитку кар'єри відомих Вам ефективних лідерів у будь-якій сфері діяльності. Визначте співвідношення особистісних „вроджених” лідерських характеристик і таких, яких вони набули з досвідом. Чи можна із будь-якої людини „зробити” ефективного лідера? Чому?
2. Вивчивши додаткову літературу, ознайомтеся із суттю та особливостями використання основних стилів керівництва: авторитарного (автократичного), демократичного (ліберального) та комбінованого. Підготуйте самостійно невелику доповідь про ці стилі.
3. Поясніть Ваше розуміння поняття „адаптивне лідерство (або керівництво)”. Наскільки важливим є його використання менеджерами та лідерами. До якого підходу до лідерства можна віднести теорію „адаптивного лідерства”? Чому?

## 11. 5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Порівняльна характеристика підходів до вивчення лідерства

**Завдання:** вивчивши тему „Лідерство та вплив”, заповніть таблицю відповідно до наведеної нижче форми, яка дасть змогу Вам закріпити її суть та зробити порівняльну характеристику основних підходів до лідерства

Параметри оцінення	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції лідерських рис	з позиції лідерської поведінки	з позиції врахування ситуаційних чинників
1. Основна ідея			
2. Спрямовання досліджень			
3. Результати досліджень			
4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

### Ситуація 2. Стилi лідерства\*

**№1.** Керівник відділу Іван Іванович знає усіх своїх співробітників, їхні життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їхнім особистим інтересам, окрім тих, що стосуються виробничих завдань. Слово „потрібно” діє на Івана Івановича магічно, не підлягає жодним сумнівам і завжди виконується. Він не конфліктує з колегами – „м’яко стеле,” за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Співробітники ставляться до Івана Івановича підозріло та побоюються його.

\* Пушкар Р., Гарнаєвська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 328– 329

Ім часто складно зрозуміти, чи то він висловлює прохання, чи наказує? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають, і не прагнуть зачіпати.

**№2.** Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її „душа”! Саме завдяки його зусиллям між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов’язків – „один за всіх та всі за одного”. Щодо формальностей, яких необхідно дотримуватись, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставиться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера у колективі. Будь-які виробничі успіхи чи невдачі він завжди розглядає через призму людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Петра Петровича, хоча й не усім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально потребують жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки в їхньому колективі такий чудовий мікроклімат.

**№3.** Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні „зверху”, ні „знизу” його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий обраній справі, ні за ким не визнає права завадити її виконанню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках. Співробітники зазвичай не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені поклатися лише на віру у те, що „коли уже сам Сергій Сергійович так вирішив...” Він буває жорстоким та байдужим до людей, може несподівано для усіх переключити те, що вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього немає. Його побоюються, але високий професіоналізм,

компетентність, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більш схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

№4. Віктор Вікторович усім відомий як енергійний непохитний керівник. У його відділі сувора дисципліна, підлеглі знають свої обов'язки, дотримуються порядку, єдиного для всіх. Вказівки і розпорядження керівництва у відділі не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без урахування об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище від особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалимими там, де необхідне творче рішення. Водночас і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли потрібно негайно ліквідувати ту чи іншу виробничу проблему. За це вони нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плінність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу у колективі вкрай напруженою.

#### Завдання:

1. Прокоментуйте стилі лідерства згаданих вище осіб.
2. Виявіть переваги і недоліки кожного стилю лідерства.
3. Чи є серед цих керівників справжній лідер? За якими ознаками ви це визначили?

#### Ситуація 3. Старі звички\*

Валерій Тищенко був відомий у компанії як „твердий сухар”, людина автократичного стилю. Проте він був і гар-

\* Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 600 – 601

ним керівником, виконував роботу вчасно, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Бос Валерія, Михайло Остапчук, вирішив відрядити його на тижневу програму „Розроблення ефективного стилю керівництва і лідерства”. Остапчук вважав, що семінар дасть змогу Валерію поліпшити свій стиль роботи.

Під час програми Тищенко ознайомився із різноманітними концепціями – від чотирьох систем Лайкерта до „управлінської решітки” Блейка-Мутона. Коли програма завершилася, він повернувся до роботи і почав застосовувати отримані знання на практиці. „Якщо менеджер, орієнтований на працівників, діє більш ефективно, ніж той, який орієнтований на роботу, то можна й мені змінити стиль роботи”, – казав він собі. Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов'язки та дізнатися їхню думку з цього приводу. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися у справи, запровадивши систему вільного контролю з огляду на добре виконання працівниками своїх обов'язків.

Наступні три місяці справи йшли непогано. Працівники були вражені зміною стилю керівництва боса. Проте, коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв'язки між співробітниками та Валерієм. Останньому подобалися нові методи. Але із наближенням кінця року, стара звичка втручатися в усі справи дала про себе знати. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, в якому було наказано всім відділам підвищити виробництво продукції.

Згодом Остапчук викликав до себе Тищенка і також дав вказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Тиск постійно зростав. Довелося використовувати понаднормовий час, а потім ще суботні і недільні зміни. Тищенко побачив, що він працює шість днів на тиждень по 24 години. Із зростанням напруги Валерій все частіше сам ухвалював рішення, без консультацій із персоналом.

Давав завдання на власний розсуд та витрачав більше часу, контролюючи роботу. Приблизно у середині жовтня він знову був тим самим „твердим сухарем,” менеджером авторитарного стилю. Це тривало до початку нового року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Тищенко зібрав підлеглих: „Слухайте, хлопці, пан Остапчук щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Тепер ми повернемося до звичайного розкладу, а тому давайте обговоримо, як працюватимемо в наступні три місяці. Я розкажу вам, що ми маємо зробити, може, у когось із вас є певні ідеї щодо цього”. У цей момент один із підлеглих встав і звернувся до боса: „Валерію, до того, як ми почнемо обговорення, дозвольте мені лише одне запитання: чому ви не запитували нас, коли планували роботу під час цієї великої гонки?”. „Не знаю, гадаю я був настільки заклопотаний, що не мав часу замислитися. Ви ж знаєте, як це буває, коли на тебе постійно тиснуть. Знаєте, друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюся до старих звичок, скажіть мені!”

#### Завдання:

1. До якого стилю керівництва можна віднести новий стиль Валерія Тищенка?
2. Як можна пояснити те, що підлеглі спочатку не вірили у зміну стилю керівництва Валерія?
3. Які, на Вашу думку, методи дадуть змогу менеджерам не повертатися до старих, неефективних, управлінських звичок, як це сталося у випадку Валерія Тищенка?

#### Ситуація для аналізу

Мері Кей: “Я створила цю компанію для вас”

Вона – маркетингове диво та видатний енергійний розум. Вона – володарка титулів „Підприємець року,” „Видатна жінка” та „Супердосягнення,” які були присуджені

їй різними організаціями. Вона – засновниця однієї із найбільших у світі косметичних компаній. Вона надала жінкам можливість робити кар’єру й отримувати необмежені прибутки та водночас планувати свій робочий графік залежно від розкладу шкільних занять їхніх дітей. Хто вона, засновниця величезної „фабрики краси,” відомої як Mary Kay Inc.?

„Жінка, яка назве вам свій вік, не скаже нічого”, – так завжди відповідала Мері Кей на запитання про свій вік. Відомо лише, що вона народилася в кінці Першої світової війни у Хот-Уельсі штату Техас. Постійно працююча мати, хворий батько та повна самостійність у вирішенні далеко не дитячих питань – це, мабуть, найголовніші спогади дитинства Мері Кей. В 17 років вона вийшла заміж. Коли їй було 25, чоловік пішов до іншої жінки, і Мері Кей залишилася одна із трьома дітьми, надіючись лише на себе, та зі сподіваннями на краще. Такий стан речей міг би стати фатальним для будь-якої іншої жінки, але не для Мері Кей. Природжений оптимізм, почуття власної гідності та вражаюча впевненість у собі дали змогу Мері Кей дуже швидко стати на ноги після удару. Та й коли скаржитися на долю, якщо у тебе на руках троє маленьких дітей?

Вражаюча енергія та вміння перемагати стали запорукою отримання нею першої роботи. Робота у галузі прямого продажу за комісійну винагороду, або торгівля “напрямую”, де все залежить лише від професійних якостей продавця, приносила їй гарний прибуток. А можливість самостійно планувати робочий час давала можливість Мері Кей приділяти достатньо уваги дітям – це було саме те, що потрібно. Згодом, створюючи свою компанію, вона запропонує жінкам роботу, яка максимально задовольнить їхні потреби. Визнання досягнень, наявність вільного часу, фінансова незалежність та відсутність начальника, чи не про це мріє кожна жінка?



Мері Кей виявилася надзвичайно талановитим та успішним продавцем, чудовим організатором. Мері Кей Еш ніколи не вивчала маркетингових дисциплін. Нехтуючи академічними знаннями, вона зробила кар'єру успішної бізнес-леді завдяки своєму емпіричному досвіду. В різний час вона очолювала відділи продажу таких відомих фірм, як Stanley Products та World Gift Company, створюючи дієздатні торгові мережі практично по всій Америці. Вона мала всі якості, необхідні для досягнення кар'єрних вершин. Якби не одне але... Вона була жінкою. Коли Мері Кей зрозуміла, що нагору по адміністративних сходах їй не дозволять піднятися керівники-чоловіки, і нема ніякої надії отримувати рівну з ними винагороду за свою працю, Мері Кей... створила свою власну компанію. "У Бога не вистачило часу доробити все до кінця і зробити когось кимось. Тому у вас тепер є можливість стати тим, ким ви мріяли".

Пішовши з World Gift Company, Мері Кей, урахувавши свій 20-річний досвід у сфері прямого продажу, вирішила написати книжку для жінок, які хочуть зробити кар'єру. Коли вона, сидючи за кухонним столом, накидала план книжки, то мала два списки. В одному містився її негативний досвід роботи у фірмах, де „балом правили чоловіки," і промовисто свідчив про те, як не треба вести бізнес. У другому списку були умови, необхідні для ідеальної компанії та зручні для кар'єри жінки, що має сім'ю й дітей. Вона несподівано уявила собі, що проектує фірму, яка бездоганно підходила б для працюючих у ній жінок. Пізніше Мері повідомила пресі, що Mary Kay Cosmetics народилася саме в цю мить, і додала: „Я хотіла створити компанію, яка дала б кожній жінці, що має сім'ю й виховує дітей, можливість самій розпоряджатися своєю кар'єрою".

Щоб розпочати свій бізнес, Мері заходила шукати продукт, який дав би їй змогу завоювати місце під ринковим сонцем. І тут вона пригадала про чудо-засіб, яким з успіхом користувалася її мати й вона сама впродовж 10

років. Рецепт вона дізналася багато років тому на одній вечірці, коли її увагу привернула жінка із вельми доглянутою шкірою. Представившись косметологом, Мері Кей все випитала. З'ясувалося, що співрозмовниця користується саморобним кремом, який винайшов її батько – чинбар\*. Для розм'якшення шкіри він використовував спеціальний розчин, і якимось помітив, що його руки виглядають набагато ліпше за обличчя. Він трохи поекспериментував із цією речовиною й незабаром його дочка почала із задоволенням користуватися новим кремом. Недоліком цього омолоджувального засобу був жахливий запах. Але зваживши, що це можна легко усунути, Мері Кей, не роздумуючи, вибрала цей засіб як продукт для своєї компанії.

Витративши 5 тис. доларів, які збирала все життя, Еш придбала формулу крему й права на його виробництво. Але за місяць до відкриття магазину другий чоловік Мері, який був її головним радником, адміністратором і менеджером, помер від серцевого нападу. Після цього всі вмовляли підприємницю облишити цю ідею, поки ще можна врятувати хоч щось. Але Еш, заручившись підтримкою дітей, усе ж таки відкрила магазин. Це був 1963 рік. Mary Kay Cosmetics починалася з 45 кв. м, однієї полиці, заповненої товаром, і дев'яти „консультантів з питань краси".

Для початку Еш запропонувала формули дубильної речовини даллаському хімічному підприємству, щоб отримати від них фахово виготовлений і розфасований препарат. Однак власник цього підприємства, не зацікавившись її пропозицією, переадресував її своєму сину, щоб той „відфутболив порцію цієї смердючої гидоти" для пані Кей.

Перший рік був дуже важким для Еш: доводилося працювати по 18 годин на добу, але результат роботи Кей і її команди був вельми непоганий – річний дохід компанії становив 198 тис. дол. Наступного року у фірмі працювали

\* Чинбар – ремісник, який чинить, обробляє шкіри (прим. ред.-ра)

вже 200 осіб, а дохід стрімко зріс до 650 тис. дол. У 1965 р. продукції Mary Kay Cosmetics вдалося завоювати 20% американського ринку. Компанія перевищила магічний мільйонний поріг на четвертому році своєї роботи. З 1970 р. Мері Кей почала будівництво власної фабрики в Далласі. До цього вона купила той самий хімічний завод, де з нею так нелюб'язно повелися.

Перше десятиріччя для Mary Kay Cosmetics увінчалось річним прибутком у 18 млн дол. Її акції були внесені до списку Фондової біржі Нью-Йорка 1976 р., а 1978-го фірма мала 45 тис. незалежних консультантів з товарообігом у 54 млн дол. і чистим річним прибутком 4,8 млн дол.

1983 року фірма, святкуючи двадцятиріччя в бізнесі, могла похвалитися обігом у 324 млн доларів і 200-тисячною армією консультантів з продажу. У 1993 р. Mary Kay Cosmetics стала найбільшим у США торгівельним підприємством із продажу засобів догляду за шкірою з більше ніж 250 тисячами незалежних консультантів у 19 країнах світу. Його було визнано другим за розмірами серед косметичних фірм (воно поступилося тільки старішій фірмі Avon) і третім серед усіх косметичних компаній, і тепер головним бажанням Еш було ще за життя побачити, як її фірма стане компанією №1.

Ідеальне поєднання статусу бізнес-леді з роллю матері та дружини та численні, справді королівські дарунки: від діамантових джмелів до легендарних рожевих “кадилаків”, дають змогу консультантам фірми творити дива. Вона створила ділову імперію, в якій підтримка та взаємодопомога серед консультантів стали запорукою успіху. Перетворити мрію на реальність їй допоміг чітко побудований маркетинговий план. В „Мері Кей” успішними будуть ті, хто допомагає ставати сильнішими іншим. Золоте правило: „Стався до інших так, як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе” – бездоганно працює вже протягом більше 40 років роботи компанії.

З 1987 р. Мері Кей частково відійшла від справ і виступала як почесний голова створеної нею компанії. Відтоді правління прийняв її син від першого шлюбу Річард Роджерс. Засновниця Mary Kay Cosmetics померла 22 листопада 2001 року.

#### Запитання до ситуації:

1. Які думки і відчуття викликав у Вас цей текст? Прокоментуйте їх.
2. Чи можна вважати Мері Кей ефективним керівником і лідером? Які саме фрагменти із наведеної ситуації свідчать про це?
3. Як можна визначити стиль керівництва, властивий Мері Кей: орієнтований на людину чи на роботу?
4. Які особистісні характеристики та індивідуальні риси сприяли успіху Мері Кей, як керівнику і як лідеру?
5. Як певні негативні обставини у житті людей можуть позначитися на їхньому дальшому успіхові? Прокоментуйте це на прикладі Мері Кей.

## 11.6. Тести

### 1. Лідерство — це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади;
- б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій;
- в) здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;
- г) будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

**2. Керівництво — це:**

- а) можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади;
- б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій;
- в) здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;
- г) будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

**3. Під владою розуміють:**

- а) можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади;
- б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій;
- в) здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;
- г) будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

**4. Влада примусу — це:**

- а) власний приклад того керівника, що має вплив на інших;
- б) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності;
- в) коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду;

- г) коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок — виконувати їх.

**5. Влада винагороди — це:**

- а) власний приклад того керівника, що має вплив на інших;
- б) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності;
- в) коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду;
- г) коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок — виконувати їх.

**6. Законна влада це:**

- а) власний приклад того керівника, що має вплив на інших;
- б) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності;
- в) коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду;
- г) коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок — виконувати їх.

**7. Експертна влада — це:**

- а) передбачення, що виконавець вірить у те, що керівник має спеціальні специфічні знання, які можуть задовольнити певні потреби ;
- б) влада власного прикладу того керівника, що має вплив на інших;
- в) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності;
- г) коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду.

**8. Еталонна влада — це:**

а) передбачення, що виконавець вірить у те, що керівник має спеціальні специфічні знання, які можуть задовольнити певні потреби ;

б) влада власного прикладу того керівника, що має вплив на інших;

в) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності;

г) коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду.

**9. Авторитарний тип керівника:**

а) відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

б) прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них;

в) відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні наслідки;

г) залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

**10. Демократичний тип керівника:**

а) відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

б) прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них;

в) відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні наслідки;

г) залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

**11. Розрізняють такі форми влади над підлеглими:**

а) інструментальна й експресивна;

б) внутрішньоособова, міжособова, між особистістю і групою, міжгрупова;

в) примус, винагорода, експертна, еталонна, законна;

г) заохочення і покарання.

**12. Виділяють такі теорії, в яких є пояснення природи лідерства:**

а) теорія процесного підходу, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу;

б) теорія підходу з позицій особистих якостей, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу;

в) класична теорія, теорія поведінкового підходу, біхевіористська теорія;

г) теорія людських відносин.

**13. Стиль керівництва — це:**

а) сукупність типових і більш-менш стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань, які стоять перед господарською системою;

б) створення умов, необхідних для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва;

в) гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі, залежно від ситуації, і проявляється у способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом;

г) ступінь сумісності організаційних змін з діючою організацією.

**14. Стили керівництва, що виділені на основі „управлінської решітки,” належать до:**

- а) підходу до лідерства з погляду рис лідера;
- б) підходу до лідерства з погляду поведінки лідера;
- в) ситуаційного підходу до лідерства;
- г) комбінованого підходу до лідерства.

**15. Модель стилів керівництва Фідлера належить до:**

- а) підходу до лідерства з погляду рис лідера;
- б) підходу до лідерства з погляду поведінки лідера;
- в) ситуаційного підходу до лідерства;
- г) комбінованого підходу до лідерства.

**16. Стили керівництва, які виділили Мітчел і Гаус, належать до:**

- а) підходу до лідерства з погляду рис лідера;
- б) підходу до лідерства з погляду поведінки лідера;
- в) ситуаційного підходу до лідерства;
- г) комбінованого підходу до лідерства.

**17. Врум і Еттон розробили стилі керівництва, які використовують керівники при:**

- а) плануванні;
- б) управлінні працівниками;
- в) ухваленні управлінських рішень;
- г) формуванні системи мотивації.

**18. Ідея про те, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців, тобто від здатності відповідати за свою поведінку, належить теорії:**

- а) „управлінська решітка” Блейка і Моутона;
- б) модель Фідлера;
- в) система Лайкерта;
- г) життєвого циклу Херсі і Бланшара.

**19. Твердження, що на поведінку керівника впливають три чинники (взаємовідносини між керівником і підлеглим, структура завдання та посадові повноваження керівника), належить теорії:**

- а) „управлінська решітка” Блейка і Моутона;
- б) модель Фідлера;
- в) система Лайкерта;
- г) життєвого циклу Херсі і Бланшара.

**20. П'ять стилів керівництва, що враховують інтереси людей та інтереси виробництва, сформовані у теорії:**

- а) „управлінська решітка” Блейка і Моутона;
- б) модель Фідлера;
- в) система Лайкерта;
- г) життєвого циклу Херсі і Бланшара.

## Цікаво знати !!!

### Джордж Сорос – чарівник імперії\*

*Мільярдер і меценат Джордж Сорос — знакова фігура сучасності. Про нього ходять легенди, ним лякають, його шанують. З людини-бізнесмена він давно перетворився у людину-символ. Нині його фонди діють по цілому світові, а його статок становить понад 7 млрд доларів. У нього*

\* За матеріалами зарубіжних та вітчизняних ЗМІ

п'ятеро дітей і він у свої 74 роки продовжує регулярно грати у теніс.

Джордж Сорос (справжнє ім'я — Дьордь Шорош) народився у Будапешті 12 серпня 1930р. в єврейській родині середнього статку. Батько Джорджа був адвокатом і видавцем. У часи репресій родина Сороса, завдяки фальшивим документам, виготовлених батьком, уникла переслідувань і у 1947 р. емігрувала до Великобританії. Тут Сорос вступив до лондонської школи економіки, йому читав лекції австрійський філософ Карл Поппер, що став надалі його наставником. Метою життя Джорджа стала ідея Поппера про створення на землі т. зв. відкритого суспільства, задля якої він організовує згодом численні благодійні організації по всьому світу.

В Англії Сорос знайшов роботу продавця на галантерейній фабриці. Потім став комівояжером, роз'їжджаючи на дешевенькому „Форді” і пропонуючи товар різним торговцям на морських курортах Уельсу. Водночас він намагався влаштуватися в усі торговельні банки Лондона, але скрізь одержував відмову через свою національність і відсутність протекції. Лише у 1953 р. він отримав місце у компанії „Сингер і Фридландер” у свого співвітчизника угорця. Його керівник торгував акціями золотодобувних компаній, але робота в арбітражному відділі не надихала Сороса і через три роки він знайшов спосіб переїхати до Америки.

Кар'єру у США Джордж розпочав із міжнародного арбітражу, тобто купівлі цінних паперів в одній країні і продажу їх у іншій. Він створив новий метод торгівлі, назвавши його внутрішнім арбітражем (продаж окремо комбінованих цінних паперів акцій, облігацій, перш ніж вони могли бути офіційно відділені одне від одного). До запровадження Кеннеді додаткового збору на іноземні інвестиції цей вид діяльності приносив непоганий дохід.

Після цього бізнес Сороса був зруйнований за одну ніч, і він повернувся до філософії. З 1963 по 1966 рік він намагав-

ся переписати дисертацію, над якою починав працювати після школи бізнесу, але незадоволений своїм дітищем, закинув кар'єру філософа і повернувся у бізнес.

З капіталу у 100 тис. доларів Сорос створив інвестиційний фонд із капіталом у 4 млн доларів, одержавши значний прибуток за три роки роботи, у 1969 р. Сорос стає керівником і співвласником фонду під назвою „Дабл Ігл,” який потім переріс у знаменитий „Квантум” (Quantum Group). Фонд здійснював спекуляції із цінними паперами, що принесли Соросу мільйони доларів прибутку. До середини 1990 року капітал „Квантума” становив 10 млрд доларів.

Як філантроп, Сорос відомий з 1979 р., коли почав надавати кошти на навчання чорношкірих студентів в університеті Кейптауна у Південній Африці. Сьогодні він є головою Інституту відкритого суспільства (ІВС) та засновником мережі філантропських організацій (фондацій), що діють більш ніж у 50 країнах світу. Фондації тісно співпрацюють з ІВС у напрямку розвитку й впровадження широкого кола програм, орієнтованих на громадянське суспільство, освіту, засоби масової інформації, охорону здоров'я, права людини, а також передбачають законодавчу, соціальну та економічну реформи.

Знаменитий день 15 вересня 1992 р., коли завдяки розпочатим Соросом операціям, пов'язаним із різким падінням англійського фунта, його статок збільшився ще на 1 млрд доларів. Після цього Сороса стали називати „людиною, яка зламала Банк Англії”.

У 1992 р. Сорос заснував Центральноевропейський університет у Будапешті, Празі і Варшаві. Так само він є почесним доктором Нової школи соціальних досліджень (Нью-Йорк), Оксфордського та Єльського університетів.

Джордж Сорос відомий не тільки як фінансист і філантроп, але й як соціальний мислитель, автор багатьох книг і статей, для якого основною цінністю є ідея

становлення відкритого суспільства у посткомуністичному світі.

У 1995 р. в Росії був організований фонд „Відкрите суспільство”, в межах якого з 1996 р. Сорос фінансує проект „Університетські центри Internet”.

Але з 1997 р. у Джорджа Сороса почалася „чорна смуга”. Практично усі вкладення приносили величезні збитки, які розпочалися із придбання контрольного пакета акцій російської компанії „Связьинвест” (у 1998 р. він сам назвав це вкладення „головною помилкою свого життя”). Вирішивши відійти від справ, він повністю зайнявся програмами фінансування науки і мистецтва.

Сьогодні Сорос фактично призупинив свою діяльність у Росії. А режим В. Путіна, який ще кілька років тому вселяв у нього оптимізм, нині називає ледь чи не диктаторським. Сам він сказав так: „Путін мене не любить, йому не подобається діяльність наших фондів, особливо в Україні та Молдові, не кажучи вже про Грузію”.

З Україною Сорос співпрацює вже 15 років. На святкування круглої дати з дня заснування фонду „Відродження” мільярдер прибув особисто, водночас він зустрівся із багатьма високопосадовими особами країни та з олігархом В. Пінчуком. Останнім часом ім'я Сороса активно пов'язують із „кольоровими революціями.” Загальновідоме його послання экс-президенту Кучмі під час касетного скандалу, в якому фінансист закликає того піти з посади добровільно. Відома інформація, що у 1994 р. Сорос певним чином долучився до перемоги Кучми на виборах. У 2004 р. фондом „Відродження” було виділено 7 млн доларів для забезпечення демократичних виборів. Джордж Сорос стверджує, що його „особистий обов'язок перед Україною — становлення відкритого суспільства,” тобто утвердження демократичного відкритого уряду.

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — С. 388—425.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Інтелект-Захід, 2002. — С. 133–150.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. — К.: ТОВ „ЧВПК”, „ЕксОб”, 2001. — 512 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. — К.: Каравела, 2005. — С. 114–144.
5. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. — Львів: Літопис, 2000. — С. 117–130.
6. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — С. 359–388.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. — К.: Кондор, 2006. — С. 554–602.
8. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. — Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. — С. 297–332.
9. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — С. 433–464.
10. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 161–187.
11. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. — Челябинск: Урал LTD, 1999. — 209 с.
12. Шегда А. В. Основы менеджмента. — Киев: Знання, 1998. — С. 194–216.

## Тема 12. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### 12.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Характеризувати роль та значення комунікацій у роботі менеджера. З'ясувати роль інформації у комунікаційних процесах, розрізняти її види і форми подання.
2. Розглянути модель комунікаційного процесу і з'ясувати зміст та значення кожного з його елементів.
3. Визначати головні форми комунікацій в організаціях.
4. Характеризувати електронні засоби комунікацій в організаціях, розуміти їхню роль в управлінському процесі.
5. Визначати форми і тип неформальних комунікацій в організації, знати способи їхнього ефективного використання в управлінні.
6. Аналізувати керування комунікаційними процесами в організації для виявлення і подолання комунікаційних бар'єрів.

### 12.2. Категорійний апарат

*Комунікації* – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення (наскільки це можливо) близьке за значенням до первинного. Ключовими складовими комунікацій є дані та інформація.

*Дані* – це неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності. *Інформація* – це дані, подані у вигляді або формі, що мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона *достовірна, своєчасна, повна і доречна*.

*Основними елементами комунікацій є:*

*Відправник* – особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її у повідомлення і передає його іншій особі або групі осіб.

*Одержувач* – особа (або група осіб), якій призначено повідомлення.

*Повідомлення* – закодована за допомогою будь-яких символів і подана у реально відчутній формі думка, призначена для передавання.

*Канал комунікації* – це засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

*Комунікаційні бар'єри* – це будь-яке втручання у процес комунікації, яке спотворює сутність або зміст повідомлення.

Залежно від статусу комунікації (санкціонованої чи несанкціонованої керівництвом організації) розрізняють формальні і неформальні організаційні комунікації.

*Формальні комунікації* є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для забезпечення діяльності



організації. За критерієм спрямованості їх поділяють на: горизонтальні, вертикальні та діагональні.

*Неформальні комунікації* – виникають спонтанно, непередбачені структурою організації. Вони співфункціонують із формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, наявні у формальних комунікаціях. Менеджмент „нишпорки” – це дуже популярний вид неформальних комунікацій.

Є кілька видів комунікацій в організаціях. *Міжособові комунікації* стосуються комунікацій між малою кількістю людей. Дві важливі форми міжособових комунікацій – *усні та письмові* – мають як переваги, так і недоліки. Тому менеджери, вибираючи засіб комунікацій, повинні зважати на всі нюанси.

*Комунікаційний процес* – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв’язання конкретної проблеми. Він складається з *таких етапів*: формування ідеї, кодування ідеї (перетворення її у повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації), вибір каналу передавання (способу передавання: телефон, електронна пошта, лист, відео тощо), передавання ідеї, декодування (сприйняття та розуміння повідомлення одержувачем), оцінення й уточнення повідомлення, здійснення зворотного зв’язку (відправник і одержувач міняються місцями).

*Комунікаційна схема* – це спосіб, за допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою. У результаті багатьох досліджень виявлено кілька типових комунікаційних схем, які є характерними для невеликих груп:

У схемі „колесо” передбачено, що всі комунікаційні потоки проходять через одну центральну особу, котра є груповим лідером. Така схема є найбільш централізованою.

*Схема „ланцюг”* дає змогу забезпечити рівномірний потік інформації між учасниками, хоч двоє крайніх людей взаємодіють лише з однією особою.

У схемі „коло” усунуто недолік схеми „ланцюг,” усі учасники групи мають рівний доступ до взаємодії.

Комплексна *схема „прямого доступу”* найменш централізована, забезпечує вільний потік інформації між усіма членами групи, груповий лідер не виділяється.

*Схема „У”* менш централізована ніж схема колесо, до центру наближені лише двоє людей.

*Електронні засоби комунікацій* суттєво впливають на комунікації в організаціях. До інформаційних систем належать: операційно-виконавча система, базова інформаційна система менеджменту, адміністративна інформаційна система, інтранет та експертна система. Кожна забезпечує певним типом інформації та є важливою для конкретних категорій менеджерів.

*Керування комунікативним процесом* передбачає виявлення бар’єрів ефективних комунікацій і розуміння того, як їх треба долати. Бар’єри можна ідентифікувати на індивідуальному та організаційному рівнях. Отже, для подолання цих бар’єрів можна використати як індивідуальні, так і організаційні навички та вміння.

### 12.3. Ілюстративні матеріали

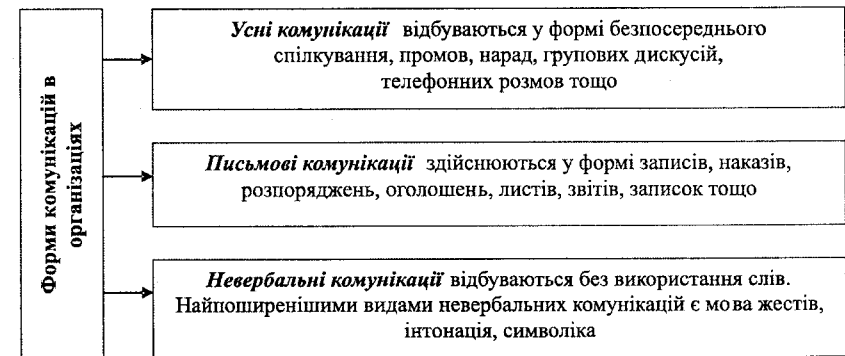


Рис. 12.1. Форми комунікацій в організаціях

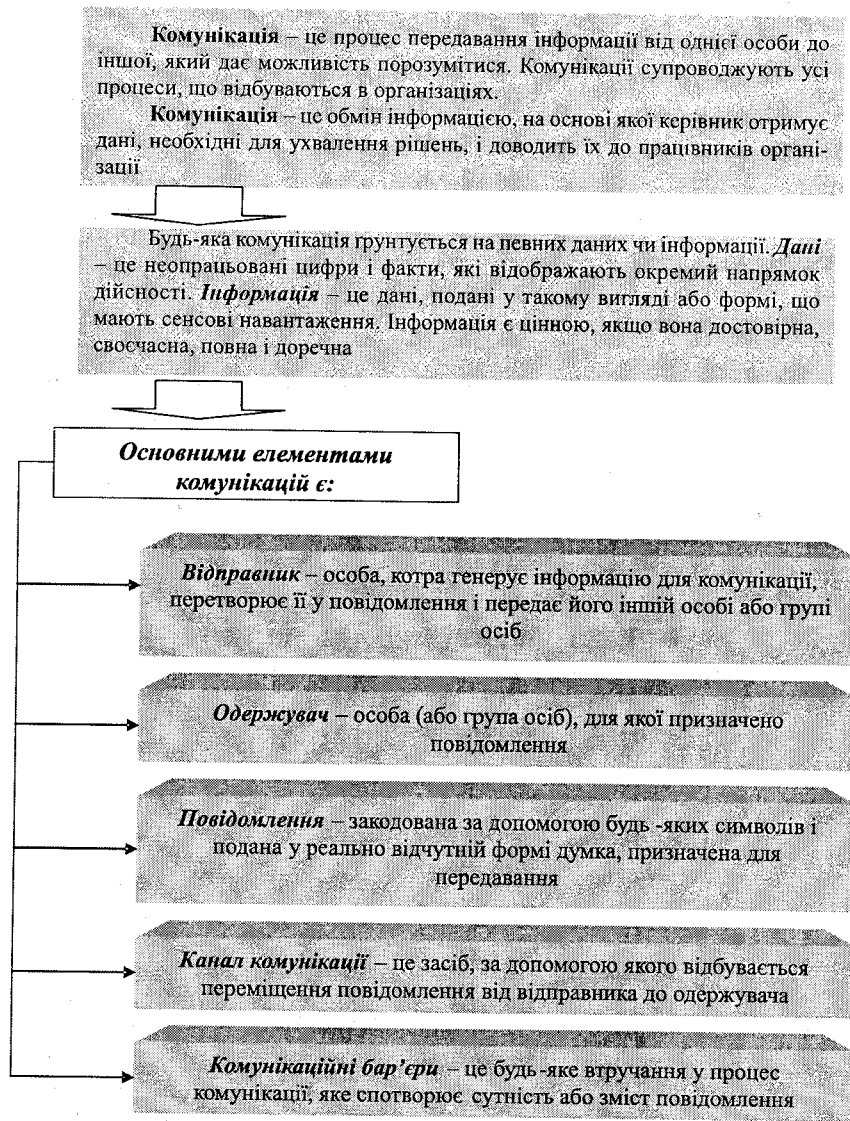


Рис. 12.2. Поняття та основні елементи комунікацій



Рис. 12.3. Комунікаційний процес\*

Таблиця 12.1

Комунікаційні бар'єри та способи їхнього подолання

Індивідуальні комунікаційні бар'єри	Способи подолання
<ul style="list-style-type: none"> <li>суперечливість або невідповідність жестів;</li> <li>мовний бар'єр;</li> <li>недовіра до джерела інформації;</li> <li>примус до комунікацій;</li> <li>погане вміння слухати;</li> <li>упереджене ставлення до чогось</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розуміти мову і значення слів;</li> <li>поважати позицію відправника;</li> <li>поважати позицію одержувача;</li> <li>розвивати вміння слухати;</li> <li>заохочувати і вдосконалювати процес зворотного зв'язку</li> </ul>
Організаційні комунікаційні бар'єри	Способи подолання
<ul style="list-style-type: none"> <li>семантичні бар'єри;</li> <li>статус або владні відмінності осіб, що є відправниками;</li> <li>різне сприйняття;</li> <li>технічні чи організаційні перешкоди;</li> <li>інформаційне перевантаження;</li> <li>спротив працівників змінам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прагнути досягти мети;</li> <li>регулювати інформаційні потоки;</li> <li>спрощувати мову повідомлення;</li> <li>розуміти цінність засобів комунікацій;</li> <li>правильно обирати засоби комунікацій відповідно до конкретної ситуації;</li> <li>впроваджувати сучасні інформаційні технології</li> </ul>

\* Цифри відображають послідовність комунікаційного процесу, а пунктирні лінії — етап зворотного зв'язку

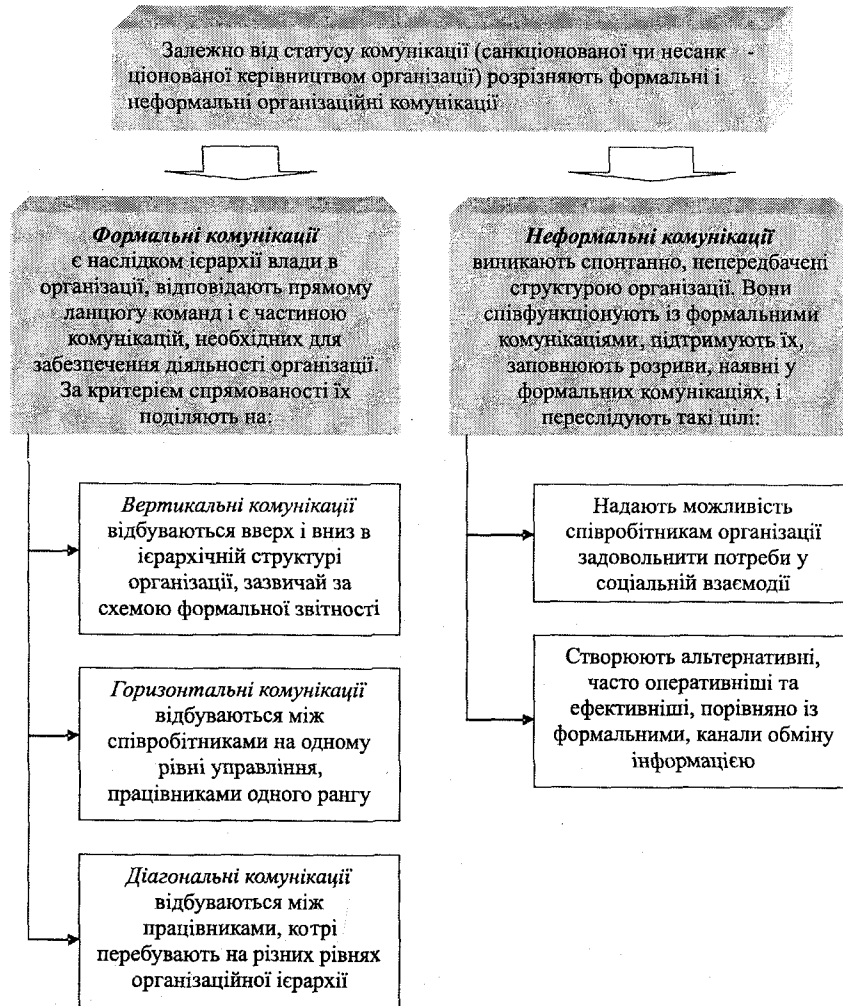


Рис. 12.4. Формальні та неформальні організаційні комунікації

**Комунікаційна схема** – це спосіб, за допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою. За результатами багатьох досліджень виявлено кілька типових комунікаційних схем, які є характерними для невеликих груп

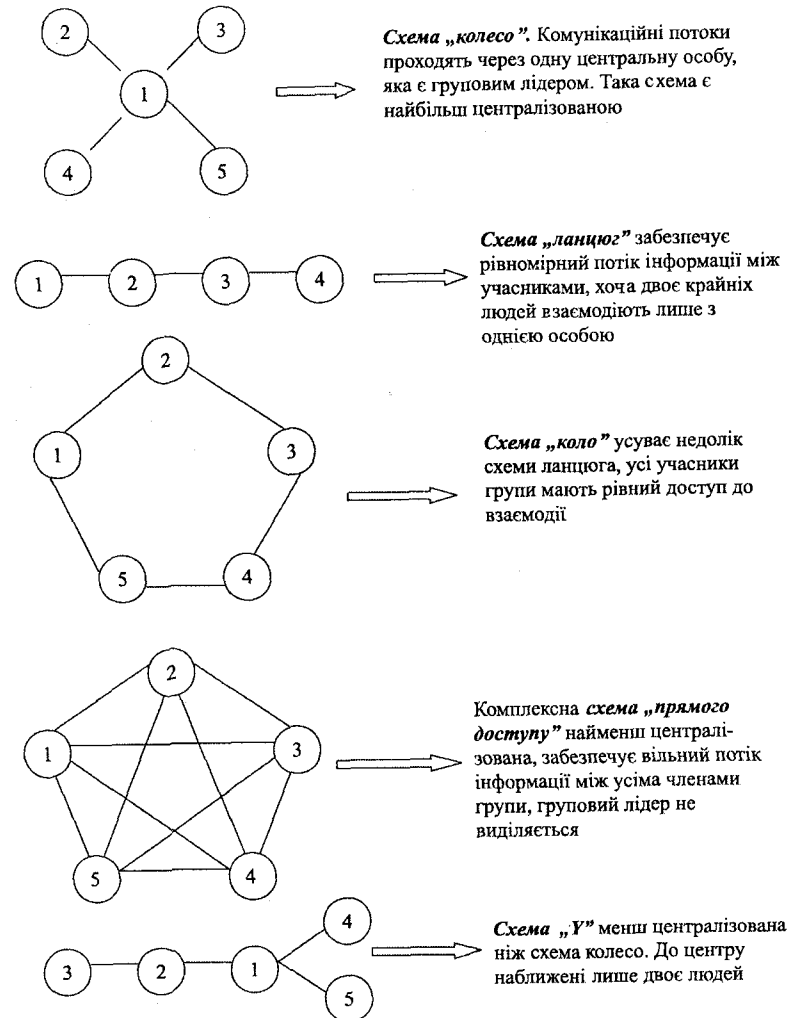


Рис. 12.5. Комунікаційні схеми у групах

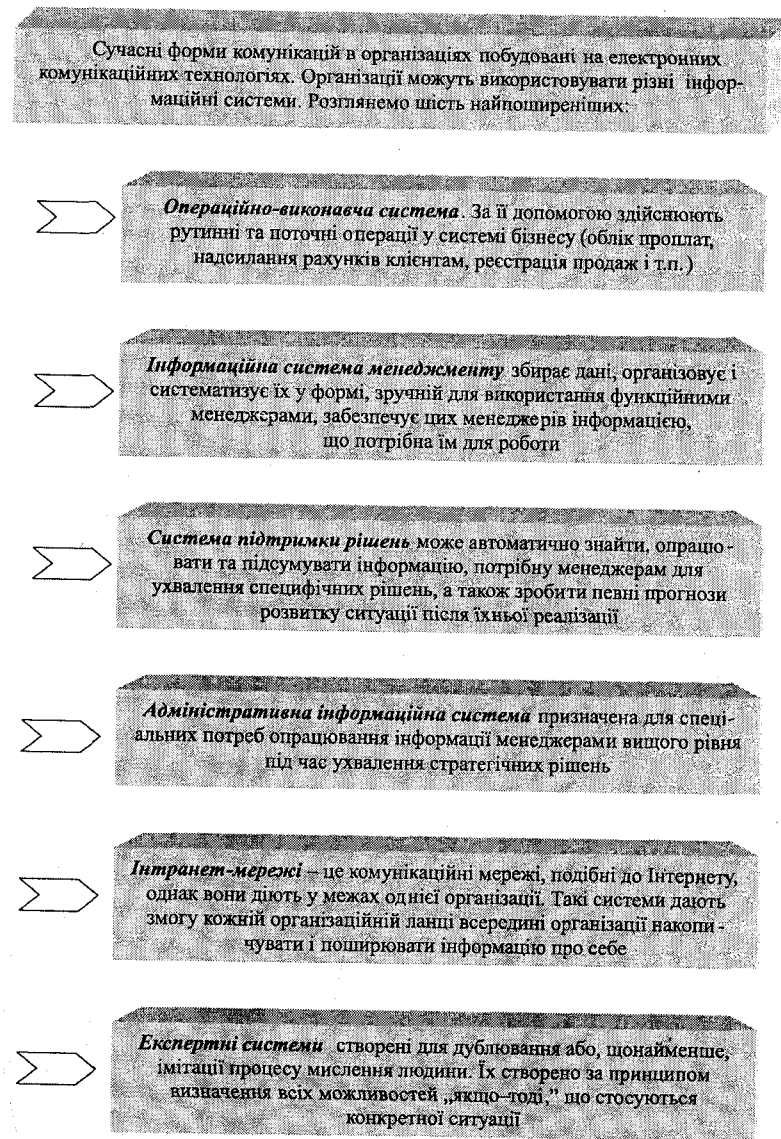


Рис. 12.6. Типові інформаційні системи в організаційних комунікаціях

## 12.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Суть організаційних комунікацій та їхні елементи

1. Поняття комунікацій та їхні складові.
2. Комунікаційний процес, його етапи та учасники.
3. Види комунікацій в організаціях.

### Заняття 2

Тема: Управління комунікаційними процесами

1. Комунікаційні схеми і робочі групи.
2. Формальні і неформальні організаційні комунікації.
3. Електронні засоби комунікацій.
4. Комунікаційні бар'єри та способи їхнього подолання.

### Запитання для повторення:

1. Що розуміють під комунікаціями? Яка їхня роль в управлінні організацією?
2. Назвіть та охарактеризуйте основні елементи комунікацій.
3. Чим інформація, як елемент комунікацій, відрізняється від даних?
4. Що таке комунікаційний процес? З яких етапів він складається?
5. Що називають кодуванням повідомлення під час комунікаційного процесу?
6. Які Ви знаєте поширені види комунікацій?
7. Назвіть та охарактеризуйте відомі форми організаційних комунікацій.

8. Дайте означення формальним організаційним комунікаціям. Які є види формальних комунікацій?

9. Що розуміють під неформальними комунікаціями? Чим вони відрізняються від формальних?

10. Назвіть відомі Вам комунікаційні схеми, що є характерними для невеликих груп і колективів.

11. Яку роль у комунікаційних процесах відіграють сучасні електронні засоби передавання інформації? Які Ви знаєте види популярних інформаційних систем в управлінні?

12. Що розуміють під комунікаційними бар'єрами? Назвіть кілька прикладів таких бар'єрів.

13. Які комунікаційні бар'єри належать до індивідуальних, а які до організаційних?

14. Назвіть способи попередження і подолання поширених комунікаційних бар'єрів.

#### Запитання для аналізу:

1. Яким чином форма комунікації впливає на її ефективність, залежно від ситуації? Сформулюйте декілька принципів чи правил, які дають змогу менеджерам обирати оптимальну форму передавання інформації у тій чи іншій ситуації. За якими критеріями Ви визначали ці принципи?

2. На якому з етапів комунікаційного процесу найчастіше виникають певні проблеми, перешкоди чи бар'єри? Чому? На основі спостережень із власного досвіду визначте, що найчастіше стає причиною неефективних комунікацій?

3. Чи завжди такий вид неформальних комунікацій, як чутки, є перешкодою чи негативною ознакою комунікаційних процесів в організаціях? Назвіть приклади, коли саме вони сприяли ефективній роботі організації, ухваленню позитивних рішень чи вирішенню важливих проблем. Яким чином керівник може контролювати потоки неформальних комунікацій в організації? Яку роль останні відіграють у формуванні мікроклімату колективу?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Вивчивши додаткову літературу, ознайомтеся з такими поширеними видами комунікацій, як міжособові комунікації, міжорганізаційні комунікації, комунікації між особою і групою, комунікації організації із зовнішнім середовищем. Підготуйте невелику доповідь за цими питаннями для семінарського заняття.

2. Чи можна вважати документацію та діловодство в організації формою її комунікацій? Ознайомтеся із такими поняттями, як:

- документ; первинні і вторинні документи;
- діловодство; системи діловодства;
- документообіг.

Яку роль відіграє ефективна система діловодства та документообігу організації в управлінні нею?

3. Ознайомтеся глибше з поняттям інформації в управлінні, визначте джерела інформації, системи її класифікації, охарактеризуйте елементи передавання інформації. Ознайомтеся із Законом України „Про інформацію,” занотуйте головні тези з нього.

## 12.5. Ситуації та завдання для аналізу

### Ситуація 1. Вибір оптимальної форми комунікацій залежно від ситуації\*

Комунікаційні навички стосуються спроможності менеджера ефективно передавати ідеї та інформацію іншим, а також ефективно отримувати їх від інших. У цій вправі подано комунікаційні навички щодо визначення оптимальних форм передавання інформації.

\* Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 448

Уявіть собі, що Ви менеджер середнього рівня великої фірми. Найпоширенішими у Вашій компанії є, звичайно, усні комунікації – віч-на-віч чи по телефону. Також широко застосовують електронну пошту. Нарешті, великі обсяги комунікацій ґрунтуються на документації, такій як пам'ятні записки, звіти чи листи.

Зазвичай Ви щоденно отримуєте і відправляєте багато різноманітних повідомлень, поєднуючи різні форми передавання інформації. Нижче наведено деякі комунікаційні завдання з Вашого плану на сьогодні:

1. Домовитися про зустріч із п'ятьма підлеглими.
2. Привітати співробітницю, котра нещодавно народила дитину.
3. Попередити працівника, що став запізнюватися на роботу останнім часом.
4. Проінформувати відповідних працівників про те, що кілька клієнтів нещодавно скаржилися на погане упакування продукції.
5. Домовитися про зустріч із шефом.
6. Оголосити про два службові підвищення.
7. Звільнити працівника, котрий не виконує своїх професійних обов'язків.
8. Поінформувати кількох працівників про зміст низки нових урядових регулювальних актів, які стосуються особливостей їхньої роботи.
9. Повідомити постачальника, що Ваша компанія планує зменшити обсяги закупівель.
10. Вирішити конфлікт між двома підлеглими, котрі хочуть піти у відпустку одночасно.

**Завдання:** визначте, які форми комунікацій відповідають найбільш повно кожній ситуації. Проранжуйте їх для цих ситуацій від оптимальної до найгіршої. Які чинники вплинули на Ваш вибір?

### Ситуація 2. Як ліпше сказати?

Уважно прочитайте наведені нижче приклади фраз, які часто трапляються у ділових телефонних розмовах. Прокоментуйте правильні і неправильні їхні варіанти та візьміть до уваги під час використання на практиці. Доповніть перелік своїми варіантами.

<i>Неправильний варіант</i>	<i>Правильний варіант</i>
Не кладіть слухавку.	Почекайте, будь ласка.
Хто дзвонить? Що Вам потрібно?	Чим можу Вам допомогти?
Я передам йому, коли побачу.	Щойно він повернеться, я одразу перекажу йому.
Зараз я подивлюся, чи можна його турбувати.	Я спробую Вас з'єднати.
Можете спробувати зателефонувати у четвер.	Я раджу Вам зателефонувати у четвер вранці.
Алло!	Фірма „Статус”. Доброго дня. Комерційний відділ. Чим можу допомогти?
Він щойно вийшов випити каву.	Пан Коваленко повернеться через 15 хвилин.
Вибачте, що потурбував.	Дякую, що приділили мені увагу.
Він не може з Вами зараз поговорити.	На жаль, я не можу Вас з'єднати.
Алло! Алло! Що?	Фірма „Статус”. Дуже погано чути. Зателефонуйте, будь ласка, ще раз. Ви мене чуєте?

### Ситуація 3. Підвищення ефективності комунікації\*

Використайте подану нижче шкалу оцінення усного виступу викладача, одногрупника, будь-якої особи тощо з метою вироблення реакції зворотного зв'язку.

1	Переконливість	5	4	3	2	1
2	Проблемність	5	4	3	2	1
3	Аргументація	5	4	3	2	1

\* Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 108

4	Новизна	5	4	3	2	1
5	Простота сприйняття	5	4	3	2	1
6	Логічність	5	4	3	2	1
7	Контраргументація	5	4	3	2	1
8	Врахування запитань з аудиторії	5	4	3	2	1
9	Вміння зацікавити аудиторію	5	4	3	2	1
10	Реакція на поведінку слухачів	5	4	3	2	1
11	Щирість доповідача	5	4	3	2	1
12	Врахування реакції аудиторії	5	4	3	2	1
13	Компетентність доповідача	5	4	3	2	1
14	Врахування ставлення аудиторії до доповідача	5	4	3	2	1
15	Емоційність	5	4	3	2	1

**Завдання:**

1. Оцініть виступ доповідача за цією шкалою, обравши за кожним пунктом відповідний бал.
2. Запропонуйте доповідачеві (можна анонімно) результати оцінення для вдосконалення майстерності усного виступу.

**Ситуація для аналізу****Мистецтво телефонної розмови\***

Будь-який учасник ділового життя, незалежно від своєї посади чи місця роботи, має бути професіоналом телефонного спілкування. Без цього неможливі навіть скромні успіхи у бізнесі, а про повну перемогу не варто і мріяти, вважають психологи. У телефонного контакту є багато особливостей, про які ми навіть не здогадуємося. Наприклад, його простіше, ніж під час безпосереднього контакту, встановити навіть з абсолютно незнайомою людиною, але і так само просто перервати.

\* За: Толуб Н. Як оволодіти мистецтвом телефонної розмови // Галицькі контракти, 1999. – № 48. – С. 29

Коли ми розмовляємо по телефону, то не бачимо співрозмовника і користуємося лише словами та інтонацією. Із такого спілкування вилучені важливі для людини засоби комунікації: міміку, жести, пози, навіть запахи. Тому телефонний контакт – складний багаторівневий процес, у якому співрозмовники загострено впливають на свідомість і почуття один одного. Разом з тим, їхні уявлення про зміст розмови, як правило, не збігаються. Ваш співрозмовник чує, розуміє і запам'ятовує зовсім не те, що Ви вважаєте головним. Тим часом за Вашою інтонацією, вибором слів, емоційністю „друга сторона” судить не тільки про Вас, а й про фірму, представником якої Ви є. Несмілий, непродуманий, непрофесійний контакт може мати непередбачувані наслідки. Причому не тільки для Вас.

Щоб правильно обрати тон, подавати репліки під час телефонного спілкування, не потрібно бути професійним психологом, варто лише вивчити кілька необтяжливих правил.

*Під час розмови оберіть зручну позу, розслабтеся, будьте невимушені*, бо співрозмовник неминуче відчує Ваш стан і буде сам підсвідомо скутий.

*Виявляйте приязнь*. Не думайте, що якщо Вас не бачать, то не уявляють, як Ви виглядаєте. З кожним словом, навіть якщо Ви ніколи не бачили один одного, у співрозмовника буде підсвідомо створюватися Ваш образ: зріст, комплекція, манера одягатися і навіть рухатися. Говоріть „алло” тоном, який виражає радість з приводу того, що Вам зателефонували. Служба „Нью-Йорк телефон компанії” спеціально навчає професійних телефоністок вимовляти це слово таким голосом, у якому ніби чується: „Доброго ранку, я рада бути Вам корисною”.

*Усміхайтеся*. Усмішка чудово відчутна під час розмови по телефону, і навіть Ваша відмова сприйматиметься по-іншому. Мовляв, Ви не можете виконати це прохання, але із задоволенням зробите інше, і Ваш контакт триватиме.

*Якщо є час, включіть у розмову тему про хобі Вашого співрозмовника.* Є класичний приклад перемоги „по телефону” за допомогою звичайних поштових марок, який часто наводять у Гарварді, навчаючи майбутніх менеджерів управляти людьми. Співробітнику одного із американських банків, Чарльзу Уолтерсу, доручили терміново підготувати конфіденційну доповідь про авторитетну корпорацію. Цю інформацію він міг отримати лише у президента іншої компанії. Останній не йшов „на контакт,” і по телефону відчувалося, що він непривітна людина. Тоді Уолтерс навів відомості про сім'ю цього пана і виявив, що син колекціонує марки. Наступного дня Уолтерс знову зателефонував до президента компанії і, між іншим, повідомив, що у нього є кілька цікавих марок. Після чого хвилини двадцять неприступний бізнесмен розповідав про свого сина, а потім запросив Уолтерса на зустріч, на якій той без проблем отримав потрібну інформацію.

*Не говоріть у трубку голосно і з натиском.* Навіть, якщо Вам здається, що Вас не чують. Громовий голос може стати причиною головного болю, що, в свою чергу, призведе до відрази у співрозмовника. А які уже справи після цього?..

*Не забувайте називати свого співрозмовника на ім'я.* Пам'ятайте, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим у людській мові.

У Британії якось дослідили, яке слово найчастіше використовують в одній із телефонних компаній. Ви вгадали, це був займенник „Я”. Його сказали 3 990 разів у 500 телефонних розмовах.

*Будьте уважні до співрозмовника.* Злива слів, яка змітає будь-які намагання іншої сторони що-небудь вставити, прикро вражає. Звичайно, Вам хочеться лише швидше викласти суть справи, але співрозмовником Ваш бурхливий монолог буде сприйнятий як вияв безкультур'я і навіть неприязні до нього.

*Не закривайте трубку рукою.* Це завжди відчувається, а часто і не допомагає, слова, зовсім не призначені для чужих вух, все-таки долітають до іншого боку.

*Стежте за словами-паразитами.* Вони особливо відчутні у телефонній розмові і втомлюють співрозмовника, послаблюють його увагу та видають Ваш не дуже високий культурний рівень.

#### Запитання до ситуації:

1. Проаналізуйте кожну пораду психологів щодо правильного ведення ділової розмови по телефону та прокоментуйте її. Наскільки часто Ви спостерігали у власній практиці телефонних розмов зазначені у тексті неправильні методи поведінки?
2. Яку роль відіграє імідж компанії, співробітником якої є Ваш співрозмовник, у сприйнятті чи не сприйнятті цієї людини як співрозмовника по телефону. Чи може манера телефонної розмови Вашого співрозмовника вплинути на Ваші уявлення про цю компанію? Чим це можна пояснити?
3. Яку роль у телефонній комунікації відіграють невербальні способи передавання інформації? Які з них є найважливішими у телефонних розмовах?
4. Опишіть кілька прикладів неефективних телефонних комунікацій, з якими Ви особисто стикалися на практиці. Яких помилок припускалися найчастіше Ваші співрозмовники?

## 12.6. Тести

1. Дані, подані у вигляді або у формі, що має певне смислове навантаження, називаємо:

- а) комунікацією;
- б) інформацією;
- в) цифрами;
- г) фактами.



**2. Процес передавання інформації від однієї особи до іншої — це:**

- а) документ;
- б) інформація;
- в) комунікація;
- г) ухвалення рішення.

**3. Неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності, називаємо:**

- а) комунікацією;
- б) інформацією;
- в) цифрами;
- г) даними.

**4. До організаційних комунікаційних бар'єрів відносять:**

- а) невміння слухати;
- б) семантику;
- в) перешкоди;
- г) упередженість до чогось.

**5. До індивідуальних комунікаційних бар'єрів відносять:**

- а) невідповідність жестів;
- б) різне сприйняття;
- в) невміння слухати;
- г) семантику.

**6. Жести, оточення, уявлення є формами:**

- а) керування комунікаціями;
- б) комунікаційних бар'єрів;
- в) несловесних комунікацій;
- г) неформальних комунікацій.

**7. Непідтвержені повідомлення і несловесні комунікації є формами:**

- а) керування комунікаціями;
- б) комунікаційних бар'єрів;

- в) несловесних комунікацій;
- г) неформальних комунікацій.

**8. Електронна пошта, факси і мобільні телефони є видами:**

- а) типових інформаційних комунікацій;
- б) персональних засобів електронних комунікацій;
- в) неформальних комунікацій;
- г) формальних комунікацій.

**9. Цінна інформація характеризується:**

- а) достовірністю;
- б) своєчасністю;
- в) простотою сприйняття;
- г) доречністю.

**10. Відправник, одержувач, повідомлення, канали (засоби) зв'язку, перешкоди є:**

- а) елементами комунікацій;
- б) елементами міжособових комунікацій;
- в) елементами усних комунікацій;
- г) елементами комунікаційних процесів.

**11. Комунікації, які відбуваються під час розмови вічна-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, під час яких для передавання змісту повідомлення використовують розмовну мову, називають:**

- а) формальними;
- б) неформальними;
- в) усними;
- г) письмовими.

**12. Спосіб, за допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою, називають:**

- а) комунікаційним процесом;
- б) міжособовою комунікацією;
- в) комунікативною схемою;
- г) міжгруповою комунікацією.

**13. Найбільш централізованою комунікативною схемою є:**

- а) колесо;
- б) коло;
- в) ланцюг;
- г) прямий доступ.

**14. Найменш централізованою комунікативною схемою є:**

- а) колесо;
- б) коло;
- в) ланцюг;
- г) прямий доступ.

**15. Комунікації, які відбуваються вгору і вниз у ієрархічній структурі організації, зазвичай за схемою формальної звітності, називають:**

- а) горизонтальними;
- б) вертикальними;
- в) діагональними;
- г) ієрархічними.

**16. Комунікації, які відбуваються між різними управлінськими рівнями у структурі організації безпосередньо, без участі у передачі інформації управлінських ланок, що стоять між цими рівнями, називають:**

- а) горизонтальними;
- б) вертикальними;
- в) діагональними;
- г) ієрархічними.

**17. Комунікації, які відбуваються між колегами та співробітниками на одному управлінському рівні, називають:**

- а) горизонтальними;
- б) вертикальними;
- в) діагональними;
- г) ієрархічними.

**18. У процесі обміну інформацією виділяють такі елементи:**

а) засіб передавання інформації, рівень ризику, час і зміни оточення, інформаційні обмеження, форми відображення;

б) відправник (особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її повідомлення), власне інформація (закодована за допомогою символів), канал або засіб передавання інформації, одержувач (особа, якій призначена інформація й яка інтерпретує її);

в) канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікацій, засоби обміну усною і письмовою інформацією, канал для доставки повідомлення (законодавчої ідеї або сукупності ідей) одержувачу;

г) канал або засіб передавання інформації.

**19. До етапів комунікативного процесу належать:**

а) аналіз ситуації, що виникла, попереднє встановлення кола проблем, передавання кодування і вибір каналу;

б) зародження ідеї, передавання, декодування;

в) зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування;

г) організація та контроль.

**20. Носіями інформації є:**

а) документи, диски, графіки, плакати, магнітні стрічки;

б) папір, телефон, факс, комп'ютер, телевізор, газета;

в) засоби масової інформації, книги, періодика;

г) бібліотеки, архіви, бази і банки даних.

## Цікаво знати !!!

### УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\*

(Продовження, початок на с. 192)

– „Найважливіше для успіху в бізнесі, як, утім, і майже в усьому іншому, — це вміння зосередитись і раціонально використовувати свій час.”

– „Необхідно чітко усвідомити, що найголовніше у вашій роботі, а потім віддавати себе повністю здійсненню цього головного. У коледжі мені доводилося планувати, що я можу зробити за один вечір. У бізнесі цей масштаб може коливатися від трьох місяців до трьох років... Мій досвід свідчить: якщо якомога раніше не оволодіти таким раціональним мисленням, то потім це стає майже недосяжним. Уміння визначати пріоритетні справи і здатність правильно розподіляти свій час — це не ті навички, які можна мимохіть здобути у Гарвардській школі бізнесу.”

– „Тому, хто хоче стати фахівцем у сфері розв’язання будь-яких бізнесових завдань, належить передусім навчитися визначати пріоритети.”

– „Найактуальніша проблема, з якою сьогодні зіткнувся американський бізнес, полягає в надмірній інформації у більшості менеджерів. Вона забиває їм голови, вона їх засліплює, вони не знають, що з нею вдіяти.”

– „Люди, які відвідують мене в корпорації „Крайслер,” часто бувають вражені тим, що на моєму столі немає комп’ютерного терміналу. Вони, мабуть, забувають, що все те, що виходить з комп’ютера, комусь доводиться туди вносити.”

– „Що входить до поняття достатньої інформації

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. — № 3. — С. 77; № 4. — С. 78.

для людини, яка ухвалює рішення? Дати йому кількісне вираження неможливо, але якщо ви вирішите діяти, а маєте лише п’ятдесят відсотків фактів, то цього явно недостатньо! Вам має дуже поталанити, інакше ви знаєте великих збитків... Водночас зібрати 100 відсотків необхідної інформації не вдається ніколи.”

– „Звичайно, менеджер має зібрати якнайбільше інформації та прогнозних оцінок. Та в якийсь момент доводитьсь довіритись інтуїції, піти на ризик. По-перше, тому що навіть правильне рішення обертається помилкою, якщо воно запізнилося. По-друге, тому що такої речі, як абсолютна впевненість практично не існує.”

– „Бувають моменти, коли навіть найліпший менеджер уподібнюється до маленького хлопчика з великим собакою, котрий чекає, поки собака не покаже, куди він хоче йти, щоб потім повести його саме туди.”

– „Якщо я йду на ризик, то лише після того, як технологічні та ринкові дослідження підкріплять моє передчуття. Я можу діяти інтуїтивно, але лише тоді, коли мої передчуття ґрунтуються на фактах. Якщо на руках немає всіх фактів, іноді слід спиратися на власний досвід. За нормальних умов інтуїція не є достатньою підставою для того, аби робити практичні кроки.”

– „Але багато... людей кидаються з однієї крайності в іншу. Вони вважають, що будь-яку господарську проблему можна структурувати і звести до аналізу типової господарської ситуації. Це може бути доречним на заняттях у навчальному закладі, але на практиці, в діловій обстановці, має бути хтось, хто скаже: „Добре, хлопці, побалакали і досить. За годину треба починати справу.”

– „Усупереч тому, що твердять підручники, найважливіші рішення в корпораціях фактично ухвалюють не колективні органи, не комітети, окремі особи... Комітети

завжди необхідні, бо на їхніх засіданнях люди обмінюються знаннями і викладають іншим свої наміри.”

– „Після того, як переважну частину потрібної інформації вже зібрано, настає момент, коли ви потрапляєте під владу закону прибутковості, що зменшується. Ось чому деяка частка ризику абсолютно необхідна, хоча розумію, що не кожному він до снаги.”

– „Є багато людей, котрі не можуть вранці вийти з хати, не прихопивши з собою парасолі, навіть коли яскраво світить сонце. На жаль, життя не чекатиме, поки ви намагатиметесь передбачити можливі втрати.”

– „Іноді варто піти на ризик, а потім, з огляду на розвиток подій, виправляти допущені помилки. Якби мені довелося одним словом визначити риси, необхідні доброму менеджеру, я б сказав, що всі вони зводяться до поняття „рішучість.”

– „Ви можете користуватися найдосконалішими в світі комп'ютерами, можете зібрати всілякі схеми та цифрові дані, але, зрештою, вам доведеться звести всю інформацію до докупи, скласти розклад робіт і діяти.”

Продовження на с. 366

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – С. 426 – 459.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – С. 127 – 132.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 450 – 475.

4. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 165 – 193.
5. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 79 – 85.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 520 – 553.
7. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 84 – 108.
8. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 473 – 509.
9. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С.188 – 204.

## Тема 13. МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ТА КОМАНД

### 13.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Визначати типи груп і команд в організаціях, пояснювати причини об'єднання людей у певні групи і **команди** та характеризувати етапи їхнього розвитку.
2. Описувати чотири головні характеристики груп та команд.
3. Визначати та характеризувати міжособові та міжгрупові конфлікти в організаціях.
4. Аналізувати процес керування конфліктами в організаціях.

### 13.2. Категорійний апарат

*Група* – це двоє або більше людей, які постійно взаємодіють для досягнення спільної мети. *Головні види груп в організації*: функційні групи, цільові групи або команди, неформальні групи або групи за інтересами.

*Функційна група* — це постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу.

*Цільова група* – це група, створена організацією для досягнення порівняно вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу.

*Неформальну групу, або групу за інтересами*, — створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації. Така група також не має обмежень у часі.

*Команда* – це група працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

Люди об'єднуються у функційні групи та команди для здобуття кар'єри. *Причини приєднання до неформальних груп або груп за інтересами* зумовлюють особисті симпатії, діяльність груп, цілі груп, самовираження та засіб отримання вигоди.

*Стадіями розвитку груп є* формування (знайомство, оцінення міжособової поведінки), збурення (вирішення внутрішньогрупових конфліктів та усунення ворожості), нормалізації (зміцнення згуртованості) та виконання (зосередження на поточних проблемах).

*До головних характеристик команд* належать структура обов'язків, норми поведінки, згуртованість (єдність) та неформальне лідерство.

*Структура обов'язків* – це набір визначених обов'язків та взаємозв'язки між цими обов'язками, що їх члени групи чи команди визнають та сприймають. Структуру обов'язків можуть порушувати: невизначеність обов'язків, конфлікт обов'язків, непосильність виконання обов'язків.

*Норми поведінки* – це стандарти поведінки, що їх групи або команди приймають для своїх членів.

*Згуртованість* – це ступінь, до якого члени групи лояльні та віддані групі. Чинниками, що збільшують згуртованість групи, є: міжгрупова конкуренція, особисті симпатії, сприятливе оцінення діяльності групи, спільна мета, взаємодія, а чинниками, що її

зменшують, – розміри групи, неузгодженість мети, внутрішньогрупова конкуренція, домінування, негативний досвід.

*Неформальний лідер* – це особа, що виконує функції лідера, однак її права на це формально не є визначеними. У багатьох випадках неформальні лідери є досить впливовими в організаціях і групах.

*Конфлікт* – це суперечності між двома або більше особами, групами або організаціями. Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, звичайно, є корисним для організації. Відомо чотири основні типи конфлікту за змістом:

*особистісний (конфлікт вимог)* – його виявом є суперечливість чи протилежність вимог, що ставляться до одного і того ж виконавця різними функційними керівниками, яким він одночасно підпорядкований;

*міжособистісний* – виникає при будь-якому розподілі повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, пільг, винагород тощо, а також через відмінності у характерах, знаннях, кваліфікації, запитах, можливостях, через психологічну несумісність людей, які працюють разом;

*між особою та групою* – його причинами часто стає дисбаланс, що є між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами, звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку, етики взаємин тощо;

*міжгруповий* – усі організації складаються із безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки вони динамічно розвиваються та змінюються, поступово входять у суперечки, вирішують чи не вирішують їх.

*Основними причинами організаційних конфліктів часто стають:* розподіл ресурсів, різниця у цілях, взаємозалежність у досягненні результату, різниця в уяві та цінностях, незадовільні комунікації, різниця у віці, досвіді, манері поведінки, різка зміна подій чи умов.

Способи розв'язання конфліктних ситуацій поділяють на дві категорії: структурні та міжособові.

*До структурних методів вирішення конфліктів відносять:*

- Роз'яснення вимог до змісту роботи;
- Принцип використання ієрархії при вирішенні конфліктів;
- Підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям;

- Вплив на поведінку через систему винагород.

*До міжособових методів вирішення конфліктів відносять:*

- Ухиляння від конфлікту;
- Згладження конфлікту;
- Використання примусу при вирішенні конфлікту;
- Використання компромісу;
- Власне вирішення конфлікту – найбільш бажаний та радикальний шлях.

Отже, конфлікти є впливовими чинниками в організаціях і мають як негативні, так і позитивні наслідки, які залежать від вміння менеджера керувати конфліктними ситуаціями.

### 13.3. Ілюстративні матеріали



Рис. 13.1. Модель конфліктної ситуації

**Група** – це двоє або більше людей, які:

- взаємодіють із кількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;
- мають одну мету або кілька спільних завдань;
- керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
- підтримують стабільні рольові стосунки;
- утворюють підгрупи на основі різних мереж притягання та відштовхування.

**Команда** – це група співробітників, яка працює як цілісна одиниця, часто з обмеженим контролем або й без нього, виконує завдання, функції та дії, пов'язані з роботою. Команда є підвидом цільової групи

**Причини об'єднання людей у групи і команди:**

1. Особисті зацікавлення.
2. Діяльність і мета груп.
3. Потреба у спілкуванні і захисті.
4. Потреба приналежності до групи.
5. Вигода від перебування у групі

**Функційна група** – це постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу

**Неформальну групу, або групу за інтересами,** – створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації. Така група також не має обмежень у часі

**Цільова група** – це група, створена організацією для досягнення вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу.

Рис. 13.2. Поняття, причини утворення та види груп і команд

Таблиця 13.1

## Формальні і неформальні групи\*

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальна група	Неформальна група
1. Мета	Ефективність, прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
2. Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
3. Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
4. Лідер	Призначається організацією	Висуванець із групи
5. Міжособистісні стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
6. Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
7. Контроль	Полягає у покаранні, грошових винагородах	Діють громадські санкції

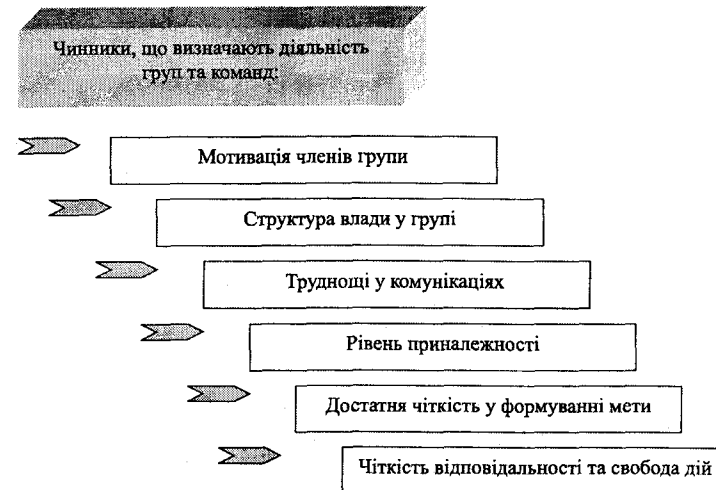


Рис. 13.3. Чинники, що впливають на діяльність груп

\* За: Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 278–279

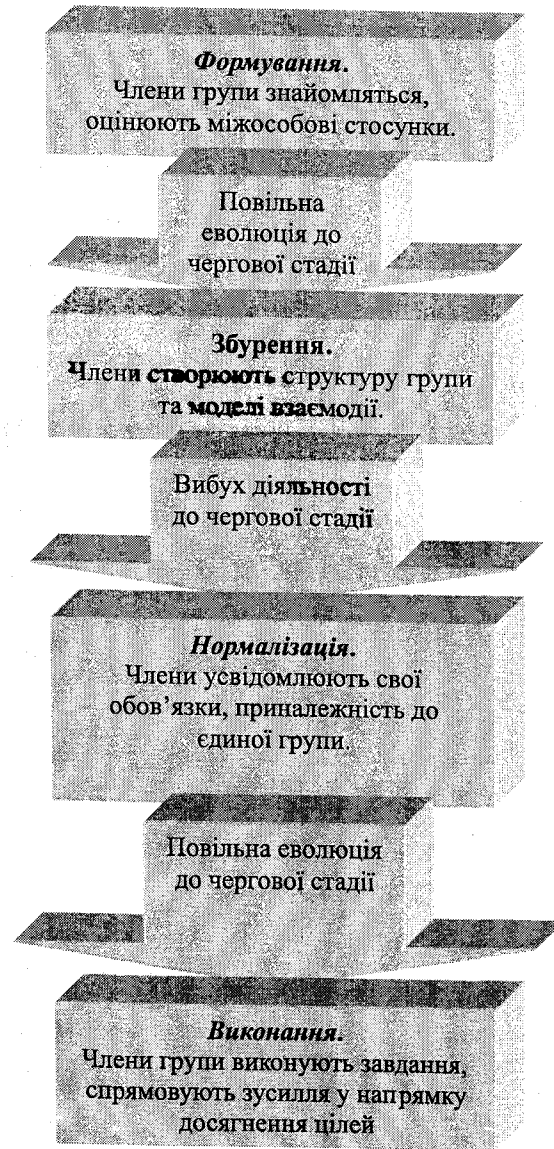


Рис. 13.3. Стадії розвитку груп

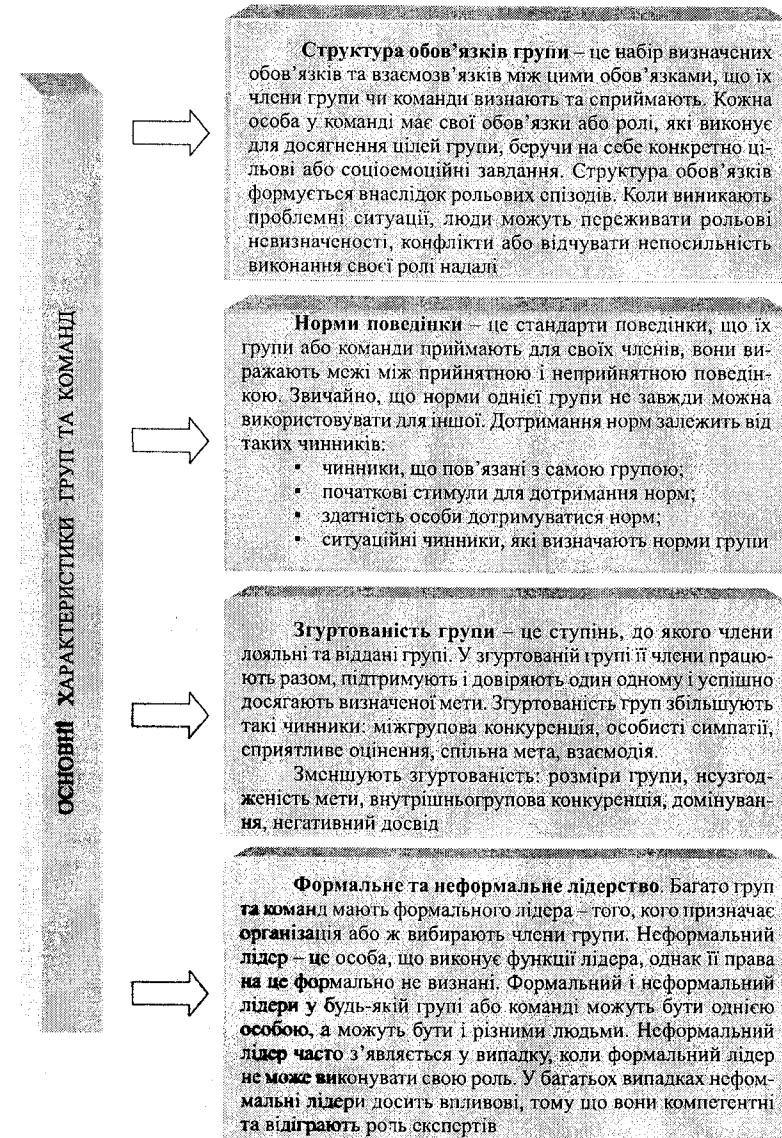


Рис. 13.4. Характеристики груп та команд



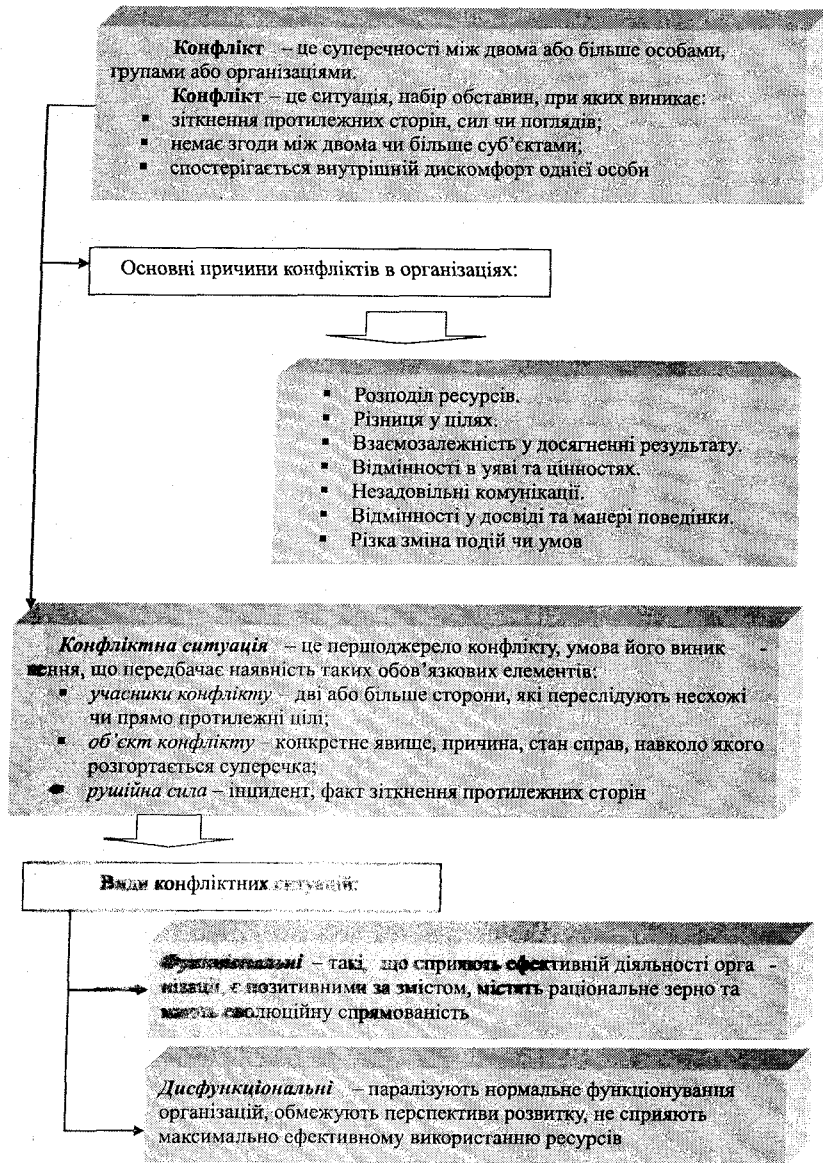


Рис. 13.5. Сутність і причини конфлікту в організації

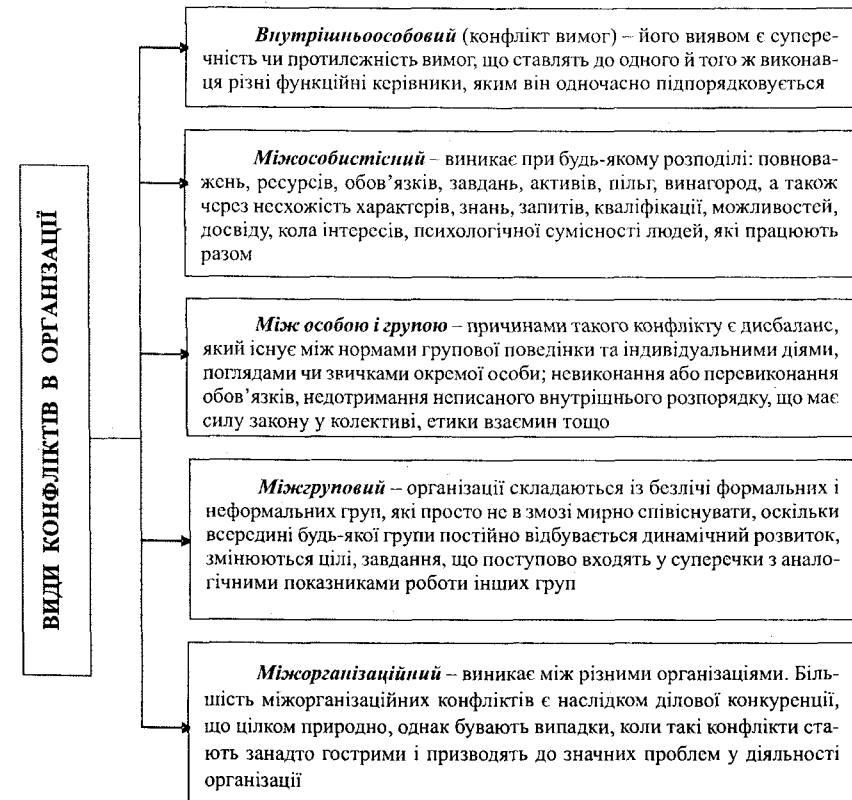


Рис. 13.6. Види конфліктів в організації

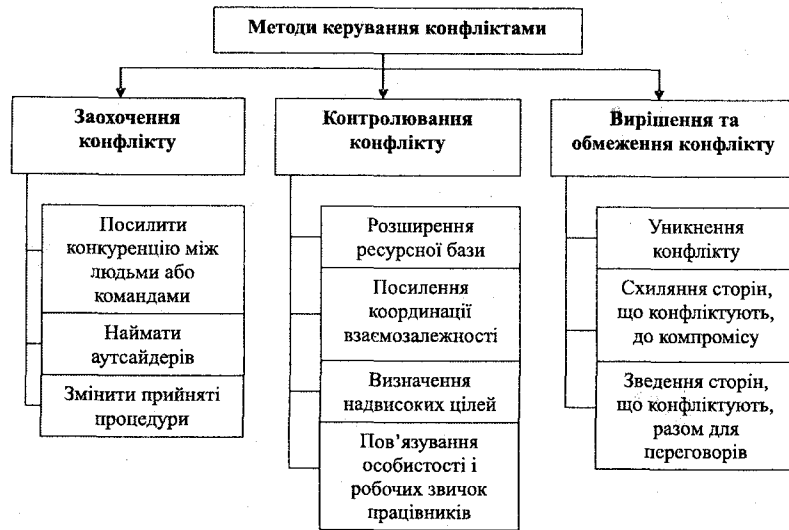


Рис. 13.8. Методи керування конфліктами в організації



Рис. 13.9. Способи розв'язання організаційних конфліктів\*

\* За підходом М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоури

### 13.4. Плани семінарських занять

#### Заняття 1

Тема: Групи в організаціях

1. Поняття, причини утворення і види груп в організації.
2. Стадії процесу розвитку групи.
3. Характеристики груп та команд.

#### Заняття 2

Тема: Організаційні конфлікти

1. Природа та причини конфліктів в організації.
2. Конфліктна ситуація та її складові.
3. Види організаційних конфліктів.

#### Заняття 3

Тема: Управління конфліктними ситуаціями

1. Заохочення та контролювання конфліктів.
2. Структурні способи вирішення конфліктів.
3. Міжособові способи вирішення конфліктів.
4. Методи сучасної психології та управління конфліктами.

#### Запитання для повторення:

1. Що розуміють під групами працівників? Яка їхня роль в організації?
2. Назвіть головні причини об'єднання людей у групи.
3. Які Ви знаєте види груп?
4. Які групи називають формальними, а які – неформальними? Наведіть приклади таких груп.
5. Які Вам відомі етапи розвитку груп в організації?
6. Назвіть основні характеристики груп та команд?

7. У чому полягає структура обов'язків групи?
8. Що розуміють під нормами поведінки групи?
9. Що називають згуртованістю групи?
10. Чим відрізняється формальне лідерство у групі від неформального?
11. Що розуміють під організаційним конфліктом? Коли організаційні конфлікти є позитивним явищем у менеджменті?
12. Назвіть поширені причини організаційних конфліктів?
13. Які Ви знаєте види організаційних конфліктів? Які з них найбільш поширені у практиці?
14. Як можна керувати конфліктними ситуаціями в організаціях?
15. Які Ви знаєте способи розв'язання або попередження організаційних конфліктів?

#### Запитання для аналізу:

1. Згадайте кілька груп, членом яких Ви є чи були. Чому Ви приєднувалися до тієї чи іншої групи? Які із цих груп мали формальний характер, а які неформальний? Чи всі вони проходили описані у цій темі стадії розвитку групи? Якщо ні, то які були причини такого стану?
2. За ознакою результату всі організаційні конфлікти поділяють на функційні та дисфункційні. Функційні – такі, що сприяють ефективній діяльності організації, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно і мають еволюційну спрямованість. Дисфункційні паралізують нормальне функціонування організації, обмежують перспективи розвитку, не сприяють ефективному використанню її ресурсів. Пригадайте із власного досвіду кілька прикладів функційних і дисфункційних конфліктів та прокоментуйте їх у групі.

3. Яку роль у керуванні конфліктними ситуаціями відіграють такі індивідуальні характеристики людей, як темперамент і характер. Дослідіть особливості використання індивідуальних рис людей для вирішення або попередження організаційних конфліктів.

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Вивчивши додаткову літературу (див. М. Мескон, И. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. – С. 451–457), ознайомтеся з таким поширеним видом груп, як комітети. Які особливості мають такі групи? У яких управлінських ситуаціях їхнє створення і функціонування є доречним?

2. Сформулюйте декілька принципів, яких, на Вашу думку, повинні дотримуватися менеджери та лідери, щоб вчасно попереджати виникнення конфліктних ситуацій в організації.

3. Ознайомтеся із поширеними міжособовими та структурними методами управління конфліктними ситуаціями. Підготуйте невелику доповідь про особливості використання цих методів у практиці управління. Визначте переваги та недоліки кожного із методів.

### 13.5. Ситуації та завдання для аналізу

#### Ситуація 1. Як створити ефективну групу чи команду?\*

В ідеалі керівник має бути здатним сам вибрати людей, з якими бажає працювати, і, в результаті, – мати команду, діяльність якої буде результативною у будь-якій ситуації. Проте така розкіш доступна небагатьом менеджерам – 99,9% керівників отримують групу, з якою доведеться

\* Хемфріз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 88–89

співпрацювати, у спадок... Наші поради дадуть змогу Вам сформувати або переформувати групу так, щоб вона відповідала Вашим потребам.

1. Ознайомтеся з сильними і слабкими рисами кожного члена групи.

2. Потурбуйтеся, щоб кожен зрозумів і сприйняв завдання чи ціль. Обговорення цілі має бути таким, щоб члени групи могли поручитися за її виконання.

3. Підтримуйте участь у погодженні цілей і завдань. Завдання, які людям нав'язані, можуть призвести до значної втрати мотивації, що робить сумнівним кінцевий результат.

4. Нехай кожен член команди знає, чого Ви від нього хочете і яких результатів він має досягти.

5. Намагайтеся так поєднувати подібні завдання, щоб команда знала: свою роботу легше виконати, об'єднавшись з іншими.

6. Де можливо, чергуйте завдання так, щоб Ваші співробітники були солідарними у виконанні командних, а не лише власних завдань.

7. Забезпечте вільне спілкування між членами групи.

8. Заохочуйте неформальні зустрічі для вирішення тих, чи інших проблем.

9. Уникайте створення у групі будь-яких підгруп. Вони чинитимуть негативний вплив на роботу.

10. Ваші дії мають засвідчувати, що, незважаючи на те, що Ви керівник, Ви насамперед є частиною команди. Капітани, які не беруть участі у грі, рідко мають значний позитивний вплив на команду.

**Завдання:** уважно прочитайте поради і прокоментуйте кожну зокрема. На основі власного досвіду участі у тій чи іншій групі спробуйте доповнити перелік принципів формування ефективної групи.

## Ситуація 2. Конфліктні обставини\*

Чергова доповідна записка начальника дільниці О. Петренка на майстра Г. Сидорчука лягла на стіл директору заводу. Конфлікт між двома праце-любними, досвідченими, авторитетними керівниками триває уже не перший рік. Петренко і Сидорчук прийшли на завод одночасно – п'ятнадцять років тому, обидва починали з простих робітників, обом зараз майже сорок літ. Обидва – кваліфіковані і відповідальні спеціалісти, про яких звикли говорити: „Працюють на совість”.

З чого ж почалася „війна”? Якимось Сидорчук відчув, що Петренко поступово збільшує рівень вимог до нього, встановлює жорсткий контроль. Десь з півроку майстер виконував усі розпорядження начальника дільниці, а потім почалися чвари. А от від Петренка регулярно надходили доповідні: майстер не виконує розпорядження у визначений термін, нацьковує колектив, хамить начальству. Підстав для взаємних звинувачень в обох учасників конфлікту було скільки завгодно. Начальник дільниці періодично критикував дії майстра у присутності підлеглих, намагався покарати його доганою через наказ директора. Сидорчук діяв так само. Зрозуміло, що це протистояння негативно впливало і на роботу дільниці, і всього цеху загалом.

Директор не раз запрошував до себе і Петренка, і Сидорчука, влаштовував „очні ставки”, проте усі ці локальні заходи результату не дали. Ретельно проаналізувавши ситуацію, що склалася, директор вирішив: причина конфлікту – ...

### Завдання:

1. У чому полягає причина (чи причини) конфлікту?
2. Яким способом можна вирішити такий конфлікт?

\* Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 348

3. Використовуючи знання, засвоєні Вами на лекціях, зробіть припущення про типи характеру, ставлення до підпорядкування та інші характеристики учасників конфлікту.
4. Які методи вирішення конфліктів використав директор до ухвалення остаточного рішення? Якими були результати цих методів?

### Ситуація для аналізу

#### Конфлікт на виробництві\*

Група робітників була зайнята збиранням електричного обладнання для морського судноплавства. Кожен мав власне завдання: щоденно виконував одноманітну роботу. Єдиною можливістю спілкування між людьми були розмови з метою подолання одноманітності.

Кожен отримував платню за виконану роботу. Якщо траплялися затримки у виробничій лінії, зумовлені чи повільним виконанням роботи, чи відсутністю деталей, виникали суперечки, оскільки це впливало на зарплату інших. У таких випадках втручалися керівники і розв'язували проблему, що виникла.

Будь-яка стороння особа, що потрапляла у збиральний цех, починала контактувати з двадцятьма людьми, які втратили трудову мотивацію і були мало зацікавлені у тому, що роблять. Звичайно, не було жодних ознак команди.

Наскільки було відомо менеджеру Пітеру Муру, робітників там цікавили лише гроші. Тому він не зважав на велику плінність робочої сили, поки виконувалось завдання. У зв'язку з виходом на пенсію пана Мура, призначили нового менеджера, Поля Роджерса, що прийшов на підприємство ззовні. Він не потребував багато часу, щоб поміняти ступінь деморалізації робітників і відважитись на зміни.

\* Хемфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – С. 90–91

Зібравши групу разом, він звернувся до людей з проханням ознайомити його з тим, які проблеми вони мають під час виконання роботи. Проблеми починались від скарг на ідальню до повільної подачі деталей. Поль перерахував ті проблеми, на які він і група могли якось вплинути, і попросив усіх висловити свої міркування. Не дивно, що велика частина пропозицій стосувалася освітлення, забезпеченості стільцями і безвідповідальності комірника.

Коли Поль запитав, чи не хотіли б вони виконувати іншу роботу, його думка буда сприйнята з підозрою. Робітники подумали, що це спричинить потребу більше працювати. Проте менеджер сказав, що збиральні роботи можна розділити на частини і навчити кожного виконувати всі завдання на кожному етапі роботи. Вони б тоді затратили два тижні для виконання однієї роботи, потім пересунулись на інше місце на наступні два тижні. Він пояснив робітникам, що це внесе різноманітність у їхню роботу, дасть можливість зрозуміти виробничі проблеми кожного, заохотить до поліпшення якості виконуваної роботи і, таким чином, сприятиме зменшенню втрат у заробітку через брак.

Хоча на те, щоб запровадити нову систему й освоїти її у роботі, знадобилось цілих три місяці, більшість виробничих проблем вирішували самі робітники. Вони пояснювали один одному особливості роботи на кожній дільниці, самі встановлювали завдання і кожен відчував свою причетність до спільної справи. В результаті група індивідів стало міцною та ефективною командою.

#### Запитання до ситуації:

1. Які причини передували конфліктам, що виникали на підприємстві, під час керівництва цехом Пітером Муром?
2. До якого типу можна віднести зазначені в описаній ситуації конфлікти?
3. Яких заходів вживав Мур, щоб якось вирішити конфліктну ситуацію?

4. Яким чином зміг вирішити конфлікти на підприємстві новий менеджер? До якої групи методів вирішення конфліктів можна віднести ці способи: до структурних чи до міжособистих?
5. Які індивідуальні риси Поля Роджерса спрацювали при керуванні конфліктними ситуаціями у цеху?

### 13.6. Тести

#### 1. Конфлікт у колективі — це:

- а) певний стереотип, шаблон поведінки, який очікують від людини у конкретній ситуації;
- б) зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їхніх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах;
- в) емоційний стан людини, який виникає у напружених ситуаціях;
- г) стан організації перед ліквідаційною процедурою.

#### 2. Будь-які конфлікти в колективі є:

- а) бажаними;
- б) небажаними;
- в) бажані тільки ті, які дають змогу знайти альтернативні вирішення проблем;
- г) завжди.

#### 3. Підбурювач, як учасник конфлікту, — це особа, що:

- а) підштовхує опонентів до взаємної боротьби;
- б) сприяє опонентам порадами, технічною підтримкою;
- в) планує конфлікт;
- г) заспокоює сторони конфлікту.

#### 4. Пособник, як учасник конфлікту, — це особа, яка:

- а) підштовхує опонентів до взаємної боротьби;
- б) сприяє опонентам порадами, технічною підтримкою;
- в) планує конфлікт;
- г) примирює сторони.

#### 5. Організатор, як учасник конфлікту, — це особа, що:

- а) підштовхує опонентів до взаємної боротьби;
- б) сприяє опонентам порадами, технічною підтримкою;
- в) планує конфлікт;
- г) масовик-затійник.

#### 6. Причини виникнення конфліктів в організації полягають:

- а) в обмеженості ресурсів, взаємозалежності завдань, розбіжності в цілях, різних уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки і в життєвому досвіді, в незадовільних комунікаціях;
- б) у незбалансованості обов'язків, прав та повноважень працівників, невикористанні координаційних та інтеграційних механізмів, відсутності загальноорганізаційних цілей, незадовільних комунікаціях;
- в) в обмеженості ресурсів, ухиленні від вирішення конфлікту, низькому рівні задоволення від праці, невпевненості у собі чи в організації;
- г) у недостатності інформації, складності характеристик працівників.

#### 7. Розрізняють такі основні типи конфліктів:

- а) між організацією і середовищем, міжрівневі, між різними відділами (підрозділами), між керівником і робочою групою, між працівниками;
- б) внутрішньоособові, міжособові, між особистістю і групою, міжгрупові;

в) між організацією і середовищем, внутрішньоособові, між працівниками, між особистістю і групою;

г) між працівниками і між керівниками.

**8. До методів управління конфліктною ситуацією належать:**

а) індивідуальні і колективні;

б) внутрішньоособові і міжособові;

в) структурні і міжособові;

г) групові та індивідуальні.

**9. До структурних методів управління конфліктною ситуацією відносять:**

а) роз'яснення вимог щодо праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород;

б) вольовий контроль за станом свого організму на основі вивчення відповідних методів; свідому зміну процесів сприйняття й оцінення ситуації; емоційно-психологічну розрядку за допомогою сну, сліз, розмови з людьми, які Вам співчують; зміну позиції щодо проблеми у вигляді пониження вимог до себе та інших, доручення її вирішення іншим і обмеження власних контактів, ігнорування і бездіяльність;

в) ухиляння, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем;

г) свідому зміну процесів сприйняття й оцінення ситуації.

**10. До міжособових методів управління конфліктною ситуацією відносять:**

а) роз'яснення вимог щодо праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород;

б) вольовий контроль за станом свого організму на основі вивчення відповідних методів; свідому зміну процесів сприйняття й оцінення ситуації; емоційно-психологічну розрядку за допомогою сну, сліз, розмови з людьми, які Вам співчують; зміну позиції щодо проблеми у вигляді пониження вимог до себе та інших, доручення її вирішення іншим і обмеження власних контактів, ігнорування і бездіяльність;

в) ухиляння, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблем;

г) зміну позиції щодо проблеми у вигляді пониження вимог до себе та інших, доручення її вирішення іншим і обмеження власних контактів, ігнорування і бездіяльність.

**11. Під групою в організації розуміють:**

а) двох або більше людей, які постійно взаємодіють для досягнення спільної мети;

б) зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їхніх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах;

в) колектив організації чи підприємства;

г) групу працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

**12. Функційна група — це:**

а) постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу;

б) група, яку створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації;

в) група, створена організацією для досягнення вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу;

г) група працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

**13. Цільова група — це:**

- а) постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу;
- б) група, яку створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації;
- в) група, створена організацією для досягнення вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу;
- г) група працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

**14. Неформальна група — це:**

- а) постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу;
- б) група, яку створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації;
- в) група, створена організацією для досягнення вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу;
- г) група працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

**15. Команда — це:**

- а) постійна група, створена організацією для досягнення низки організаційних цілей без обмежень часу;
- б) група, яку створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації;
- в) група, створена організацією для досягнення вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу;
- г) група працівників, яка функціонує як єдине ціле, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання організаційних функцій.

**16. Причинами об'єднання людей у неформальні групи можуть бути:**

- а) формування (знайомство, оцінення міжособової поведінки), збурення (вирішення внутрішньо-групових кон-

фліктів та усунення ворожості), нормалізація (зміцнення згуртованості) та виконання (зосередження на поточних проблемах);

- б) особисті симпатії, діяльність груп, цілі груп, самовираження та засіб отримання вигоди;

- в) структура обов'язків, норми поведінки, згуртованість (єдність) та неформальне лідерство;

- г) бажання створити профспілку, формування формальних і неформальних груп, потреба у лідерстві.

**17. Стадіями розвитку груп є:**

- а) формування (знайомство, оцінення міжособової поведінки), збурення (вирішення внутрішньо-групових конфліктів та усунення ворожості), нормалізація (зміцнення згуртованості) та виконання (зосередження на поточних проблемах);

- б) особисті симпатії, діяльність груп, цілі груп, самовираження та засіб отримання вигоди;

- в) структура обов'язків, норми поведінки, згуртованість (єдність) та неформальне лідерство;

- г) бажання створити профспілку, формування формальних і неформальних груп, потреба у лідерстві.

**18. Головними характеристиками групи є:**

- а) формування (знайомство, оцінення міжособової поведінки), збурення (вирішення внутрішньо-групових конфліктів та усунення ворожості), нормалізація (зміцнення згуртованості) та виконання (зосередження на поточних проблемах);

- б) особисті симпатії, діяльність груп, цілі груп, самовираження та засіб отримання вигоди;

- в) структура обов'язків, норми поведінки, згуртованість (єдність) та неформальне лідерство;

- г) бажання створити профспілку, формування формальних і неформальних груп, потреба у лідерстві.



**19. Згуртованість групи — це:**

а) набір визначених обов'язків та взаємозв'язки між цими обов'язками, що їх члени групи чи команди визнають та сприймають;

б) стандарти поведінки, що їх групи або команди обирають для своїх членів;

в) ступінь, до якого члени групи лояльні та віддані групі;

г) особа, яка виконує функції лідера, однак її права на це формально не є визначеними.

**20. Неформальний лідер — це:**

а) набір визначених обов'язків та взаємозв'язки між цими обов'язками, що їх члени групи чи команди визнають та сприймають;

б) ступінь, до якого члени групи лояльні та віддані групі;

в) стандарти поведінки, що їх групи або команди обирають для своїх членів;

г) особа, яка виконує функції лідера, однак її права на це формально не є визначеними.

**Цікаво знати !!!****УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\***

(Продовження, початок на с. 192)

• „Одного разу під час обіду удвох із легендарним тренером Венсом Ломбарді я запитав у нього, як він уявляє собі формулу успіху. Я волів напевно знати, як створюється команда-переможниця. Те, що він мені відповів того вечора,

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. — № 4. — С. 78-79; № 5. — С. 76.

ра, однаково справедливе як для спорту, так і для світу бізнесу:

„Починати треба з оволодіння елементарними речами. Гравець має знати основні правила гри і вміти правильно займати позицію на полі. Це найважливіша вимога дисципліни, гру належить вести дружньою командою, а не купкою індивідуальних гравців. У команді немає місця солістам”.

„Однак є немало тренерів у гарних футбольних клубах, гравці яких добре володіють технікою гри і суворо дотримуються дисципліни, але все ж програють. Тут ми підходимо до третьої вимоги: щоб мати зібрану команду, її члени мусять дбайливо ставитись один до одного. Вони мають любити своїх партнерів.

Різниця між посередністю і талантом полягає в тому, що почувають один до одного гравці команди. Більшість людей називають це почуттям товариськості. Коли гравці сповнюють цим духом, ви вже знаєте, що вам дісталася команда-переможниця”.

„Виходячи на футбольне поле, кожен футболіст має віддаватися грі повністю — від голови до п'ят. Грати повинен кожен дюйм його тіла... Але найголовніше — в гру треба вкладати душу. Якщо вам поталанить, і ви зможете дібрати хлопця, спроможного і головою грати, і всю душу в гру вкладати, — такий хлопець ніколи не залишить поле переможеним”.

• „Він, безперечно, мав рацію. Я бачив у житті надто багато розумних і талановитих людей, що просто нездатні грати в команді... Я маю на увазі людей пробивних, що дотримуються власних життєвих планів, мають освіту, домоглися гарного місця, завзято працюють, і у яких, незважаючи на все це, нічого не вийшло, кар'єра не склалася. Розмовляючи з вами, ці люди скаржаться на те, що зробили хибний крок або що їм дістався шеф, який не злюбив їх. У такому разі вони удають себе жертвами. Доводиться

лише дивуватися, чому вони робили тільки хибні кроки і ніколи не намагались робити правильних. Везіння, звычайно, відіграє певну роль, та головна причина, через яку здібним людям не вдається кар'єра, криється в тому, що вони погано взаємодіють з колегами”.

• „Найліпший засіб глибоко розробити ідею полягає у взаємодії з колегами-менеджерами. Тут ми знову повертаємось до питання про важливе значення команди і про мистецтво особистих стосунків. Взаємовплив двох або трьох співрозмовників може виявитися надзвичайно плідним, у моєму власному успіху він відіграв велику роль”.

• „Не можна керувати великою корпорацією без попередніх обговорень, на яких розглядають чорнові варіанти проектів. Бо кожен член команди має розуміти, в чому полягають його функції і як вони узгоджуються з функціями решти її членів”.

• „Ще відтоді, як Альфред П. Слоун став президентом „Дженерал моторс”, усі керівні функції в нашій галузі були поділені на два види: штабні та оперативні, тобто як в армії. На „військових командирів” покладено функції з керівництва всією оперативною діяльністю фірми. На них лягають усі конкретні обов'язки: чи то сфера конструювання, виробництва, чи матеріально-технічного забезпечення. Працівники штабу фірми здійснюють загальне планування її діяльності. По суті, робота працівника центрального апарату може бути ефективною лише в тому разі, коли він накопичив досвід оперативної діяльності”.

• „За самою своєю суттю фінансисти-аналітики, яких часто називають „скнарами,” намагаються дотримуватися оборонних, консервативних, песимістичних позицій. З іншого боку — хлопці зі сфери збуту і маркетингу, люди агресивні, ризиковані, оптимістичні. Ці останні завжди кажуть: „давайте зробимо”, тоді як „скнари” постійно передбачливо пояснюють, чому робити цього не слід”.

• „Будь-якій компанії необхідні обидві сторони такого порівняння, бо природне напруження між цими групами створює свою власну систему взаємостримуючих і взаємоврівноважуючих сил. Якщо „скнари” виявляють слабкість, компанії загрожує банкрутство, та коли їхній вплив надто великий, компанія не може задовольнити ринковий попит або стає неконкурентоспроможною”.

• „У компанії центральний апарат потрібен, але не надмірно роздутий... Меншій кількості людей керувати великою компанією значно легше”.

Продовження на с. 391

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 460–494.
2. Дмитриев А.В. Конфликтология: Уч. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. – К.: ТОВ “ЧВПК”, “ЕксОб”, 2001. – 512 с.
4. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 436–461; 516–527.
5. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 97–103.
6. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
7. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 277–296; С. 333–350.
8. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 366–386.
9. Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – 209 с.
10. Шапарь В.Б., Мирошниченко В.Н. Этика и психология менеджмента: Уч. пособие / Под. ред. Ю.Л. Неймера. – Ростов-на/Д: Феникс, 2002. – 384 с.

## Тема 14. КЕРУВАННЯ КОНТРОЛЮВАННЯМ

### 14.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Пояснити сутність, завдання, роль контролю в організації. Визначити різні типи контролю та описувати етапи процесу контролю.
2. Визначити та охарактеризувати три форми операційного контролю.
3. Визначити та охарактеризувати фінансовий контроль, його види.
4. Визначити та охарактеризувати структурний контроль, його види.
5. Характеризувати головні риси ефективного контролю, пояснити, чому люди опираються контролю, і описати, як менеджери можуть долати цей опір.

### 14.2. Категорійний апарат

*Контролювання* є підсумковим етапом управлінської діяльності, за допомогою якого порівнюють досягнуті результати із запланованими.

Узагальнення літературних джерел та практики управління дає змогу виділити такі *види контролю*:

1. *За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності.*

*Попередній контроль* здійснюють на вході у систему організації; він стосується ресурсів, які є затратами для цієї системи, та реалізується через правила, процедури, поведінку тощо.

*Поточний контроль* втілюють у самій системі організації; він пов'язаний із трансформаційним процесом, який використовує організація. Для нього характерні: управлінська необхідність, конкретна ціль і охоплення конкретних робочих місць або частини діяльності організації. Складовими поточного контролю є спрямовувальний та фільтрувальний контроль. *Спрямовувальний контроль* застосовують від початку здійснення певної господарської операції і до моменту досягнення необхідного результату. *Фільтрувальний контроль* також використовують при перевірці господарських операцій. Так, за його допомогою відокремлюють доброякісну продукцію від бракованої.

*Підсумковий контроль* стосується результатів діяльності організації; його здійснюють на виході із системи. Такий контроль необхідний для врахування можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для оцінення праці та застосування системи мотивації.

2. *За рівнем централізації управління виділяють:*

*Централізований контроль* полягає у роботі спеціалізованих контрольних служб; застосовують суворі правила, інструкції та нормативи; здійснюють „зверху до низу”; часто має закритий інформаційний характер.

*Для децентралізованого контролю* характерне те, що він ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, корпоративній культурі; дає змогу акцентувати увагу на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі; має відкритий інформаційний характер та ефективний зворотний зв'язок.

3. За змістом або сферами застосування виокремлюють:

*Операційний контроль*, при якому зосереджують увагу на процесах, які організація використовує для трансформування ресурсів у продукцію або послуги.

*Фінансовий контроль* полягає у контролюванні фінансових ресурсів організації. Базою фінансового контролю є бюджет, тобто план у цифровому вираженні. Фінансові звіти, різні типи показників та внутрішній і зовнішній аудит також є важливими засобами фінансового контролю.

*Структурний контроль* визначає, як організаційні структурні елементи слугують своїм цілям. Розрізняють дві базові форми структурного контролю – бюрократичний і груповий. Бюрократичний контроль дещо формальний і механістичний, а груповий – неформальний і органічний.

Процес контролю складається з таких *етапів*: *затвердження стандартів, оцінення виконання роботи, порівняння показників виконання із стандартами, визначення потреби у корективах*.

Характерними рисами ефективного контролю будь-якого типу є: *інтеграція контролю із плануванням, гнучкість контролю, достовірність контролю, своєчасність контролю*.

Для забезпечення таких властивостей контролю потрібно: встановлювати стандарти, що об'єктивно відображають результати діяльності людей; готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів; забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється; уникати надмірного (прискіпливого) контролю; застосовувати методи розроблення стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий, контроль; використовувати засоби матеріального стимулювання за досягнення поставлених цілей; впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю; приділяти особливу увагу контролю процесів виробничо-господарської діяльності організації.

Працівники часто чинять опір контролю через його надмірність, невідповідне скерування, винагороди за неефективність та бажання уникнути відповідальності. Менеджери можуть подолати цей опір за допомогою таких методів: заохочення участі працівників у контролі, розроблення процедури контролю, постановки реальних стандартів, забезпечення справедливого контролю та ефективного зворотного зв'язку.

*Регулювання* – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо у керованій системі через розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Тобто за його допомогою усувають усі недоліки, які були виявлені у процесі контролювання.

Відмінність між поняттями „контроль” і „контролінг” полягає у тому, що контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок і пошук винних, а *контролінг* – у майбутнє, його метою є прагнення керувати процесами поточного аналізу і регулювати планові та фактичні показники, щоб виключити помилки та відхилення.

### 14.3. Ілюстративні матеріали

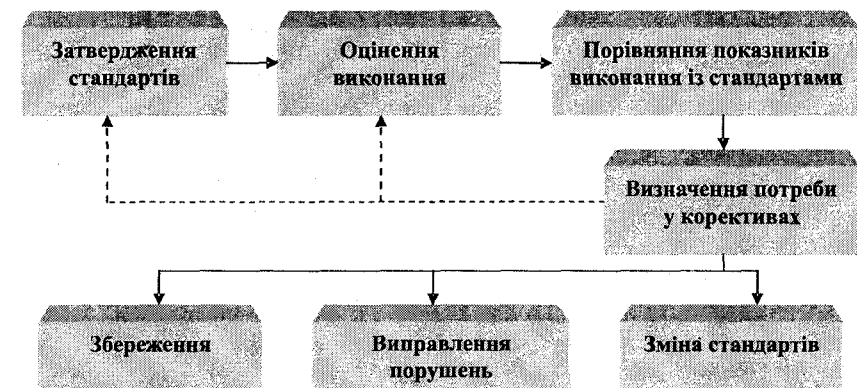


Рис. 14.1. Етапи процесу контролю

**Контроль** – це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив.

**Контроль** – це таке регулювання організаційної діяльності, коли деякі заплановані елементи виконання ставлять у визначені межі.

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і впровадження корегувальних дій

Завдання контролю:

- Пристосування до змін середовища;
- Обмеження нагромадження помилок;
- Долання складних організаційних проблем;
- Мінімізація витрат

Будь-який контроль:

- Ґрунтується на гнучких та динамічних технологіях;
- Відображає пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності;
- Орієнтується на досягнення конкретних результатів;
- Відповідає тому виду діяльності, який є основним для організації;
- Забезпечує своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- Відзначається простотою;
- Є економічним, тобто ґрунтується на зіставленні витрат на його проведення з результатами;
- Враховує міжнародні особливості контрольованих рішень

Об'єкт контролю – це те, що (хто) підлягає контролю. Предмет контролю – це стан і поведінка об'єкта управління. Суб'єкти контролю – група людей або організація, що наділені відповідними повноваженнями.

Рис. 14.2. Поняття, завдання та властивості контролю

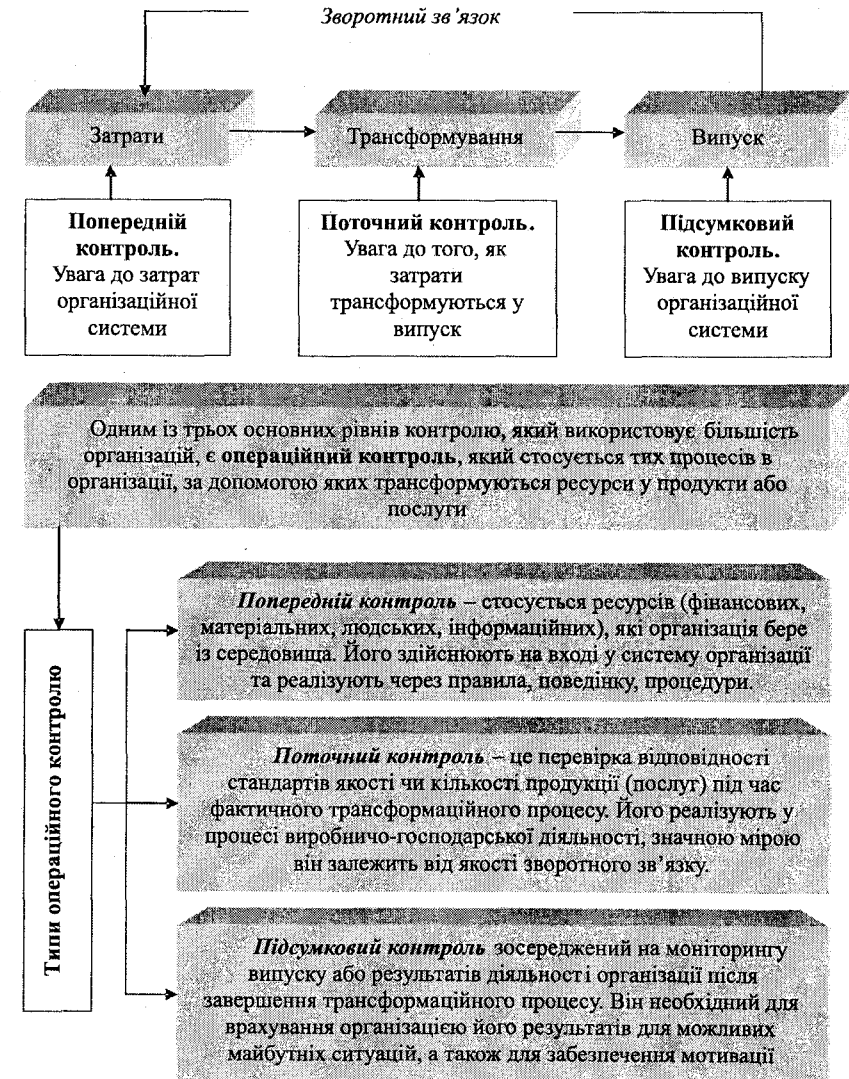


Рис. 14.3. Операційний контроль та його типи



Рис. 14.4. Фінансовий контроль

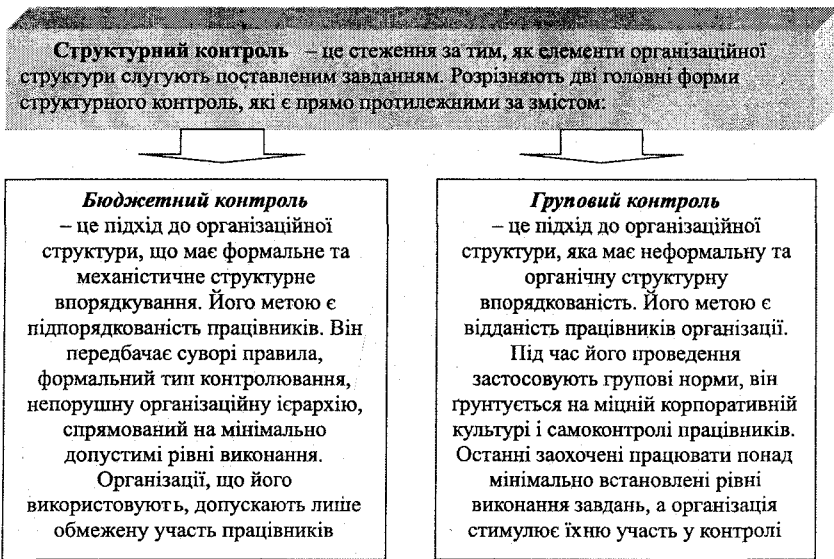


Рис. 14.5. Структурний контроль

Характерні риси ефективного контролю будь-якого типу:

- Інтеграція контролю із плануванням;
- Гнучкість контролю;
- Достовірність контролю;
- Своєчасність контролю.

Для забезпечення таких властивостей контролю потрібно:

- встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюють;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розроблення стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення поставлених норм чи критеріїв виконання;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- приділяти особливу увагу контролю процесів виробничо-господарської діяльності організації

Рис. 14.6. Підвищення ефективності контролю

Таблиця 14.1

Опір контролю та способи його подолання

Причини опору контролю	Способи подолання опору
Надмірний контроль	Заохочення участі працівників
Невідповідна спрямованість	Розроблення процедури перевірки
Нагорода за неефективність	Постановка реальних стандартів
Надмірна відповідальність	Забезпечення справедливого контролю
Відсутність зворотного зв'язку	Забезпечення зворотного зв'язку

## 14.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Контролювання як вид управлінської діяльності

1. Природа і необхідність контролювання в організаціях.
2. Характеристики та завдання ефективного контролю.
3. Етапи процесу контролювання.
4. Керування контролюванням.

### Заняття 2

Тема: Основні види контролю

1. Операційний контроль.
  - 1.1. Попередній контроль та його характеристики.
  - 1.2. Поточний контроль та його характеристики.
  - 1.3. Підсумковий контроль та його характеристики.
2. Фінансовий контроль.
  - 2.1. Фінансовий аналіз як засіб контролю.
  - 2.2. Бюджетування як засіб контролю.
  - 2.3. Аудит як засіб контролю.
3. Структурний контроль.
  - 3.1. Бюрократичний структурний контроль.
  - 3.2. Груповий структурний контроль.

#### Запитання для повторення:

1. Що розуміють під контролюванням як загальною функцією менеджменту? Яке місце посідає контроль в управлінському процесі?
2. Що є метою та завданнями контролю в організаціях?
3. Що розуміють під об'єктом, суб'єктом і предметом контролю?

4. Які Ви знаєте рівні контролю? Охарактеризуйте їх коротко.

5. Назвіть основні етапи процесу контролю. Який із них, на Вашу думку, є найважливішим для досягнення оптимальних результатів контролю?

6. У чому полягає операційний контроль в організації? Які є типи операційного контролю? Опишіть, як їх використовують на практиці.

7. Що розуміють під фінансовим контролем в організації? Які Вам відомі основні засоби його проведення? Охарактеризуйте кожен із них?

8. Яке призначення структурного контролю в організації? Як часто його здійснюють? Які Ви знаєте форми структурного контролю?

9. Назвіть основні характеристики ефективного контролю, відомі Вам із лекції. Доповніть цей перелік ще кількома важливими, на Вашу думку, рисами ефективного контролю.

10. Які можуть бути найпоширеніші причини опору контролю? Назвіть можливі способи подолання такого опору.

#### Запитання для аналізу:

1. Проаналізуйте, яким чином контролювання пов'язане із такими загальними функціями менеджменту, як планування, організування та мотивування і лідерство?

2. На якому з етапів процесу контролю найчастіше роблять помилки? Які причини цього можуть бути? Яким чином такі помилки впливають на результати процесу контролю?

3. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена у теорії управління не так глибоко, як сфери фінансового та операційного контролю? Яка, на Вашу думку, доцільність та перспективи розвитку поведінкового контролю в організаціях?

4. Пригадайте, чи Ви хоч раз опиралися контролюванню? Опишіть причини свого опору та проаналізуйте, як вони залежали від управлінської ситуації? Яких помилок припустилися органи контролю (особи), що зумовили Ваш опір? Якими способами Ваш опір був подоланий (якщо таке мало місце)?

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. Люди є невід'ємним елементом та об'єктом контролю. З огляду на це, розробляючи процедуру контролювання, менеджер повинен брати до уваги поведінку працівників. На основі вивчення додаткової літератури (див. Г.В. Осовська, О.А. Осовський Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 416 – 418) ознайомтеся глибше із поведінковими аспектами контролю. Підготуйте невелику усну доповідь із цієї проблеми та обговоріть її у групі.

2. Дослідіть відмінність між поняттями „контроль” та „контролінг” і як ці дві категорії співвідносяться у практиці управління. Що може бути об'єктом контролінгу, які його завдання та функції в організації? (див. Р. Пушкар, Н. Тарнавська Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 246 – 248).

### 14.5. Ситуації та завдання для аналізу

#### Ситуація 1. Порівняльна характеристика типів операційного контролю

**Завдання:** на основі засвоєних на лекції особливостей кожного виду операційного контролю у правій частині таблиці вкажіть ті управлінські та виробничо-господарські процеси, які мають бути об'єктами контролювання для кожного його виду.

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
<b>ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	
Інформаційні	
Фінансові	
Матеріальні	
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	
Інформаційні	
Фінансові	
Матеріальні	
<b>ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	
Інформаційні	
Фінансові	
Матеріальні	

#### Ситуація 2. Фірмовий „рецепт” контролювання роботи персоналу\*

„Ми розробили комп'ютерну програму, що контролює роботу персоналу, який безпосередньо контактує із клієнтами, і від якого насамперед залежить прибутковість піцерії”, – розповідає власник піцерії „Сан-Ремо” Володимир Терешко. – Електронна машина прекрасно підмінює мене і не дає змоги офіціантам байдикувати”.

Коли офіціант вибиває у касі чек для розрахунку із відвідувачем, комп'ютер фіксує номер замовлення, його час і суму. Уся ця інформація накопичується, машина підсумовує її та виводить денний рейтинг працівника. Його визначають розмір виручки і кількість обслужених клієнтів. Середня норма виторгу – 30–40 грн за годину, хоча спочатку вдавалося „витиснути” і 50–60, але тоді персонал

\* Швагуляк-Шостак О. Піца за рахунок офіціанта? Це реально...// Галицькі контракти, 2000. – № 10. – С. 29



працював із надривом. Якщо підсумок роботи офіціанта опускається нижче цієї позначки, комп'ютер б'є на сполох: замальовує прізвисьце аутсайдерів червоним кольором, і це стає першим сигналом до того, що їм потрібно кардинально поліпшувати показники роботи, адже за систематичне відставання від колег офіціантам доведеться ставати до плити, барної стійки, або звільнитися з роботи. Сьогодні у „червоному списку” – двоє.

На їхні місця уже чекають нові люди. Відставка офіціанта за невстигання не означає, що його пісенька у „Сан-Ремо” проспівана. Ті, хто пройшов коротке стажування у піцерії, потрапляють на „лаву запасних”. І навесні, коли запрацює вуличний майданчик, адміністрація готова позачергово одягти колишніх стажерів у фірмові фартушки та кашкетки і надати ще одну спробу реабілітуватися.

#### Завдання:

1. Проаналізуйте організацію системи контролю за роботою офіціантів у „Сан-Ремо”. Назвіть її негативні та позитивні сторони.
2. Як така система може позначитися на плинності кадрів у піцерії? Чи такої мети прагне досягти керівництво піцерії?
3. Обґрунтуйте свої пропозиції щодо вдосконалення системи контролю за роботою офіціантів у „Сан-Ремо”.

#### Ситуація для аналізу

##### Організаційно-правові аспекти зовнішнього контролю

Аби чергова перевірка органами контролю не завдала підприємству матеріальних збитків і, що важливо, моральних збитків його працівникам, керівництву варто розпочати підготовку до такого контролю заздалегідь.

Кожен працівник має чітко знати свої обов'язки під час перевірки. Деякі директори підприємств регламентують ці

обов'язки внутрішньою інструкцією, що містить правила поведінки під час перевірки. Неухильне її дотримання насамперед входить до обов'язків касирів, бухгалтерів, товарознавців і матеріально відповідальних осіб. Саме від їхньої підготованості до перевірки більшою мірою залежатиме тривалість, прискіпливість та часто і її результати.

На підприємстві мають бути проведені режимні заходи, що полягають у підготуванні бланків протоколу офіційного візиту, підшивок необхідних нормативних актів, журналу реєстрації перевірок, – радять досвідчені юристи. Крім того, рекомендують, щоб на столі кожного працівника був список відповідних телефонів на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Скажімо, номер начальника „рідної” податкової інспекції знадобиться, якщо у Вас виникнуть сумніви в автентичності документів, які засвідчують особу та повноваження перевіряльника. Номер районного відділення міліції, прокуратури і свого адвоката будуть доречними, якщо перевіряльники вочевидь перевищать свої повноваження.

Директори фірм, як радять юристи, повинні запровадити виконання співробітниками таких правил, які бажано включити до правил внутрішнього розпорядку: мати на столах мінімум паперів; тримати на підприємстві якомога менше документів; інформаційна база комп'ютерів має бути захищена відповідними паролями; пересування сторонніми територією підприємства має відбуватися тільки у супроводі працівників; двері робочих приміщень за відсутності працівників мають бути зачинені.

Перше правило, яке повинен пам'ятати працівник, зустрівши на порозі перевіряльника, полягає у тому, що він має право перевірити посвідчення працівника податкової інспекції. Протерміноване посвідчення є реальною підставою для відмови у проведенні перевірки. Цікаво знати, що згідно з встановленими самою ДПАУ правилами, якщо

податківець – мужчина, то на фотографії у посвідченні він обов'язково мусить бути у краватці.

Працівник податкової повинен подати відповідний припис на перевірку, засвідчений підписом начальника районної податкової інспекції і печаткою. Якщо перевірка є плановою, то у такому приписі має бути чітко зазначено назву підприємства, яке перевіряється, якщо оперативна – зазначається територія, у межах якої можна її проводити.

Якщо у податківця із документами все гаразд, нагадайте відповідному працівникові, щоб обов'язково заніс у журнал реєстрації перевірок певну інформацію про контролера, а саме: дату видачі і номер припису або розпорядження про перевірку; мету візиту перевіряльника із зазначенням його прізвища, посади. Перевіряльник повинен поставити свій підпис у журналі, якщо він відмовляється це зробити – є реальна підстава не допустити його до проведення перевірки. Про це слід протягом трьох днів повідомити до відповідного органу контролю.

Найліпше, коли із перевіряльником спілкується компетентний, підготовлений до відповідної бесіди, працівник. Дуже важливо не метушитися і не панікувати, а продумано, не поспішаючи, відповідати на запитання. Податківцям документи надають тільки на їхній письмовий запит, у якому має бути зазначено, яка саме документація їх цікавить. Ведіть протокол офіційного візиту, фіксуйте всі запитання і дії перевіряльника. У разі ознайомлення перевіряльника із даними, що становлять комерційну таємницю або конфіденційну інформацію підприємства, зажадайте у нього підписання відповідної угоди про нерозголошення. Про наявність такої угоди необхідно зробити відповідну позначку у протоколі офіційного візиту.

Якщо ж вже так сталося, що вилучення документів фірми неминує, то ліпше не чинити опору – податковий інспектор має повне право покликати собі на допомогу працівників МВС. Треба пам'ятати, що вилучення оригіналу

документа на підставі листа із податкової є неправомірним, для такого вилучення потрібна відповідна постанова, підписана начальником або заступником начальника податкової інспекції. Вилучають документи лише після перевірки підприємства, якщо є на це відповідні підстави. Процес вилучення документів має відбуватися у присутності службових осіб, в яких проводиться вилучення. Вони мають право робити заяви з приводу дій перевіряльників, які обов'язково заносять до протоколу вилучення. Процес вилучення має бути оформлений протоколом у встановленій формі. Копію його вручають під розписку керівництву підприємства. Пам'ятайте, що на вилучених документах забороняється робити будь-які позначки і написи.

#### Запитання до ситуації:

1. Прокоментуйте наведені у тексті засоби підготовки працівників до зовнішнього контролю. До якого етапу процесу контролю можна віднести дії керівництва фірми із підготовки до перевірки?
2. Яку роль під час зовнішнього контролю відіграють компетентність та індивідуальні характеристики працівників підприємства, діяльність яких перевіряють? Як це може позначитися на результатах контролю?
3. Яких помилок, на Вашу думку, найчастіше припускаються підприємці, керівники і співробітники під час перевірки їхніх організацій органами зовнішнього контролю.
4. Ознайомтеся глибше із нормативно-правовою базою, яка стосується різного роду перевірок організацій контролюючими органами?

## 14.6. Тести

### 1. Контроль як функція менеджменту — це:

- а) процес спонукання працівників до високопродуктив-

ної діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів;

б) процес визначення якості і корегування роботи, що виконується підлеглими з тим, щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства;

в) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед господарською системою;

г) визначення організаційних цілей та рішення з метою досягнення цих цілей.

### 2. Процес контролю складається з таких етапів:

а) визначення мети, встановлення нормативів, зіставлення фактичної діяльності з нормативами;

б) встановлення нормативів, корегування відхилень від планів і нормативів;

в) встановлення стандартів, оцінення виконання, порівняння фактичної діяльності із стандартами, корегування відхилень від планів і стандартів;

г) визначення мети, корегування нормативів.

### 3. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності розрізняють такі види контролю:

а) централізований та децентралізований;

б) попередній, поточний, підсумковий;

в) структурний, операційний, фінансовий;

г) приватний і державний.

### 4. За рівнем централізації управління розрізняють такі види контролю:

а) централізований та децентралізований;

б) попередній, поточний, підсумковий;

в) структурний, операційний, фінансовий;

г) приватний і державний.

### 5. За сферами застосування виділяють такі види контролю:

а) централізований та децентралізований;

б) попередній, поточний, підсумковий;

в) структурний, операційний, фінансовий;

г) приватний і державний.

### 6. Процес контролю складається з таких етапів:

а) встановлення місії, оцінення зовнішнього і внутрішнього середовища, формування варіантів стратегії, вибір оптимального варіанта, реалізація стратегії, оцінення стратегії;

б) попередній, поточний, підсумковий;

в) формування ідеї, кодування ідеї, передача повідомлення, декодування, зворотний зв'язок;

г) затвердження стандартів, оцінення виконання, порівняння показників виконання із стандартами, визначення потреби у корективах.

### 7. Інтеграція контролю із плануванням, гнучкість контролю, достовірність контролю, своєчасність контролю є:

а) принципами контролю;

б) характеристиками ефективного контролю;

в) етапами процесу контролювання;

г) методами подолання опору працівників контролю.

### 8. Причини опору працівників організаційному контролю:

а) жорсткість контролю, несправедливість контролю, своєчасність контролю;

б) надмірність контролю, невідповідне скерування, винагороди за неефективність та бажання уникнути відповідальності;

в) розроблення процедури контролю, встановлення реальних стандартів, забезпечення справедливого контролю, зворотний зв'язок;

г) відмінності в індивідуальних характеристиках працівників.

**9. Менеджери можуть подолати опір контролю через:**

а) жорсткість контролю, несправедливість контролю, своєчасність контролю;

б) надмірність контролю, невідповідне скерування, винагороди за неефективність та бажання уникнути відповідальності;

в) розроблення процедури контролю, встановлення реальних стандартів, забезпечення справедливого контролю, зворотний зв'язок;

г) відмінності в індивідуальних характеристиках працівників.

**10. Вид управлінської діяльності, який має на меті усунути всі недоліки, що були виявлені у процесі контролювання, називають:**

а) контролюванням;

б) контролінгом;

в) регулюванням;

г) аудитом.

**11. Вид управлінської діяльності, метою якого є прагнення керувати процесами поточного аналізу і регулювати планові та фактичні показники так, щоб уникнути помилок і відхилень у майбутньому, називають:**

а) контролюванням;

б) контролінгом;

в) регулюванням;

г) аудитом.

**12. Контроль, який здійснюють на вході у систему організації, стосується ресурсів, які є затратами для цієї системи та реалізується через правила, процедури, поведінку тощо, називають:**

а) поточним;

б) спрямовувальним;

в) попереднім;

г) підсумковим.

**13. Контроль, який реалізується у самій системі організації, пов'язаний із трансформаційним процесом, який використовує організація, і характеризується: управлінською необхідністю, має конкретну ціль і охоплює конкретні робочі місця або частини діяльності організації, називають:**

а) поточним;

б) спрямовувальним;

в) попереднім;

г) підсумковим.

**14. Контроль, який стосується результатів діяльності організації, здійснюють на виході із системи, необхідний він для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими вона буде мати справу, а також для оцінення праці та застосування системи мотивації. Називають його:**

а) поточним;

б) спрямовувальним;

в) попереднім;

г) підсумковим.

**15. Фінансовий контроль — це:**

а) контроль, при якому звертають увагу на процеси, які організація використовує для трансформування ресурсів у продукцію або послуги;

б) контроль, при якому контролюють фінансові ресурси організації;

в) контроль, при якому визначають, як організаційні структурні елементи слугують своїм цілям;

г) зовнішній та внутрішній аудит.

**16. Операційний контроль — це:**

а) контроль, при якому звертають увагу на процеси, які

організація використовує для трансформування ресурсів у продукцію або послуги;

б) контроль, при якому контролюють фінансові ресурси організації;

в) контроль, при якому визначають, як організаційні структурні елементи слугують своїм цілям;

г) зовнішній та внутрішній аудит.

#### 17. Структурний контроль — це:

а) контроль, при якому звертають увагу на процеси, які організація використовує для трансформування ресурсів у продукцію або послуги;

б) контроль, при якому контролюють фінансові ресурси організації;

в) контроль, при якому визначають, як організаційні структурні елементи слугують своїм цілям;

г) зовнішній та внутрішній аудит.

#### 18. Формами структурного контролю є:

а) бюрократичний та груповий контроль;

б) формальний та неформальний контроль;

в) адміністративний та управлінський контроль;

г) внутрішній і зовнішній аудит.

#### 19. Основними засобами фінансового контролю є:

а) бюрократичний та груповий контроль;

б) внутрішній і зовнішній аудит;

в) фінансові показники, фінансова звітність;

г) фінансовий аналіз, бюджетування та аудит.

20. Пристосування до змін середовища, обмеження на-  
громадження помилок, долання складних організаційних  
проблем, мінімізація витрат є:

а) принципами контролювання;

б) завданнями контролювання;

в) видами контролювання;

г) етапами процесу контролювання.

## Цікаво знати !!!

### УРОКИ ЛІ ЯКОККИ\*

(Продовження, початок на с. 192)

• „Протягом багатьох років я регулярно ставив своїм провідним працівникам (і вимагав від них, щоб вони в свою чергу ставили їх і своїм працівникам) кілька елементарних запитань: „Які ваші завдання на найближчі три місяці? Які ваші плани, пріоритети, надії? Які ви маєте наміри щодо їхнього здійснення?” Постійно, раз на три місяці, будь-який менеджер сідає за стіл поряд зі своїм безпосереднім керівником, щоб обміркувати підсумки зробленого і накреслити план на наступний квартал. Досягнуті домовленості підлеглий оформляє у вигляді документа, що його підписує начальник”.

• „Квартальні доповіді змушують менеджерів обміркувати і зважувати підсумки своєї діяльності, свої плани на наступний термін і засоби їхньої реалізації. Ліпшого методу стимулювати нові підходи для вирішення нових проблем я не знайшов”.

• „На перший погляд, така практика — просто примітивний засіб зобов'язувати службовців постійно звітувати керівникові про результати своєї діяльності. Звичайно, сюди включається звітність і такого типу, але я маю на увазі значно більше, бо система кварталних доповідей змушує працівників звітувати і перед собою. Вона спонукає кожного обміркувати власні плани, але й постійно нагадує про необхідність не забувати свої сподівання”.

• „Система кварталних звітів виглядає майже елементарною, якщо ігнорувати той факт, що вона ефективна. Її ефективність зумовлена низкою чинників. По-перше, вона дає змогу людині бути собі господарем і самій визна-

\* Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. — № 6. — С. 76–77

чити власні завдання. По-друге, робить її працю пліднішою і примушує виявляти ініціативу. По-третє, сприяє просуванню нових ідей догори”.

- „Друга перевага системи квартальних звітів, особливо у великій компанії, полягає в тому, що вона створює ситуацію, за якої люди завжди на очах. Дуже важко загубитись у фірмі, якщо кожен квартал вам доводиться звітувати перед вашим шефом, і шефом його шефа. Отже, сумлінні працівники не залишаються непоміченими, і, що не менш важливо, поганим працівникам не вдається сховатися за спинами інших”.

- „Під час цих квартальних зустрічей керівник має висловити своє ставлення до кожного плану, що пропонує підлеглий йому менеджер. Він може сказати: „Стривайте, мені здається, ніби ви трохи „зариваєтесь”, але якщо ви впевнені, що у вас це вийде, то чому б не спробувати?” Або: „План розумний, та він включає деякі пріоритети, на мій погляд, неприйнятні. Обговорімо це ще раз”. У розмові, яким би не був її характер, роль шефа може дещо змінюватися. Він може стати не стільки керуючою особою, скільки порадиником і старшим співробітником”.

- „Чим більше підлеглий відчуває, що самостійно формулює свої завдання, тим імовірніше, що розіб'є стіну, аби їх здійснити. Врешті-решт, адже він сам поставив собі за мету, а вже потім одержав схвалення керівництва. Оскільки ж він намагається робити справу по-своєму, то зі шкіри вилізе, щоб лишень довести ефективність власного методу”.

- „Застосовуючи цю систему протягом багатьох років, я дійшов висновку, що можуть виникнути дві проблеми. Перша є наслідком того, що люди іноді відкушують шматок більший, аніж можуть проковтнути. У багатьох випадках виявляється, що нема лиха без добра, бо людина віддає себе всю, і навіть частковий успіх видається їй благом... Будь-який розсудливий керівник віддасть перевагу

тим, хто намагається зробити забагато, а не тим, хто обмежується надто малим”.

- „Друга проблема полягає в намаганні шефа втрутитись у роботу підлеглого надто рано. В цьому плані на початку своєї кар'єри я був серед найгірших керівників, бо не міг подолати спокуси підштовхнути людину, і лише згодом я здобув важливі уроки. Зазвичай система квартальних звітів має властивості саморегулювання: найефективніше вона діє, якщо не втручатися у хід праці підлеглого. Вона функціонує автоматично і забезпечує конструктивний взаємозв'язок людей, котрі намагаються досягти розумної мети. А ліпшого й чекати не можна”.

- „Нарешті, і це, мабуть, найістотніше, система квартальних звітів породжує діалог між менеджером та його шефом. В ідеальному світі не виникло б потреби у створенні спеціального механізму тільки для того, щоб забезпечити реалізацію такої взаємодії. Проте коли менеджер та його керівник не мають злагоди між собою, їм, принаймні чотири рази на рік, доводиться спільно вирішувати, що належить зробити у найближчий період. Вони не можуть запобігти такій зустрічі, і залежно від того, як вони дедалі більше дізнаються один про одного, виробничі стосунки між ними, звичайно, поліпшуються”.

- „У моїй практиці після завершення трьох місяців працівник, що не виконав накресленої ним програми, як правило, з'являється до мене і сам визнає своєю невдачу, а також підшукує пояснення цьому. Коли це відбувається протягом кількох кварталів поспіль, такий співробітник сам починає сумніватися в своїй спроможності впоратися зі справою. Він починає розуміти, що причина криється в ньому самому, а провини шефа тут немає”.

- „Але навіть у такому разі залишається можливість для якихось конструктивних рішень. Часто хлопець сам заявляє: „Послухайте, я не спроможний виконати свою роботу. Це мені не до снаги. Чи не можете перевести мене

на іншу посаду?” Для всіх ліпше, коли службовець приймає таке рішення самостійно”.

### Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – С. 496–529.
2. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2002. – С. 97–100.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – С. 246–269.
5. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основи менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 389–432.
6. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів: Літопис, 2000. – С. 65–70.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – С. 408–429.
8. Пушкар М.С. Контролінг. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 144 с.
9. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 234–253.
10. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – С. 517–539.
11. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 141–160.
12. Шегда А. В. Основи менеджмента. – Киев: Знання, 1998. – С. 95–110.

## Тема 15. КОМПЛЕКСНЕ КЕРУВАННЯ ЯКІСТЮ

### 15.1. Навчальні цілі

Вивчивши цю тему, студенти повинні знати і вміти:

1. Пояснити суть та значення керування якістю і комплексного керування якістю.
2. Пояснити суть та значення керування продуктивністю, аналізувати тенденції змін продуктивності та визначати шляхи її підвищення.
3. Пояснити природу операційного менеджменту та його роль у керуванні якістю.
4. Визначати та характеризувати компоненти, які використовують в операційних системах з метою підвищення якості.

### 15.2. Категорійний апарат

*Якість та продуктивність* на сьогоднішній день є головними показниками успішного чи неуспішного ведення бізнесу, а також центральними питаннями в управлінні організаціями.

*Якість* – це сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби. До параметрів якості відносять: функціонування, особливості, надійність, відповідність, довговічність, первісність та естетику продукту.

Комплексне керування якістю – це постійне всеохопне зусилля всієї організації з метою підвищення якості у всіх напрямках. Воно передбачає п'ять елементів: стратегічні зобов'язання, участь працівників, матеріали, технології та методи підвищення якості.

Менеджери володіють кількома методами поліпшення якості, серед яких популярними є орієнтація на кращих, субдоговори, швидкість виконання, стандарти ISO 9000, статистичний контроль якості.

Однією з найважливіших цілей для менеджера також є продуктивність. *Продуктивність* – це міра того, наскільки ефективною є організація у використанні ресурсів для виробництва продукції та послуг. Її можна оцінити на різних рівнях аналізу (національному, галузевому, рівні фірми, підрозділу чи на окремій ділянці роботи) й у різноманітних формах (диференціація показників продуктивності).

Проблеми якості та продуктивності часто вирішують за допомогою *операційного менеджменту* – набору управлінських функцій, які організація використовує у процесі створення продукції та послуг. Операційний менеджмент важливий як для виробничих організацій, так і для тих, що надають послуги. Він відіграє важливу роль в організаційній стратегії.

*Операційна система* є важливою у контролі якості. Головними функційними завданнями операційної системи є контроль трансформаційних процесів для досягнення відповідних цілей у таких напрямках, як якість та витрати. Головними сферами інтересів у процесі використання операційних систем є керування постачанням та матеріальними запасами.

### 15.3. Ілюстративні матеріали

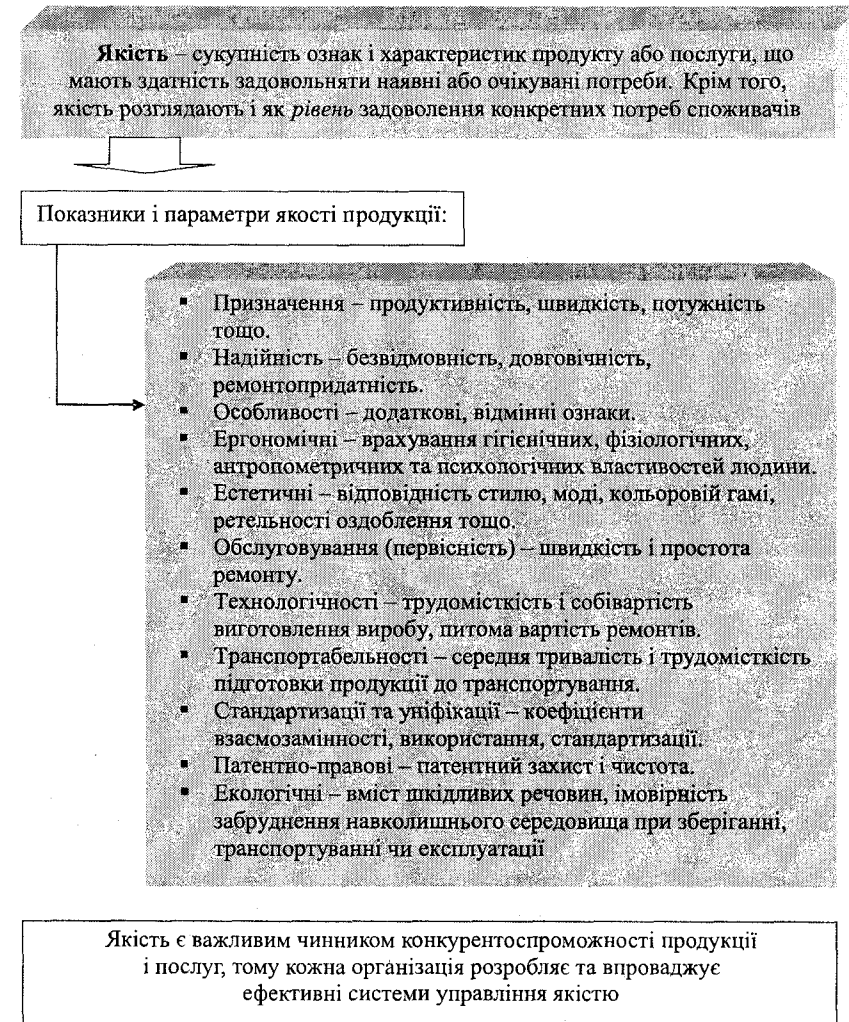
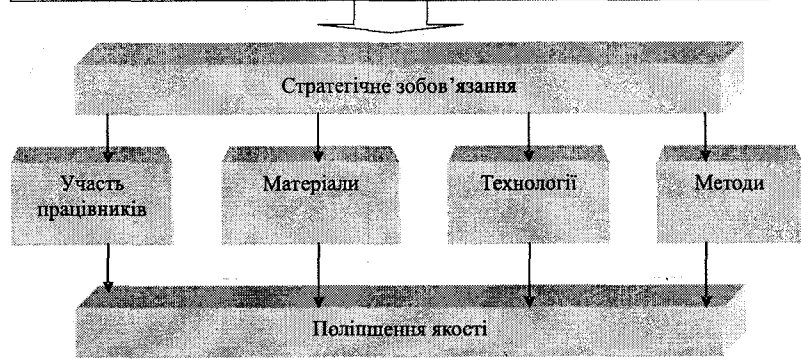


Рис. 15.1. Поняття та основні параметри якості



**Управління якістю** – це управління тими чинниками та умовами, що найсуттєвіше впливають на рівень якості продукції (послуг). Найпоширеніший підхід до керування якістю називають **комплексним керуванням якістю** (англ. – TQM), під яким розуміють реальні зусилля організації повністю змінити підхід до ведення справ з метою перетворення якості на провідний чинник в усіх видах діяльності. Головними елементами TQM є:



Поширеними засобами та методами комплексного керування якістю є:

- ⇒ **Орієнтація на кращих** – це процес вивчення і використання досвіду інших фірм у забезпеченні якості виробництва
- ⇒ **Субдогівір** – це угода про передоручення послуг чи робіт іншим фірмам, які можуть виконати ці роботи якісніше та з меншими витратами
- ⇒ **Швидкість** – час, потрібний організації для виконання запланованого завдання
- ⇒ **ISO 9000** – набір стандартів якості, розроблений Міжнародною організацією стандартизації (ISO)
- ⇒ **Статистичний контроль якості** – набір статистичних методів, які можна використати для моніторингу якості

Рис. 15.2. Комплексне керування якістю

**Продуктивність** – це економічне мірило ефективності, підсумування вартості продукції відповідно до вартості ресурсів, використаних для її виготовлення. Є багато різноманітних показників продуктивності. Загальну продуктивність чинників виробництва визначають за формулою:

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Затрати}}$$

Вимірники продуктивності організації:

Часткова продуктивність	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Робоча сила}}$	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Капітал}}$	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Матеріали}}$	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Енергія}}$
Багатофакторна продуктивність	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Робоча сила} + \text{капітал} + \text{матеріали}}$			
Загальна продуктивність	$\frac{\text{Продукція}}{\text{Витрати}}$	$\frac{\text{Вироблені товари та послуги}}{\text{Усі використані ресурси}}$		

Рис. 15.3. Продуктивність та її вимірники

Якість та продуктивність можна поліпшувати за допомогою різноманітної операційної діяльності. **Операційний менеджмент** – це низка управлінських функцій, які організація використовує для перетворення ресурсів на продукти і послуги. Розрізняють дві сфери операційного менеджменту:

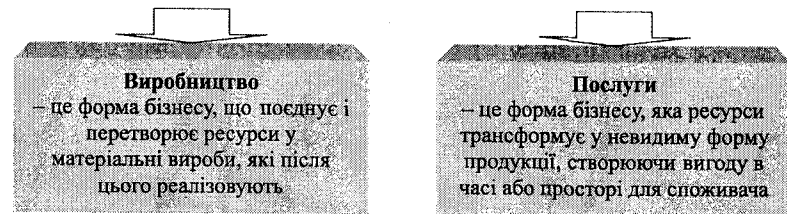


Рис. 15.4. Сутність операційного менеджменту та його сфери

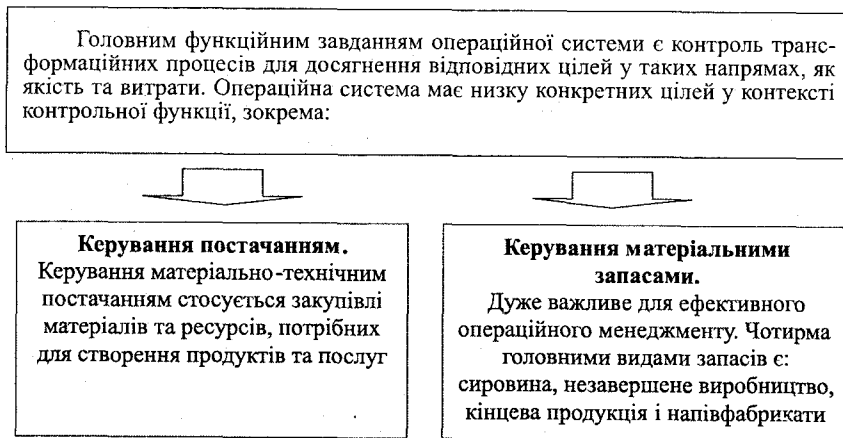


Рис. 15.5. Операційний менеджмент як контроль

## 15.4. Плани семінарських занять

### Заняття 1

Тема: Керування якістю та продуктивністю

1. Сутність та значення якості у менеджменті.
2. Засоби та методи комплексного керування якістю.
3. Поняття, рівні та вимірники продуктивності в управлінні.

### Заняття 2

Тема: Керування якістю за допомогою операційного менеджменту

1. Поняття і значення операційної діяльності.
2. Операційний менеджмент як контроль.
3. Керування постачанням.
4. Керування матеріальними запасами.

### Запитання для повторення:

1. Що таке якість? Чому сьогодні вона така важлива для успішної діяльності організацій?
2. Які Ви знаєте загальні параметри якості?
3. Що розуміють під комплексним керуванням якістю? Назвіть головні елементи такого керування у сучасних організаціях.
4. Які Ви знаєте засоби та методи комплексного керування якістю? Які з них найчастіше використовують на практиці сучасні підприємства?
5. Що розуміють під продуктивністю? Які є рівні продуктивності?
6. Які Ви знаєте показники обчислення загальної продуктивності виробництва?
7. Якими способами можна підвищувати продуктивність підприємства?
8. Що розуміють під операційним менеджментом? З яких двох сфер він складається?
9. Яким чином можна використовувати операційний менеджмент як метод контролю на виробництві?
10. У чому полягає керування постачанням та запасами як функціями операційного менеджменту?

### Запитання для аналізу:

1. Поширеними є думки, що якість та продуктивність перебувають в обернено пропорційній залежності: якщо одна з них збільшується, то інша зменшується. Як цей аргумент можна спростувати?
2. Згадайте про товар або послугу, яку Ви нещодавно купили, а вони не виправдали Ваших сподівань щодо якості. Як, на Вашу думку, можна підвищити їхню якість?
3. Розгляньте свій університет (коледж) як організацію, яка потребує вдосконалення якості надання послуг. Яку

тут можна розробити програму комплексного керування якістю? Обґрунтуйте її.

#### Навчальні завдання для самостійної роботи:

1. На основі вивчення додаткових джерел, ознайомтеся із вітчизняною практикою управління якістю продукції, тобто із застосуванням КСУЯП (комплексна система управління якістю підприємства) у 70-х роках ХХ ст.

2. Ознайомтеся зі змістом та призначенням серії стандартів ISO 9000 „Загальне управління якістю і стандарти забезпечення якості” Міжнародної організації стандартизації. Чому багато вітчизняних підприємств активно впроваджують ці стандарти, особливо ті, що є учасниками міжнародного бізнесу? Дослідіть, з якими проблемами вони найчастіше стикаються під час їхнього запровадження і як їх можна подолати?

### 15.5. Ситуації та завдання для аналізу

#### Ситуація 1. Принципи управління якістю У.Е. Демінга\*

Американець У.Е. Демінг – один з тих, хто зробив суттєвий внесок у розв’язання багатьох аспектів проблеми якості продукції в усьому світі. Після Другої світової війни він проводив дослідження та курси навчання у багатьох країнах Європи та в Японії з метою надати поштовх розвитку зруйнованих війною економік. Найбільшого успіху його діяльність набула в Японії. Фахівці пояснюють цей факт тим, що японські промисловці прагнули ліквідувати відставання від передових країн у галузі якості продукції.

\* Пушкар Р., Гарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 395–396

Діяльність Демінга сприяла виходу японських товарів на стратегічні ринки збуту. Японці називають його „батьком руху за якість” у своїй країні. Щороку, починаючи із 1951, Спілка японських вчених та інженерів присуджує Премію Демінга видатним фахівцям за особливі заслуги у галузі науки про якість, а також ліпшій фірмі – за оригінальне організаційне рішення у системі контролю якості.

Ядром підходу Демінга є 14 принципів, що описані у книзі „Якість, виробництво та конкурентоспроможність”:

1. *Стабільність мети.*
2. *Нова ідеологія (приспосовування нової ідеології для забезпечення економічної стабільності).*
3. *Відмова від тотального контролю (головний критерій — якість виробничого процесу).*
4. *Припинення політики „мінімальних витрат” (ціна нічого не значить, якщо немає якості).*
5. *Постійне вдосконалення систем виробництва та обслуговування.*
6. *Підвищення кваліфікації (вироблення сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації).*
7. *Навчання керівників (вироблення сучасних методів управління персоналом та обладнанням).*
8. *Подолання відчуття страху (підтримка ефективних двосторонніх зв’язків та інших заходів).*
9. *Брак організаційних бар’єрів між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі.*
10. *Відмова від закликів, лозунгів і зауважень.*
11. *Виключення проміжних цілей.*
12. *Підвищення престижності професій.*
13. *Заохочення навчання.*
14. *Компетентність вищого керівництва.*

#### Завдання:

1. Проаналізувавши правила Демінга, прокоментуйте „ланцюжок Демінга”: поліпшення якості – збільшення про-

дуктивності – скорочення витрат – конкурентоспроможні ціни – гарантовані ринки збуту – зміцнення позицій фірми – гарантія зайнятості.

2. На яких теоретичних і практичних засадах ґрунтується вислів У. Демінга „управління якістю не означає дотримання досконалості”.

### Ситуація 2. Honda надає особливого значення якості\*

Honda Motor Company належить до найуспішніших і прибуткових фірм у світовій автомобільній промисловості. Хоча вона дев'ята за розмірами у галузі і третя в Японії, компанія має репутацію виробника високоякісних автомобілів інноваційними та ефективними у сенсі витрат методами. Справді, Honda перебуває серед лідерів галузі завдяки операційному менеджменту.

Базовою стратегією операційного менеджменту Honda тривалий час була формула добре сконструйованих автомобілів для задоволення потреб споживачів і виробництво їх ефективними методами. Однак, подібно до інших компаній, Honda час від часу змушена була корегувати свою діяльність. Наприклад, її нова продукція на початку 1990-х років дещо не відповідала запитам споживачів. Унаслідок цього обсяги продажу зменшилися як на японському, так і на американському ринках. Її витрати також були дещо вищими, ніж звичайно.

Для того, щоб нормалізувати ситуацію, менеджери Honda почали приділяти особливу увагу дизайну нових моделей та новим методам підвищення продуктивності. Серед нової продукції Honda, наприклад, були рекреаційні автомобілі, менші і рухливіші, ніж спортивні, проте з такими ж характерними рисами та якісними ознаками, що й великі. Трьома найпопулярнішими такими моделями є Odyssey, CR-V та Orthia.

\* Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: Бак, 2001. – С. 555

Ще однією цікавою стратегією Honda є її план проектування та виробництва „світового автомобіля”. Більшість автомобілів сьогодні створюють для конкретних країн або регіонів зі значними відмінностями. Ці відмінності відображають варіанти споживчих смаків, екологічних обмежень, доходів тощо. Accord Honda, наприклад, належить до моделей, які добре купують у США, однак її стиль не має широкого визнання в Японії.

Виробники автомобілів знають, що автомобіль зі світовим визнанням має бути надзвичайно прибутковим унаслідок масштабної економії. Ford двічі пробував розробити „світовий автомобіль”, зазнавши невдачі з Escort та маючи деякий успіх з Contour. Водночас Honda наполегливо намагається зробити свій Accord таким універсальним, щоб його купували всюди.

Стратегія Honda основана на різниці між конструкцією та дизайном. Фірма планує всюди використовувати однакові шасі, двигун та інші механізми. Однак для задоволення місцевих смаків вона змінюватиме зовнішній дизайн. Тому Accord, який продається у США, Японії та Європі, виглядатиме дуже різним ззовні, та майже однаково зсередини. Використовуючи однакову конструкцію на всіх ринках, Honda зекономить мільйони доларів.

Іншою ключовою частиною підходу Honda є швидкість. Фірма може виставити нову модель на ринок швидше і пристосувати своє виробництво оперативніше, ніж будь-які інші виробники автомобілів у світі. Наприклад, Honda перейшла від виробництва Accord-1997 до виготовлення Accord-1998 на заводі у Мерисвілл, штат Огайо, менш ніж за 12 годин. Конкуренти ж витрачають на такі зміни тижні або й навіть місяці.

Такі успіхи потрібні Honda, щоб втриматися у галузі на своєму місці. Оскільки Honda має менше моделей, ніж інші великі фірми, то вона більше залежить від своїх головних моделей, таких як Accord та Civic, ніж її конкуренти від

однієї моделі. Справді, на Accord припадає половина обсягу продажу у США і більше чверті світового виробництва. Щонайменше дотепер Honda була на правильному шляху!

#### Завдання:

1. Як операційний менеджмент вплинув на успіх Honda?
2. Прокоментуйте стратегію Honda щодо якості продукції. Які, на Вашу думку, сильні та слабкі сторони вона має?
3. Як Ви вважаєте, „світовий автомобіль” – це реальність? Обґрунтуйте свою думку.

#### Ситуація для аналізу

##### Впровадження систем якості на українських підприємствах

Система якості підприємства (СЯП) дає можливість підвищити його конкурентоспроможність завдяки поліпшенню якості продажу, що містить додатковий набір послуг і гарантій. СЯП має значний вплив на результат конкурентної боротьби, створюючи можливості для зниження собівартості виробленої продукції і послуг, а також зміцнює віру покупців в одержання виграшу від співпраці саме з цим підприємством.

Необхідність створення СЯП сьогодні не викликає сумнівів, вона вже апробована практикою в діловому світі. Саме істотне підвищення якості в останньому десятиріччі стало однією із причин виходу багатьох розвинутих країн з економічної кризи. Більше того, ці результати – прямий виклик традиційним підходам до економічного аналізу, які не розглядали якість як важливий критерій економічного зростання. Вже абсолютно очевидно, що врахування даних про якість у потоці управлінської інформації – дуже важливий крок у забезпеченні ефективного управління експортною конкурентоспроможністю підприємства. Міжнародна організація стандартизації (ISO) затвердила стандарти СЯП

(поширені під назвою ISO серії 9000) і таким чином узагальнила нагромаджений у світі досвід управління якістю на рівні підприємства, сформулювавши його у своїх стандартах, вимогах і рекомендаціях щодо побудови СЯП.

Система міжнародних стандартів ISO серії 9000 містить декілька стандартів: ISO 9000 – “Загальне управління якістю і стандарти забезпечення якості”; ISO 9001 – “Модель забезпечення якості при проектуванні і (або) розробленні, виробництві, монтажу та обслуговуванні”; ISO 9002 – “Система якості. Модель для забезпечення якості при виробництві та монтажу”; ISO 9003 – “Модель забезпечення якості при остаточному контролі та випробуваннях”; ISO 9004 – “Загальне управління якістю та елементи системи якості”.

Компанії, які отримали сертифікат відповідності управління якістю стандартам ISO, викликають повагу передусім тому, що вони дотримуються світових стандартів загалом, а не за окремими показниками. Споживач, знаючи, що у постачальника є сертифікат СЯП, переконаний у солідності підприємства хоча б тому, що воно в змозі заплатити за тотальну перевірку всіх своїх управлінських служб. Він переконаний також у тому, що на період дії сертифіката підприємство буде перебувати під наглядом організації, яка видала йому цей сертифікат. Підприємство, сертифіковане на відповідність стандартам СЯП, стає більш гнучким для роботи на світових ринках і здатне за рахунок скоординованих цін і якості зайняти свою нішу на них, може обґрунтувати введення надбавки на ціну забезпеченням додаткових гарантій, точністю і надійністю виконання договірних зобов'язань і т.п.

Отже, сучасна СЯП являє собою систему швидкого реагування на ситуації, пов'язані з якістю продукції і методами впливу на них в інтересах підприємства. Україна, безумовно, мала у минулому певний досвід у сфері забезпечення якості. Використовуючи передовий досвід зарубіжних країн,

львівські підприємства ще у 70-ті рр. минулого століття стали ініціаторами впровадження КСУЯП (комплексних систем управління якістю продукції). Відомий також досвід підприємств Дніпропетровська щодо ефективного використання ресурсів. Оцінюючи ці системи, варто зазначити, що вони мали позитивний вплив насамперед на зміну ставлення до діяльності із підвищення якості продукції у промисловості. Однак, вступивши у протиріччя із тодішнім господарським механізмом, спрямованим на об'ємні, кількісні показники економічного зростання, комплексні системи управління якістю продукції були поступово нейтралізовані, а їхня роль зведена нанівець. Спад виробництва та економічного потенціалу України на початку 90-х років ХХ ст. також негативно вплинув на стан якості та конкурентоспроможності продукції, а також на ситуацію щодо впровадження сучасних методів управління якістю.

На жаль, ще поодинокі випадки сертифікації відповідності стандартам ISO 9000–9004 українських виробників, але кількість їхня поступово зростає. Зокрема, на Львівщині такі сертифікати отримали важливі експортери: ВАТ “Іскра”, СУШАТ “Весна”, СП “Галка”, ТзОВ “Торговий дім “ЖПК”, ВАТ “Галичфарм”, СП “Леоні”, ЗАТ “Львівські автомобільні заводи”, ВАТ “Дрогобицький долотний завод” та ін.

Варто зауважити, що в Україні майже не проводять наукових досліджень у галузі забезпечення якості та управління якістю. Більшість вітчизняних підприємств не застосовує сучасних методів підвищення якості та ділової досконалості, які оновані на принципах всеосяжного управління якістю і широко запроваджені в Європі та світі. Крім того, немає підтримки і популяризації досвід окремих підприємств України, які нагромадили значний досвід системного управління якістю та досягли високого рівня ділової досконалості, не налагоджено системи взаємодії та обміну досвідом між такими підприємствами.

Аналіз впровадження системи управління якістю на підприємствах Львівщини засвідчує, що для них сьогодні порушення питання про розроблення та впровадження системи управління якістю, здебільшого, зводиться до однієї із відповідей: або це буде ефективна система контролю й управління бізнес-процесами, або обтяжлива необхідність, зумовлена вимогами споживачів чи ринку, або марнування часу і грошей. Негативну роль відіграє і непоінформованість широкого кола підприємців та споживачів про сутність вимог міжнародних стандартів ISO.

#### Запитання до ситуації:

1. Чому так багато уваги у світі бізнесу сьогодні приділяють підвищенню якості товарів і послуг?
2. Як Ви розумієте сутність та призначення системи міжнародних стандартів ISO серії 9000? Назвіть ті переваги, які отримує підприємство, що впровадило систему управління якістю відповідно до стандартів ISO 9000.
3. Що Ви можете сказати про стан сертифікації вітчизняних підприємств за вимогами ISO?
4. З якими проблемами часто стикаються українські підприємства під час проведення такої сертифікації та впровадження системи управління якістю? Якими способами ці проблеми можна вирішити і яку роль у цьому має відіграти держава?

## 15.6. Тести

### 1. Під якістю розуміють:

- а) постійне всеохопне зусилля всієї організації з метою підвищення якості у всіх напрямках;
- б) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби;

в) міру того, наскільки ефективною є організація у використанні ресурсів для виробництва продукції та послуг;

г) відповідність товарів чи послуг певним стандартам.

### 2. Під продуктивністю розуміють:

а) постійне всеохопне зусилля всієї організації з метою підвищення якості у всіх напрямках;

б) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби;

в) міру того, наскільки ефективною є організація у використанні ресурсів для виробництва продукції та послуг;

г) відповідність товарів чи послуг певним стандартам.

**3. Функціонування, особливості, надійність, відповідність, довговічність, сервісність та естетику продукту відносять до:**

а) функцій якості продукту;

б) параметрів якості;

в) завдань якості;

г) етапів керування якістю.

### 4. Комплексне керування якістю — це:

а) постійне всеохопне зусилля всієї організації з метою підвищення якості у всіх напрямках;

б) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби;

в) міру того, наскільки ефективною є організація у використанні ресурсів для виробництва продукції та послуг;

г) відповідність товарів чи послуг певним стандартам.

**5. Орієнтація на кращих, субдоговори, швидкість виконання, стандарти ISO 9000, статистичний контроль якості є:**

а) функціями якості продукту;

б) параметрами якості;

в) методами підвищення якості;

г) етапами керування якістю.

### 6. Проблеми якості та продуктивності вирішує:

а) стратегічний менеджмент підприємства;

б) фінансовий менеджмент підприємства;

в) адміністративний менеджмент підприємства;

г) операційний менеджмент підприємства.

**7. Головними сферами інтересів у процесі використання операційних систем для підвищення якості є:**

а) керування постачанням та матеріальними запасами;

б) управління технологічними процесами;

в) зарплата та інші матеріальні стимули;

г) навчання та підвищення кваліфікації відповідальних кадрів.

**8. Стратегічні зобов'язання, участь працівників, матеріали, технології і методи є головними елементами:**

а) системи операційного менеджменту;

б) комплексного керування якістю;

в) виробничого менеджменту;

г) системи підвищення якості продукції.

### 9. ISO 9000 — це:

а) міжнародна організація із стандартизації;

б) набір міжнародних стандартів якості;

в) сертифікат якості міжнародного рівня;

г) сертифікат якості національного рівня.

**10. Низка управлінських функцій, які організація використовує для перетворення ресурсів на продукти і послуги, визначає:**

а) технологічний менеджмент організації;

б) господарський менеджмент організації;

в) операційний менеджмент організації;

г) виробництво організації.

## Цікаво знати !!!

### ДВНАДЦЯТЬ ПРИНЦИПІВ ПРОДУКТИВНОСТІ Г. ЕМЕРСОНА\*

Гарінгтон Емерсон (1853–1931) – відомий американський інженер, раціоналізатор у галузі організації праці. Першим серед фахівців-організаторів надав питанням ефективності праці глобального значення. Financial Times свого часу писала: „Його принципи такі визначені, правильні та непохитні, що можуть служити мірилом. За їхньою допомогою можна обстежити будь-яке промислове підприємство, будь-яку банківську операцію. Успішність цих підприємств визначається та вимірюється ступенем відхилення їхньої організації від дванадцяти принципів ефективності”. Отже, пропонуємо до Вашої уваги знамениті принципи Емерсона: вивчайте та впроваджуйте!

1. Точно поставлені ідеали або цілі.
2. Здоровий глузд.
3. Компетентна консультація.
4. Дисципліна.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчерування.
8. Норми і розклади.
9. Внормування умов.
10. Нормування операцій.
11. Писані стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність.

\* Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності // Галицькі контракти, 1997. – № 46–50

## Список рекомендованої літератури

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – С. 530–567.
2. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 595–679.
3. Мицик В.І, Сажинець С.Й. Основы стандартизації, сертифікації і менеджменту якості. – Львів: Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2001. – 194 с.
4. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. – Львів: ІНТЕЛЕКТ, 1999. – 258 с.
5. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – С. 352–399.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища шк., 1995. – С. 160–217.



## ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

### Чи здатні Ви бути менеджером?\*

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

**1. Уявіть собі, що з завтрашнього дня Ви будете управляти великою групою працівників, які старші від Вас за віком. Чого у такому випадку Ви будете найбільше побоюватись?**

- а) що можете виявитись менш компетентними, ніж Ваші підлеглі;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати ухвалені Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

**2. Якщо Ви зазнаєте великої невдачі, то:**

- а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;

б) напружено думаєте, кого, чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;

в) аналізуєте причини невдачі, шукаючи, у чому Ваші помилки, та як можна виправити ситуацію;

г) впадаєте у депресію, опускаєте руки.

**3. Які з цих рис та якостей характеризують Вас:**

а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, стараний, виконавчий, логічний.

**4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:**

а) схильні працювати старанно та якісно;

б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;

в) трактують роботу як необхідність.

**5. Керівник відповідає за:**

а) хороший настрій у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);

б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

**6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план робіт. Як Ви будете діяти?**

а) напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите його підкорегувати;

б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;

в) зобов'яжете підлеглих скласти план та не будете його суттєво корегувати, а для узгодження із вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

\* Кузьмін О., Мельник О. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 169–171

г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи всі положення плану.

**7. На Ваш погляд, найліпших результатів досягає той керівник, котрий:**

- а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;
- б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом „довіряй, але перевіряй”;
- в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

**8. Якщо Ви працюєте у колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу?**

- а) так;
- б) ні.

**9. Ваші погляди чи вчинки критикують. Як Ви будете себе поводити?**

- а) тверезо зважите усі „за” та „проти”, стримуючи негативні емоції;
- б) у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;
- в) образитесь та розгніваєтесь;
- г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

**10. Що є результативнішим?**

- а) стимулювання;
- б) покарання.

**11. Хотіли б Ви, щоб:**

- а) інші вважали Вас хорошим другом;
- б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;
- в) оточення захоплювалось Вашими якостями та досягненнями.

**12. Чи Ви любите ухвалювати самостійні рішення?**

- а) так;
- б) ні.

**13. Якщо Ви повинні ухвалити дуже важливе рішення, то Ви:**

- а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до ухваленого рішення;
- б) ухвалюєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно Ви вчинили;
- в) намагаєтесь відкладати ухвалення рішення настільки, наскільки це можливо.

**Ключ до підрахунку балів**

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	0	-	0
г	-	0	-	-	-	6	-	-	0	-	-	-	-

**Інтерпретація результатів**

**Понад 40 балів:** у Вас є всі дані для того, щоб стати хорошим менеджером, котрий володіє сучасним стилем поведінки. Ви вірите у людей, в їхні знання та хороші якості. Ви вимогливі до себе та своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю та не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, але й хорошим товаришем, котрий у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

**10-40 балів:** Ви могли б бути менеджером, але не на вищому рівні управління, та все ж постійно змушені були б долати перешкоди. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій

поганий настрій, постійно давали б свої поради, незважаючи на те, чи є у них необхідність.

**Менше 10 балів:** будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете своїх поглядів на життя та не відмовитися від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненими у собі та повірити у людей.

### Тест „РІШУЧИСТЬ”\*

Дайте чіткі відповіді („так” або „ні”) на запитання.

1. Чи легко Ви пристосовуєтесь до нових обставин?
2. Чи вимикаєте Ви телевізор, коли стає зрозуміло, що цього вечора нічого цікавого не побачите?
3. Чи в змозі Ви все відкласти заради улюбленого заняття?
4. Якщо Вам пропонують добре оплачувану роботу, то чи погоджуєтесь Ви без вагань?
5. Чи одразу Ви визнаєте свої помилки?
6. Чи розгублюєтесь Ви від несподіваних гостей?
7. Чи змінюєте свою думку в результаті серйозної дискусії?
8. Чи купуєте Ви річ, яка сподобалася Вам у вітрині, хоча на цей момент вона Вам не потрібна?
9. Чи погоджуєтесь Ви після довгих вмовлянь на такі вчинки, які б Ви ніколи не зробили з власної волі?
10. Чи знаєте Ви достеменно, що будете робити у найближчі вихідні?
11. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки?

\* Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. – К.: ТОВ „ЧВПК”, „ЕксОб”, 2001. – С.459–460

### Таблиця-ключ

Номери запитань	Ціна відповіді у балах	
	ТАК	НІ
1	3	0
2	2	0
3	1	0
4	3	0
5	0	3
6	3	0
7	4	0
8	0	3
9	0	4
10	2	0
11	1	0

### Інтерпретація результатів

**Від 0 до 12 балів:** Ви нерішучі, постійно зважуєте усі „за” і „проти”. Тому часто упускаєте свій шанс. Але в певні моменти це стає просто небезпечно. Намагайтеся бути жорсткішим, інколи потрібно ризикнути. Незабаром Ви помітите, що оточенню стало легше з Вами, та й самі відчуєте себе комфортніше. Не заспокоюйте себе, що це обережність – Ви часто просто боїтеся.

**Від 13 до 22 балів:** рішення Ви ухвалюєте обережно, але не уникаєте проблем, які треба вирішити негайно. Коливаєтесь зазвичай тоді, коли потрібно зробити щось втомливе або обтяжливе для Вас. Покладіться на свій досвід та інтуїцію, і вони підкажуть Вам правильне рішення.

**Від 23 до 29 балів:** Ваша логіка, послідовність і твердість, а також те, що Ви спираєтесь на практичний досвід, дають змогу Вам швидко, й у більшості випадків правильно, ухвалювати рішення. Однак ці Ваші якості інколи пригні-

чують оточуючих. Непогано було б час від часу проявляти трошки легковажності.

### Чи добрий Ви підлеглий?\*

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

#### 1. У дитини сьогодні день народження. Ви:

- а) ще зранку попросите дозволу у начальника „піти раніше”;
- б) не виходите на роботу, зранку повідомивши про це по телефону;
- в) розповідаєте цю новину всьому колективу і „голосно йдете”.

#### 2. Ви припустились серйозної помилки, яку не можете виправити. Ваші дії:

- а) вдаєте, що нічого не сталося: а раптом минеться;
- б) йдете до керівника в кабінет „з повинною”;
- в) намагаєтеся пояснити усім, що „обставини сильніші за Вас”.

#### 3. Ви до ранку засиділися з друзями, стан „важкий”. Зранку треба йти на роботу. Ви:

- а) зателефонуєте і відпроситесь, сказавши, що погано себе почуваєте;
- б) приходите на роботу і тихенько „відсиджуєте” час (а раптом не помітять);
- в) розповідаєте враження про минулий вечір своїм колегам.

#### 4. Начальник на загальних зборах влаштовує „прання”, на зразок „Розпустилися усі!”. Таке звинувачення Ви:

- а) пропускаєте повз вуха;
- б) берете до відома (усі ми не без гріха);
- в) не можете перенести несправедливої образи і починаєте обурюватися.

#### 5. Ви часто запізнюєтеся?

- а) звичайно, хіба нашим транспортом можна добратися вчасно;
- б) інколи запізнююся;
- в) цього все одно ніхто не помічає.

#### 6. У Вас уродини. Ви пропонуєте їх відсвяткувати:

- а) під час обідньої перерви (чим швидше, тим ліпше);
- б) після роботи;
- в) від самісінького ранку.

#### 7. На цю забаву свого шефа Ви:

- а) не запрошуєте (він буде заважати);
- б) робите це в останній момент;
- в) запрошуєте заздалегідь.

#### 8. Шеф прийшов на роботу в розкішному костюмі.

Ви:

- а) обговорюєте цю подію з усіма, хто поряд;
- б) не помічаєте цього;
- в) робите комплімент „віч-на-віч”.

#### Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8
а	5	0	5	0	10	0	10	10
б	0	5	0	5	5	5	0	0
в	10	10	10	10	0	10	5	5

Підрахуйте бали, які Ви набрали, і дізнайтеся, до якого типу підлеглих Вас можна віднести.

\* Чи добрий Ви підлеглий // Поступ, 2002. – 22 березня. – С. 5

**0–24 балів:** Ви намагаєтесь бути непомітним. З одного боку, це добре – можна уникнути деяких неприємностей. З іншого – гасло „моя хата з краю” чи „після мене – хоч потоп” ще нікому не допомогло хоч чогось досягти у житті. Варто переосмислити свою поведінку і наблизитися до колективу.

**25–55 балів:** відмінний результат. Ви намагаєтесь в усьому дотримуватися „золотої середини”. Напевно, Ваші професійні якості помітить той, кому потрібно. Працювати з Вами – лише втіха.

**56–80 балів:** „розсуньтесь, гори, я вже йду!”. Очевидно, Ви звикли перебувати у центрі уваги. Нічого поганого у цьому немає. Головне, аби це не заважало роботі. Одного дня колеги можуть зробити Вам зауваження, а начальник – ухвалити „несподіване” для Вас рішення.

### Оцінення лідерських рис\*

Дайте чіткі відповіді („так” або „ні”) на запропоновані запитання.

1. Чи вмієте Ви відмовляти іншим у їхніх проханнях?
2. Чи уникаєте Ви суперечок, навіть якщо переконані у своїй правоті?
3. Чи легко Ви дотримуетесь встановлених правил та вимог?
4. Чи Ви часто просите вибачення?
5. Ви більше не одягаєте одяг, над яким хтось пожартував?
6. Чи намагаєтесь модно одягатись?

\* Кузьмін О., Мельник О. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 178

7. Якщо одяг незручний, але Вам дуже личить, то чи будете Ви його носити?

8. Чи доводилось Вам коли-небудь погрожувати водіям чи пішоходам?

9. Чи Ви нетерплячі до людей, які не розуміють, що від них вимагається?

10. Чи Ви вживаєте ненормативну лексику?

11. Чи Ви демонструєте перевагу над іншими людьми?

12. Чи Вас дратують думки, що їх висловлюють по телевізору?

13. Чи можете Ви чесно сказати іншій людині, що вона неякісно виконує свою роботу?

14. Ви завжди говорите те, що думаєте, незважаючи на наслідки?

15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?

16. Чи Ви дратуєтесь, якщо не перемогли у суперечці?

17. Чи важливі рішення приймають за Вас інші?

18. Ви витрачаєте гроші лише на себе та свої задоволення?

19. Ви одягаєтесь так, щоб привернути увагу?

20. Чи нормально Ви себе почуваете у натовпі?

Кожна позитивна відповідь приносить один бал. Однак з 9 по 18 та 20 запитання оцінюють навпаки: „ні” – 1 бал, „так” – 0.

**14–20 балів:** Ви не лідер. Ви не любите самостійно ухвалювати рішення, а навпаки – віддаєте перевагу тому, щоб за Вас це робили інші. У складних ситуаціях Ви схильні виконувати чужі вказівки.

**7–13 балів:** у Вас нестабільний характер, однак Ви здатні керувати та організувати. Вам подобається давати поради іншим. Але Вам не вистачає певної агресивності та рішучості, які перетворюють людину у лідера.

**6 балів і менше:** Ви вроджений лідер. Маєте владний характер і не сприймаєте чужих вказівок та наказів. Якщо Ви не реалізуєте себе, то можете стати бунтарем.

### Який контроль для Вас є найоптимальнішим? \*

Вам запропоновано певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні – прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що у цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли у колективі виникла атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не буде перевіряти, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить даліше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

\* Кузьмін О., Мельник О. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – С. 173

10. Якщо я зауважую, що результати роботи мого колеги починає ретельно контролювати керівник, то я сам починаю активніше працювати.

### Інтерпретація результатів

**7–10 балів:** Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не будуть перевіряти, то Ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що Вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що у результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, то Ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

**4–6 балів:** Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег надихають Вас на результативну працю.

**1–3 бали:** Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою „дамоклового меча” контролю. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте у будь-якому випадку. Водночас надмірний контроль вибиває Вас із колії і тільки заважає працювати. До Вас найліпше застосовувати неформальну форму контролю.

### Чи ризикова Ви людина?

На кожне запитання із трьох варіантів відповідей оберіть той, який найбільше відповідає Вашій вдачі.

1. Якому виду транспорту для подорожей на великі відстані Ви надаєте перевагу?

а) літаку;

- б) автомобілю;
- в) теплоходу.

**2. Як би Ви хотіли провести свою відпустку?**

- а) спускатися на плотах гірськими річками;
- б) поїхали б на екскурсію до країн Європи;
- в) лежали б під сонцем на пісочку найближчої до Вашої оселі річки.

**3. Який вид спорту Ви для себе обрали б?**

- а) стрибки з парашутом;
- б) водні лижі;
- в) шахи.

**4. Як часто Ви не сплачуєте свій проїзд у міському чи приміському транспорті?**

- а) часто;
- б) іноді;
- в) завжди сплачую.

**5. Як швидко Ви купуєте якусь річ, яка Вам дуже сподобалася в магазині?**

- а) відразу купую;
- б) спочатку обмірковую, чи потрібна вона мені;
- в) поїду додому, щоб детально все проаналізувати і ... там і залишусь.

**6. Ввечері на вулиці Ви познайомились з чудовою дівчиною, Ваші дії:**

- а) запрошуєте її до себе на чашечку кави з відповідним продовженням;
- б) спочатку запрошуєте її на вечерю до ресторану, щоб більше дізнатися одне про одного;
- в) запрошуєте дівчину на сімейний обід, щоб рідні мали змогу оцінити Вашу нову знайому.

**7. Ви прийшли додому після напруженого трудового дня з наміром відпочити, але друзі запрошують Вас на вечірку. Ви:**

- а) швидко збираєтесь;
- б) трішечки відпочиваєте і після цього їдете;
- в) відмовляєтесь і залишаєтесь вдома.

**8. Вам запропонували дуже цікаву та перспективну роботу, але Ви не впевнені, чи впораєтесь з нею. Ваші дії:**

- а) приймаєте пропозицію;
- б) ретельно все обмірковуєте, намагаєтесь дізнатись більше про нове місце роботи, про керівника й ухвалюєте рішення на сімейній раді;
- в) залишаєтесь на старому місці.

**9. На нараді Ви помічаєте, що Ваш керівник неправий. Ви:**

- а) відверто висловлюєте протилежну точку зору;
- б) у коректній формі виправляєте виступ начальника;
- в) мовчки сидітимете, стиснувши зуби.

**10. Ви виграєте у лотерею „зелену картку” до Австралії. Ваші дії:**

- а) залишаєте своє тепле гніздечко, все продаєте і від'їжджаєте з вірою у ліпше майбутнє;
- б) збираєте повну інформацію про країну, можливість отримати роботу за Вашою спеціальністю, можливий рівень життя та ухвалюєте рішення за допомогою родичів та друзів;
- в) віддаєте виграшну картку своєму другові та, сидячи вдома, спостерігаєте за дальшим розвитком подій.

**Ключ до підрахунку балів**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>а</b>	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5
<b>б</b>	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3
<b>в</b>	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0

### Інтерпретація результатів

**5–15 балів:** ризик не для Вас. Ви незворушно спостерігаєте за тим, як товариші стають нобелівськими лауреатами, відомими спортсменами і з великим задоволенням слухаєте розповіді про подорожі дикими тропічними лісами, на верблюдах пустелею чи під вітрилом Тихим океаном. Але на практиці Ваше кредо – тихіше їдеш, далі будеш. У ліпшому випадку, Ви просто товктиметеся на одному місці, якщо бурхливий життєвий потік не відкине Вас назад.

**16–35 балів:** у Вашому житті немає місця стресам та несподіванкам, все обмірковано та прораховано наперед. Ви ставите собі реальні цілі й потім повільно, але впевнено, рухаєтеся в обраному напрямку. Ви вважаєте, що безглуздо ухвалювати швидкі рішення, через які можна втратити все, що маєш. Але все передбачити неможливо. Тому певна кількість розумного ризику могла б піти на користь Вам і Вашій справі.

**36–45 балів:** для Вас ризик – це справа благородна. Ви – вулкан енергії. Рішення ухвалюєте швидко, без зайвих міркувань. Фортуна частенько Вам усміхається. Переважно щастить, проте трапляються й чорні в житті смуги. Завжди ставлячи на карту все, Ви можете залишитися ні з чим. Пам'ятайте, що здоровий глузд чудово поєднується із ризиком.

### Тест „Самооцінка стійкості до стресу”\*

Конфлікти, а також інші негативні чинники нашого життя, створюють нервозні стани і часто призводять до стресу. Нижче пропонуємо тест, який дасть змогу Вам оцінити Вашу стійкість до стресу. Результат буде об'єктивнішим, якщо Ваші відповіді будуть якомога щирішими.

\* Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. – К.: ТОВ „ЧВПК”, „ЕксОб”, 2001. – С.462–464

№ з/п	Запитання	Зрідка	Інколи	Часто
1	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі	1	2	3
2	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим	1	2	3
3	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3
4	Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5	Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6	Я буваю роздратованим	1	2	3
7	Я намагаюся стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8	Мене вважають людиною наполегливою	1	2	3
9	Я страждаю безсонням	1	2	3
10	Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємність	1	2	3
12	У мене не вистачає часу на відпочинок	1	2	3
13	У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14	У мене немає влади, щоб реалізувати себе	1	2	3
15	Мені не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
16	Я все роблю швидко	1	2	3
17	Я відчуваю страх, що втрачу роботу (не поступаю в інститут)	1	2	3
18	Я дію гарячково, а потім переживаю за свої справи і вчинки	1	2	3

Підрахуйте кількість балів, які Ви набрали, і визначте свій рівень стійкості до стресу.

Сумарне число балів	Рівень Вашої стійкості до стресу
51–54	1 – дуже низький
47–50	2 – низький
43–46	3 – нижчий від середнього
39–42	4 – трохи нижчий від середнього
35–38	5 – середній
31–34	6 – трохи вищий від середнього
27–30	7 – вищий від середнього
23–26	8 – високий
18–22	9 – дуже високий



Чим менше число балів Ви набрали, тим вища стійкість до стресу і навпаки. Якщо у Вас перший і навіть другий рівень стійкості до стресу, то Вам необхідно кардинально змінювати свій спосіб життя.

### Оцінення стилю керівництва\*

Пропонуємо об'єктивно відповісти на запитання, що стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, схильностей. Для цього обведіть кружками тільки ті номери тверджень, які відповідатимуть Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не стикалися з деякими із цих ситуацій, намагайтеся уявити, як би Ви могли повести себе у них.

1. У роботі з людьми я волю, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими перспективами, але я швидко втрачаю до них інтерес.
3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
4. У скрутних ситуаціях я спочатку думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, тому не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру щось довести.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, відзначивши серед них сильних, середніх і слабких.

\* Шокін Г.В. Практична психологія менеджменту. – К.: Україна, 1994. – С. 314–318

10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що моє оцінення успіхів і невдач підлеглих є точним та справедливим.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати самому, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і уважним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні доброго, ні поганого.
17. Якщо підлегли чинять спротив, то мені стає нецікаво працювати з ними.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю власних помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На брутальність підлеглого я намагаюся знайти відповідну відповідь, яка не зумовлює конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої вказівки.
23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-що бути першим у всіх починаннях.
25. Я пробую виробити універсальний стиль управління, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше підлаштуватися до думки більшості, ніж виступити проти неї.

27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, нехай навіть найменше, досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якщо б я мав можливість частіше бувати із підлеглими, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи виявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю більш кваліфікованим підлеглим більше самостійності у вирішенні завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати й обговорювати із підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й із моїми функціональними обов'язками.
36. Для мене важливіше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, аніж із підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди домагаюсь виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене – втручатися у хід праці людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб ліпше зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і зазнавати через це великих емоційних та інтелектуальних перевантажень.

43. Батьки змушували мене підкорятися їм навіть тоді, коли я вважав це неправильним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я намагаюсь підтримувати у колективі взаємодопомогу і співпрацю.
46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне у керівництві – розподіляти обов'язки.
48. Ефективності управління досягаю тоді, коли підлеглі потрібні тільки як виконавці волі командира.
49. Підлеглі – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найліпше надавати повну самостійність колективу і ні у що не втручатися.
51. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо карати недбалих.
52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Поручника дисципліни я суворо караю.
55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
56. Інколи мені здається, що у колективі я зайва людина.
57. Перш ніж дорікнути підлеглому, я намагаюсь його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.
59. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.
60. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досяг значно більшого.

Точно оцінити стиль керівництва за допомогою цього тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень і скориставшись ключем-таблицею, можна визначити ступінь авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління.

#### Ключ-таблиця до тесту

Стиль керівництва	Номери відповідей-тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пасивно-потуральницький	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Одноосібно-демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь виявлення стилів буде різним:

- мінімальним – 0–7;
- середнім – 8–13;
- високим – 14–20.

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль вважають невизначеним, нестійким. У досвідченого керівника спостерігають комбінацію різних стилів управління. Перевагу віддають поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякденно утверджує діловий стиль управління.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю, з метою дальшого його вдосконалення, можна керуватися такою таблицею.

Сума відповідей-тверджень	Ступінь вияву стилю керівництва
<b>Авторитарно-одноосібний</b>	
1	2
0–7	<i>мінімальний:</i> виявляється у слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навичках, самовпевненості, впертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відсталіх і неспроможних підлеглих;
8–13	<i>середній:</i> відображає добрі лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхову увагу до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників;
14–20	<i>високий:</i> розкриває яскраво виражені лідерські якості та прагнення до одноосібною влади, непохитність і рішучість у судженнях, енергійність і жорстокість, вимогливість, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійності, надмірну різкість у критиці й упередженість в оцінках, надмірне честолюбство і низьку психологічну сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування гро-мадської думки;
<b>Пасивно-потуральницький</b>	
0–7	<i>мінімальний:</i> виявляється у нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх спільно; невпевненості і нечіткості у розподілі обов'язків, імпульсивності у критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності;
8–13	<i>середній:</i> відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, піддатливість щодо стороннього впливу і страх перед необхідністю самостійно ухвалювати рішення, надмірну м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння;
14–20	<i>високий:</i> виявляє повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і ухвалювати складні рішення, невимогливість та самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, без принципність і невміння захищати свою думку, відсутність мети діяльності та її планів, потурання, запобігання, панібратство
<b>Одноосібно-демократичний</b>	
0–7	<i>мінімальний:</i> свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати із помічниками і прислухатися до їхніх порад, спроби скеровувати діяльність колективу через заступників та актив, деяку невпевненість у своїх командно-організаторських якостях;

1	2
8-13	<i>середній</i> : розкриває стає прагнення жити інтересами колективу, виявляти турботу про підлеглих, довір'я заступникам і заохочувати їхню ініціативу, реагувати на критику та спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати накази, поєднувати заохочення і покарання, реагувати на прохання та прислухатися до пропозицій підлеглих, розвивати думку колективу;
14-20	<i>високий</i> : відображає вміння координувати і скеровувати діяльність колективу, надавати самостійність найдібнішим підлеглим, всебічно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і подавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості та соціально-психологічні процеси у колективі, запобігати конфліктам і створювати високomorальну атмосферу

### Який Ваш тип темпераменту?\*

Пропонуємо Вам обрати одну із чотирьох характеристик поведінки, що найбільшою мірою притаманна Вам. У таблиці для відповідей на запитання (див. наступ. стор.) необхідно ставити „+” в одній з клітинок, що йде під номером: 1, 2, 3 чи 4.

Заповнивши таблицю, підрахуйте кількість „плюсів” у стовпчиках. Відносна перевага кількості „плюсів” в одному із чотирьох стовпчиків засвідчить Ваш тип темпераменту:

- 1 – холерик;
- 2 – сангвінік;
- 3 – флегматик;
- 4 – меланхолік.

Тест дає змогу враховувати особливості темпераменту людей під час комплектування колективів, робити необхідний у цих випадках аналіз міжособистісних стосунків, а також під час вирішення складних організаційних конфліктів.

\* Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2001. – С.156–157

Таблиця для відповідей на запитання

№ з/п	Характеристики поведінки	Тип темпераменту			
		1	2	3	4
1	Врівноваженість	Неврівноважений	Врівноважений	Дуже врівноважений	Дуже нерівноважений
2	Емоційні переживання	Сильні, короткочасні	Поверхові, короткочасні	Слабкі	Глибокі, тривалі
3	Настрій	Нестійкий, переважно бадьорий	Стойкий, життєрадісний, веселий	Стойкий, без великих радощів та суму	Нестійкий, з перевагою песимізму
4	Мова	Гнучка	Чітка	Монотонна	Тиха, із затиханням
5	Терпіння	Слабке	Помірне	Дуже велике	Дуже слабе
6	Адаптація	Хороша	Відмінна	Повільна	Важка
7	Товариськість	Неврівноважено товариський	Рівномірно товариський	Не схильний до спілкування	Замкнутий
8	Агресивність	Агресивний	Миротлюбивий	Стриманий	Істеричний
9	Ставлення до критики	Збуджене	Спокійне	Байдуже	Вразливе
10	Активність	Пристрасний, захоплений	Енергійний, діловий чи пустобрех	Негативний трудівник	Нерівномірно активний
11	Ставлення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Оптимістичне чи песимістичне
12	Ставлення до небезпек	Бойове, ризиковане	Помірковане, без ризику	Холоднокровне	Тривожне, розгублене, пригнічене
13	Досягнення мети	Сильне, з повною віддачею	Швидко	Повільне	Слабке, з ухилянням від перешкод
14	Самооцінювання	Значне переоцінювання	Деяке переоцінювання	Реальне оцінювання	Недооцінювання
15	Навіюваність, помисливість	Помірна	Невелика	Слабка	Велика

## СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 292 с.
2. Армстронг М. Основи менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-н/Д: Феникс, 1998. – 512 с.
3. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
4. В'ячін Ю.О. Видатні фундатори сучасного менеджменту (нарис творчих досягнень). – Львів: ЦНТЕІ, 2005. – 48 с.
5. Генрі Форд // Галицькі контракти, 1997. – № 36. – С. 108–109; № 37. – С. 90–91; № 38. – С. 92–93.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
7. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Пер. з англ. – К.: Основи, 2001. – 854 с.
8. Гошко А., Дмитренко Г. Формирование украинской модели менеджмента // Персонал, 1997. – № 5. – С. 3–17.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів, Бак, 2001. – 624 с.
10. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
11. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-Пресс, 1998. – 288 с.
12. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник – К.: Знання України, 2001. – 300 с.
13. Кредісов А., Панченко Є., Кредісов В. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, КОО, 1999. – 556 с.
14. Крип'якевич І.П. Історія України. – Львів: Світ, 1990. – С. 92–96.
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2002. – 228 с.
16. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. – К.: ТОВ „ЧВПК”, „ЕксОб”, 2001. – 512 с.
17. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
18. Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Основи менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
19. Мицик Б.І., Яцура В.В. Основи менеджменту. – Львів, 2000. – 160 с.
20. Мицик Б.І., Сажинець С.Й. Основи стандартизації, сертифікації і менеджменту якості. – Львів: Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2001. – 194 с.
21. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ „ВПК”, „ЕксОб”, 2002. – 392 с.
22. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
23. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
24. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.

25. *Палеха Ю.І.* Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2000. – 211 с.
26. *Палеха Ю.І.* Менеджмент для початківців. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2001. – 187 с.
27. *Паркінсон С.Н., Рустомджи М.К.* Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
28. *Плоткін Я., Пащенко І.* Виробничий менеджмент: Навч. посібник; Збірник вправ. – Львів: Інформ.-вид. центр “ІНТЕЛЕКТ+” 1999. – 258 с.
29. *Погорелов А.* В поиске технологии успеха // Комп&ньоН, 2003. – № 47. – С. 34–41.
30. *Пушкар Р., Тарнавська Н.* Менеджмент: теорія і практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
31. *Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.* Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основы, 2002. – 671 с.
32. Секреты инновативности Samsung // Комп&ньоН, 2003. – №37. – С. 34–38.
33. *Соболь С.М., Багацький В.М.* Менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
34. *Столярова І., Ковальчук Н.* Кілька кроків до успіху можна долати все життя... // Галицькі контракти, 1999. – №43. – С. 29.
35. *Толуб Н.* Хоч скільки цінного спеціаліста годуй ... // Галицькі контракти, 2000. – №34. – С. 29.
36. *Толуб Н.* Як оволодіти мистецтвом телефонної розмови // Галицькі контракти, 1999. – № 48. – С.29.
37. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
38. Уроки Лі Якокки // Галицькі контракти, 1998. – № 3. – С. 76–77; № 4. – С. 78–79; № 5. – С. 76–77; № 6. – С. 76–77.

39. *Форд Г.* Моя жизнь – мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 208 с.
40. *Хэмфриз Д.* Как управлять людьми на работе. – Челябинск: Урал LTD, 1999. – 209 с.
41. *Хміль Ф.І.* Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
42. *Хміль Ф.І.* Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.
43. *Швагуляк-Шостак О.* Піца за рахунок офіціанта? Це реально...// Галицькі контракти, 2000. – № 10. – С. 29.
44. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. – Киев: Знання, КОО, 1998.
45. *Щекин Г.В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: науч.-практ. пособие. – Киев: Украина, 1994. – 339 с.
46. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
47. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
48. *Яцура В.В.* Реалії та перспективи структурної перебудови економіки України // Вісник ЛНУ імені Івана Франка. Сер. економ. – Вип. 32. – 2003. – С. 254–264.
49. *Яцура В.В.* Управлінські дисципліни як важлива складова професійної підготовки економістів // Економічна підготовка у непрофільних вищих навчальних закладах України. – Львів: УАД, 2005. – С. 9–4.
50. *Яцура В.В.* Нова парадигма менеджменту ХХІ ст. та її реалії в Україні // Вісник ЛНУ імені Івана Франка. Сер. економ. – Вип. 34. – 2005. – С. 461–474.

## ДОДАТОК

**Навчально-тематичний план нормативної  
дисципліни „Менеджмент”  
для студентів економічних спеціальностей  
(нефахової підготовки)**

Теми курсу	Кількість годин			
	Лекції	Семинар/ практ. заняття	Самост. робота	Всього
4 кредити, V семестр				
Тема 1. Розуміння фаху менеджера	2	1	4	7
Тема 2. Еволюція теорії та практики менеджменту	2	1	4	7
Тема 3. Середовище організацій і менеджерів	2	1	4	7
Тема 4. Планування і стратегічний менеджмент	3	1	5	9
Тема 5. Ухвалення управлінського рішення	2	1	4	7
Тема 6. Структура та проектування організації	3	2	5	10
Тема 7. Організаційні зміни та інновації	2	1	4	7
Тема 8. Менеджмент людських ресурсів	2	1	4	7
Тема 9. Керування індивідуальною поведінкою	2	1	4	7
Тема 10. Мотивація роботи працівників	2	1	4	7
Тема 11. Лідерство та вплив	4	2	6	12
Тема 12. Комунікації в організаціях	2	1	4	7
Тема 13. Менеджмент груп та команд	4	2	6	12
Тема 14. Керування контролюванням	2	1	4	7
Тема 15. Комплексне керування якістю	2	1	4	7
Всього:	36	18	66	120

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Тема 1. РОЗУМІННЯ ФАХУ МЕНЕДЖЕРА.....	6
Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	34
Тема 3. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ І МЕНЕДЖЕРІВ.....	57
Тема 4. ПЛАНУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	83 ✓
Тема 5. УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.....	115 ✓
Тема 6. СТРУКТУРА ТА ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	141
Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ.....	170
Тема 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....	196
Тема 9. КЕРУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ.....	227 ✓
Тема 10. МОТИВАЦІЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ.....	254 ✓
Тема 11. ЛІДЕРСТВО ТА ВПЛИВ.....	279 ✓
Тема 12. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	316 ✓
Тема 13. МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ТА КОМАНД.....	342
Тема 14. КЕРУВАННЯ КОНТРОЛЮВАННЯМ.....	370 ✓
Тема 15. КОМПЛЕКСНЕ КЕРУВАННЯ ЯКІСТЮ.....	395 ✓
ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕСТИ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ.....	414
СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	438
ДОДАТОК.....	442

Навчальне видання

Яцура Володимир Васильович,  
Жук Оксана Петрівна

# МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

НБ ПНУС



733704

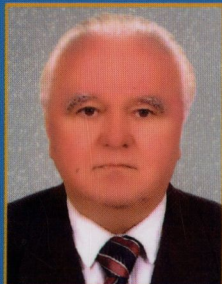
Редактор *Л. Макітринська*  
Технічний редактор *С. Сенік*  
Коректор *В. Станкевич-Іванова*  
Комп'ютерне верстання *Н. Лобач*

Підп. до друку 20.02.2008. Формат 60x84/16.  
Умовн. друк. арк. 25,8. Обл.-вид. арк. 26,8.  
Тираж 500 прим. Зам.

Видавничий центр Львівського національного університету імені  
Івана Франка. 79000 Львів, вул. Дорошенка, 41

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції: Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.





ЯЦУРА Володимир Васильович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету імені І. Франка. Автор більше 100 наукових та методичних праць, співавтор навчальних посібників та підручників з менеджменту. Працює над проблемами управління економічним і соціальним розвитком регіонів обласного рангу, формування і впровадження системи менеджменту в Україні.



ЖУК Оксана Петрівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені І. Франка. Автор 27 наукових праць, співавтор навчально-методичних розробок кафедри менеджменту. Досліджує проблеми міжнародного менеджменту, міжнародної економіки та бізнесу, а також теоретико-прикладні аспекти кадрового менеджменту.

