

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

С. І. Страпчук

О. П. Миколенко

І. А. Попова

В. В. Пустова

# МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

«Новий Світ-2000»

Львів

Харків

2020

ББК 65.290-2я73  
УДК 658.012.32(075.8)  
Б89

Рекомендовано Вченою радою Національного фармацевтичного університету як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти (Витяг з протоколу засідання Вченої ради НФаУ №4 від 22 квітня 2019 р.)

Рецензенти:

Заблудська І.В., доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу проблем міжрегіонального співробітництва Інституту економіко-правових досліджень НАН України, Заслужений економіст України

Ніценко В.С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Тарасевич Г.М., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і туризму Житомирського державного технологічного університету

Шиян Д.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

*Автори:* к.е.н., доц. Страпчук С.І. (розд. 3, 4, 9, 10), к.е.н., доц. Миколенко О.П. (розд. 1, 8, 10, 11), к.е.н., доц. Попова І.А. (розд. 5, 6, 7), к.е.н., доц. Пустова В.В. (розд. 2, 7)

**Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В.**  
Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

Навчальний посібник охоплює широке коло питань з управління організацією, висвітлює теоретичні положення і практичні рекомендації щодо планування, організації, мотивації та контролю діяльності. Проблемно-орієнтований підхід до навчання, який покладено в основу посібника, дозволяє оволодіти ґрунтовними знаннями з менеджменту, розширює знання з операційної діяльності, стратегічного управління, оцінювання та мотивації персоналу, створення формування відповідної організаційної культури та мережі комунікацій, які відповідають організаційній структурі та сприяють ефективним управлінським рішенням. Навчальний посібник може бути корисним не тільки здобувачам вищої освіти, а й керівникам організацій, підприємствам та викладачам.

ISBN 978-617-7519-47-7

© Страпчук С.І., Миколенко О.П.,  
Попова І.А., Пустова В.В., 2020  
© «Новий Світ – 2000»,  
ФОП Піча С.В., 2020

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	6
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	8
1.1. Менеджмент як еволюційний рівень управління .....	8
1.2. Організація в системі менеджменту .....	11
1.3. Велика ідея: менеджер – це професія? .....	16
Контрольні запитання .....	22
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	22
Тести для самоконтролю .....	30
Рекомендовані та використані джерела .....	31
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ .....	33
2.1. Управлінські революції .....	33
2.2. Школи менеджменту ХХ ст. : зміст, особливості та сфера застосування.....	34
2.3. Сучасні підходи до управління організаціями .....	37
Контрольні запитання .....	41
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	42
Тести для самоконтролю .....	45
Рекомендовані та використані джерела .....	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА МЕТОДИ ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ .....	48
3.1. Управлінські рішення: поняття, різновиди та місце в процесі управління.....	49
3.2. Процес прийняття раціональних управлінських рішень.....	53
3.3. Моделювання в прийнятті рішень .....	58
3.4. Стили управління при прийнятті рішень .....	60
3.5. Методи та інструменти прийняття управлінських рішень .....	64
Контрольні запитання .....	70
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	71
Тести для самоконтролю .....	78
Рекомендовані та використані джерела .....	80
РОЗДІЛ 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	81
4.1. Місце планування серед функцій управління. Еволюція концепцій планування .....	81
4.2. Модель процесу стратегічного планування. Визначення місії організації .....	83
4.3. Планування діяльності на основі сегментації .....	87
4.4. Управлінське обстеження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації та SWOT-аналіз .....	90
4.5. Матричні моделі стратегічного планування.....	98
4.6. Методологія гнучкого планування Agile та найпоширеніша її практика Scrum.....	107
Контрольні запитання .....	111
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	112
Тести для самоконтролю .....	120
Рекомендовані та використані джерела .....	122
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	123
5.1. Сутність організаційної діяльності.....	123

## Менеджмент: навчальний посібник

5.2. Види та типи організаційних структур .....	127
5.3. Проектування організаційних структур управління.....	135
5.4. Процес реалізації організаційних змін.....	138
5.5. Біюзові організації - організації майбутнього.....	142
Контрольні запитання .....	145
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	146
Тести для самоконтролю .....	151
Рекомендовані та використані джерела .....	153
<b>РОЗДІЛ 6. МОТИВАЦІЯ.....</b>	<b>154</b>
6.1. Поняття «мотивація», мотиви і стимули.....	154
6.2. Змістовні теорії мотивації .....	157
6.3. Процесуальні теорії мотивації .....	162
6.4. Розробка системи стимулювання в організації .....	165
6.5. Моделі стимулювання діяльності менеджера .....	168
Контрольні запитання .....	172
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	173
Тести для самоконтролю .....	177
Рекомендовані та використані джерела .....	178
<b>РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ .....</b>	<b>179</b>
7.1. Поняття контролю і його місце в системі управління. Види управлінського контролю .....	179
7.2. Етапи процесу контролю .....	184
7.3. Основні характеристики ефективною системи контролю .....	187
Контрольні запитання .....	190
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	191
Тести для самоконтролю .....	195
Рекомендовані та використані джерела. ....	196
<b>РОЗДІЛ 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>197</b>
8.1. Повноваження, влада та вплив в організації .....	197
8.2. Роль керівництва в управлінні організацією .....	199
8.3. Теорії лідерства .....	201
8.4. Стили лідерського управління .....	206
8.5. Керівництво груповою поведінкою.....	218
Контрольні запитання .....	223
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	224
Тести для самоконтролю .....	240
Рекомендовані та використані джерела .....	241
<b>РОЗДІЛ 9. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>	<b>243</b>
9.1. Моделі комунікативного процесу та ролі менеджера в них .....	243
9.2. Види комунікацій та типи комунікаційних мереж в організаціях .....	248
9.3. Управління комунікаційними процесами.....	251
9.4. Характеристика основних стилів спілкування та мистецтво публічного виступу .....	255
Контрольні запитання .....	258
Задання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	259

Тести для самоконтролю .....	263
Рекомендовані та використані джерела .....	265
РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ .....	266
10.1. Ефективність : підходи до визначення.....	266
10.2. Управління ефективністю: моделі та підходи.....	270
10.3. Управління ефективністю роботи персоналу: еволюція поглядів та сучасні підходи.....	283
10.4. Ефективність менеджера як складова організаційної ефективності.....	288
Контрольні запитання .....	297
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	298
Тести для самоконтролю .....	310
Рекомендовані та використані джерела .....	312
РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	318
11.1. Моделі організаційної культури .....	318
11.2. Інтегрована корпоративна культура.....	323
11.3. Крос-культурний менеджмент в організації.....	328
Контрольні запитання .....	337
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять .....	338
Тести для самоконтролю .....	344
Рекомендовані та використані джерела .....	346
ВИСНОВКИ.....	348
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....	349
ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	354

## ПЕРЕДМОВА

Управління організаціями на сучасному етапі потребує від керівників різних рівнів глибоких знань з менеджменту, що пояснюється як розширенням прав і відповідальності, так і необхідністю гнучкої адаптації до змін у навколишньому середовищі. Потрібно враховувати, що сучасні організаційні структури, моделі поведінки, процедури, принципи та цінності ґрунтуються на концепції лідерства в управлінській діяльності. Це висуває нові вимоги до керівника, який має володіти як базовими знаннями та інформацією, а також навичками та атрибутами, такими як розуміння контексту, аналітичні навички, вирішення проблем, прийняття рішень, соціальні навички, емоційна стійкість, проактивність, так і «мета-якостями», такими як творча уява та креативність, розумова спритність, збалансовані звички до навчання. Менеджеру має бути притаманна і якість "самопізнання (self-knowledge)", яка розглядається як перехід від розвитку компетенцій, що пов'язані з роботою менеджера, до реалізації власного потенціалу. «Мета-якості» набувають актуальності у зв'язку зі стрімкими змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

В академічних колах та бізнес-спільноті вже давно обговорюється питання про професіоналізацію менеджерської освіти та створення незалежної професійної організації, яка б сертифікувала і готувала менеджерів до вищих рівнів управління з високою відповідальністю. Це говорить про те, що менеджерська освіта не має бути знецінена, оскільки вимагає від сучасних і майбутніх управлінців більш ґрунтовних знань з планування, організації, координації, прийняття рішень, мотивації та контролю. Не менш важливим питанням залишається ознайомлення з практиками інших компаній, тому даний посібник пропонує і кейсовий підхід до засвоєння матеріалу.

Менеджери міжнародних компаній висловлюють думку про те, що глобальні тренди вимагають від персоналу постійного «рескілінгу (re-skilling)», до якого мають бути готові, перш за все, і самі управлінці. Такий підхід передбачає готовність до розширення знань, зміни поглядів, пошуку нових концепцій і практик, їх імплементації, вдосконалення. Проте справжній менеджер може бути ефективним у прийнятті рішень тільки, якщо звернеться до фундаменту економічної та менеджерської освіти і, звісно, матиме певний досвід роботи у цій сфері. Саме тому посібник містить і фундаментальні положення, які зазнають змін.

Отже, сучасний менеджмент постійно вдосконалюється за рахунок застосування новітніх джерел вивчення та пізнання. І для підготовки фахівців, що здатні приймати ефективні управлінські рішення, існує потреба в постійному оновленні навчальної та наукової літератури. Особливо актуальною стає адаптація теоретичних положень та пошук практичних рекомендацій з підвищення ефективності управлінської діяльності. Тому метою курсу з менеджменту є усвідомлення слухачами сутності основних категорій і понять науки управління, загальних закономірностей формування, функціонування та розвитку системи управління, отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління, а також розвиток і закріплення навичок

використання загальних прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці. Основне завдання – це формування у слухачів сучасного управлінського мислення та здібностей вирішувати різноманітні комплексні задачі (проблеми) з використанням запропонованих способів і методів, що можуть бути адаптовані до будь-якої сфери.

У разі застосування навчального посібника в освітньому процесі потрібно врахувати, що його структура, перелік розглянутих тем відповідає програмі дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування». Кожна тема, окрім теоретичного матеріалу, містить: перелік ключових термінів і понять, контрольні запитання, завдання для самостійної роботи та практичних занять, тести для самоконтролю, рекомендована література. Крім того, в кінці кожної теми пропонуються кейси, що дозволяють сформулювати певні навички з управління, реалізувати роботу в команді, творчий підхід до вирішення складних задач та ситуацій.

При підготовці навчального посібника використовувалися наукові дослідження відомих вчених і фахівців в області менеджменту І.Ансоффа, Г.Мінцберга, О.С. Віханського, А.І. Наумова, І.М. Герчикова, М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі, Ф. Котлера, С.Д. Сінка та ін. Список яких наведено в навчальному посібнику, в наслідок чого в даному посібнику, поряд з широким спектром понятійного апарату, знайшли відображення теоретичні розробки зазначених авторів і практичний досвід окремих країн з проблем сучасного менеджменту.

Навчальний посібник може бути корисним не тільки здобувачам вищої освіти, а й керівникам організацій, підприємцям, викладачам.

Автори висловлюють подяку І.В. Заблодській, доктору економічних наук, професору, завідувачці відділом проблем міжрегіонального співробітництва Інституту економіко-правових досліджень НАН України, В.С. Ніценко, доктору економічних наук, професору кафедри обліку і оподаткування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, Г.М. Тарасевич, доктору економічних наук, професору, завідувачці кафедри менеджменту і туризму Житомирського державного технологічного університету, Д.В. Шияну, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за рецензування рукопису, а також всім, хто допомагав у його підготовці до видання.

## РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Основні питання

- 1.1. Менеджмент як еволюційний рівень управління.
- 1.2. Організація в системі менеджменту.
- 1.3. Велика ідея: менеджер – це професія?

### Ключові терміни та поняття

Організація	Функції менеджменту
«Життєвий цикл» організації	Планування
Ресурси	Мотивація
Зовнішнє середовище	Контроль
Горизонтальний розподіл праці	Комунікації
Вертикальний розподіл праці	Прийняття рішень
Управління	Менеджер
Менеджмент	Ролі менеджера
Об'єкт управління	Професійний менеджмент
Суб'єкт управління	Рівні управління

### 1.1. Менеджмент як еволюційний рівень управління

*Менеджмент – це система наукових знань чи мистецтво управління?*

Слово «менеджмент» англійського походження. З ґрунтовного Оксфордського словника можна отримати такі тлумачення поняття «менеджмент»:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво управління;
- особливого роду вміння та адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Хоча існує тотожність понять «менеджмент» і «управління», не можна вести мову про їхню цілковиту ідентичність. Менеджмент традиційно розглядається як універсальний вид людської діяльності. Він має справу з управлінням організаціями (комерційними чи некомерційними) та спрямовуванням їх діяльності на досягнення поставлених цілей (ефективне використання ресурсів і високу продуктивність праці, покращення якості послуг, розробку нової продукції тощо). Натомість управління є властивістю, притаманною будь-якій системі, що дозволяє розпізнати сукупність елементів як ціле. При цьому, у технічних системах синонімом слова управління є «керування» (наприклад, керування верстатом або автомобілем). Розрізняють управління в біологічних, соціальних, економічних, політичних, технічних, кібернетичних та інших системах. Категорія «управління/ керування» є ширшою і охоплює системи живої та неживої природи.

Менеджмент є різновидом управління, що концентрується на соціо-технічних системах (тобто таких, в яких праця людей поєднується з



використанням засобів і предметів праці, а результати діяльності таких систем мають суспільну цінність).

Найпростішу систему управління утворюють об'єкт управління та пов'язаний із ним орган управління – суб'єкт.

*Суб'єкт управління, або керуюча система* – фізична особа чи організація (група осіб або юридична особа), яка приймає рішення та керує процесами чи відносинами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління. Основою владного впливу суб'єкта управління на об'єкт є організаційно-розпорядчі, економічні та морально-етичні важелі.

*Об'єкт управління або керована система* – це те, на що спрямований владний вплив суб'єкта управління (інформація, люди, процеси).

Менеджмент варто розглядати як науку, оскільки він:

- є сферою людської діяльності;
- утворює нові та систематизує існуючі знання про суспільну діяльність (про управління організаціями);
- формує уявлення людей про середовище, в якому відбувається взаємодія між людиною та технологіями;
- втілюється в практику ведення бізнесу та має на меті покращити результати діяльності організацій.

Наукові дослідження кінця ХХ – початку ХХІ ст. у галузі управління засвідчують формування різних управлінських парадигм, які проявляються через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Параметри еволюційних рівнів управління**

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
Визначальний чинник	Матеріальні ресурси	Матеріальні та інформаційні ресурси	Людські ресурси (люди)
Ключове завдання	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського потенціалу
Співробітники	Підлегли	Підлегли	Послідовники
Група	Трудовий колектив	Колектив	Команда
Прийняття рішень	Індивідуальне	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне
Інструменти впливу	Адміністративний тиск	Матеріальні стимули	Внутрішні мотиви, власний приклад
Ключові дієслова	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

Таким чином, менеджмент визначається як інтегральний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, мотивації і контролю, при здійсненні яких менеджери забезпечують умови для продуктивної і ефективної праці зайнятих в організації працівників і отримання результатів, що відповідають меті. Функції менеджменту – це відокремлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

*Планування.* «План – ніщо, планування – все. Ваші плани застаріють, щойно вийдете з кімнати. Але під час планування ваша команда згуртується і, якщо ви зіткнетеся із несподіваними труднощами, ваші люди знатимуть, як їх подолати». Ці слова якось сказав Дуайт Ейзенхауер, американський військовий і державний діяч.

Складання плану завжди розглядається як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли і ким має бути виконано. Керівництво організації має знайти відповіді на наступні питання:

- де знаходиться організація? (Оцінити її сильні та слабкі сторони);
- в якому напрямі їй необхідно рухатись? (Оцінити можливості і загрози);
- які ресурси для цього знадобляться? (Як ми збираємося це зробити).

Планування пов'язане з цілями, яких має досягти організація, курсом та напрямами дій, розподілом організаційних ресурсів.

*Організація.* Як тільки план складений, необхідно підготувати і забезпечити його виконання. Організація передбачає об'єднання людей у департаменти (відділи) відповідно до видів завдань, які вони виконують. Менеджери окреслюють межі повноважень та відповідальності, вирішують питання, як координувати організаційним ресурсами.

*Мотивація* – це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при якому виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Функція мотивації нерідко в англійській мові представлена як Leading, що означає вести за собою, а отже спирається на лідерство.

Лідерство передбачає використання сили, особистості та впливу, переконання та навичок спілкування. Результатом лідерства є високомотивована та віддана робота персоналу.

*Контроль* – останній етап процесу управління, що полягає у співставленні планових результатів з фактичними, подальшим корегуванням планів.

Функції планування, організації, мотивації і контролю пов'язані так званими сполучними процесами. Це – прийняття рішень і комунікації.

Прийняття рішень – це вибір того, як і що планувати, яким чином організувати, мотивувати і контролювати.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до відома працівників організації.

## 1.2. Організація в системі менеджменту

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Організацію також розглядають і з інших точок зору:

– як процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура керованої або керуючої системи;

– як сукупність (систему) взаємовідносин, прав, обов'язків, цілей, ролей, видів діяльності, які мають місце в процесі спільної праці.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку тощо).

Якщо організація має одну ціль, то це проста організація. В економіці переважають складні організації, які ставлять перед собою комплекс завдань.

За формою існують підприємства (комерційні та некомерційні), банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, які мають різні організаційно-правові форми (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю тощо).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних елементів, які становлять цілісне утворення, внутрішні елементи якої взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Можна виділити наступні *ознаки організації*:

– наявність ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;

– залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавства, конкурентів, технології тощо);

– горизонтальний поділ праці (виокремлення конкретних завдань) та підрозділи, які виникли у результаті організації досягнення цілей.

– вертикальний поділ праці (спрямований на координацію роботи) та рівні управління;

– необхідність управління;

– провадження певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, маркетингової, дослідницької тощо);

– здатність до саморозвитку та вдосконалення системи менеджменту.

Згідно з концепцією життєвого циклу організації вся її діяльність проходить 5 стадій – народження, дитинство і юність, зрілість, старіння і відродження, – кожна з яких має певну мету, ознаки, стиль керівництва, завдання та організацію праці.

Будь-яка організація має життєвий цикл, що включає в себе передбачувані етапи. Кожен етап містить свої проблеми і завдання. Іцхак Адізес, всесвітньо відомий бізнес-консультант, виділяє 9 таких етапів (рис. 1.1).

1. «*Вихажування*» (*Courtship*). На цьому етапі організація ще не існує, але є ідея про її створення. Засновник збирає думки, необхідну інформацію, що закладає теоретичний фундамент для майбутньої організації. Засновник повинен мати відповіді на питання: «Що організація буде робити? Як і коли це буде зроблено? Хто і чому збирається це робити?».

2. «Дитинство» (*Infancy*). На цьому етапі в організації немає чіткої структури і системи розподілу повноважень, відповідальності, системи прийому на роботу. Вона дуже персоніфікована, має невеликий бюджет.

Основний акцент в діяльності організації робиться на задоволенні потреб її клієнтів і на результати своєї роботи. Рішення на цьому етапі зазвичай приймаються швидко, але через відсутність достатнього досвіду, вони можуть бути не завжди успішними. Розвиток організації буде продовжуватися, якщо забезпечити постійне надходження грошових коштів. І якщо її засновник повністю впевнений в успішності власної ідеї, відданий їй.

3. «Дитинство» або «Давай-давай» (*Go-go*). Діяльність і грошові потоки організації стають стабільними. Організація успішно розвивається, відбувається бурхливе зростання. В організації немає ні чіткої структури, ні встановлених функціональних обов'язків. Організація концентрується не на завданнях, а на людях, і буде розвиватися далі, якщо керівник вчасно почне делегувати свої повноваження і відповідальність.

4. «Юність» (*Adolescence*). На цьому етапі організація дуже сильно змінюється. Її подальший розвиток буде можливий лише в разі встановлення дисципліни, системи та порядку. Змінюється структура організації, наймаються професійні менеджери. З'являється велика кількість конфліктів і протиріч між старими і новими співробітниками організації, можуть з'явитись протиріччя в її цілях. Для продовження розвитку необхідно провести систематизацію адміністративної діяльності.

5. «Розквіт» (*Prime*). Цей етап настає в тому випадку, якщо систематизація адміністративної діяльності була проведена успішно. На даному етапі організація одночасно і гнучка, і керована, має прописані функції і чітку структуру. Вона займається плануванням своєї діяльності і згодом слідує своїм планам, орієнтована на результат і задоволення потреб своїх клієнтів, ефективно працює. Її співробітники – хороші командні гравці.

6. «Стабілізація» або «Пізній розквіт» (*Stabilization*). Це перша стадія старіння організації. Зменшується гнучкість організації, відбувається скорочення інновацій, вона не прагне до змін. Все більше значення приділяється міжособистісним стосункам, ніж захопленню нових ринків, розширенню зон охоплення вже існуючих. Все це може негативно вплинути на задоволення потреб клієнтів організації в майбутньому.

7. «Аристократизм» (*Aristocracy*). На цьому етапі організація володіє значними грошовими ресурсами, які витрачає на зміцнення наявної системи контролю, облаштування, страхування. Основним у її діяльності є не те, що і чому відбувається, а як. З метою розвитку організації можуть вводитися невеликі інновації, можуть придбаватися інші організації. Але орієнтація на довгостроковий результат є значно нижчою, ніж на попередніх етапах. Для збереження наявного рівня прибутку підвищуються ціни на продукцію/послуги.

8. «Рання бюрократизація» (*Early bureaucracy*). Цей етап характеризує велика кількість конфліктів і проблем, відсторонення від задоволення клієнтів.

Тепер основна увага в організації приділяється тому, хто винен у проблемах, а не тому, що потрібно зробити, щоб їх вирішити.

9. «Бюрократизація і смерть» (*Bureaucracy and death*). Організація не прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, до змін, не орієнтується на результат, на потреби споживачів. У ній присутній жорсткий контроль над діяльністю, дотриманням усіх прийнятих правил, приписів і процедур. Якщо діяльність організації безпосередньо залежить від клієнтів, то в момент їх повної відмови від послуг може наступити смерть організації. Настання етапу смерті на якийсь час може бути відтерміновано, якщо організація виробляє певний монопольний продукт або має підтримку з боку держави.

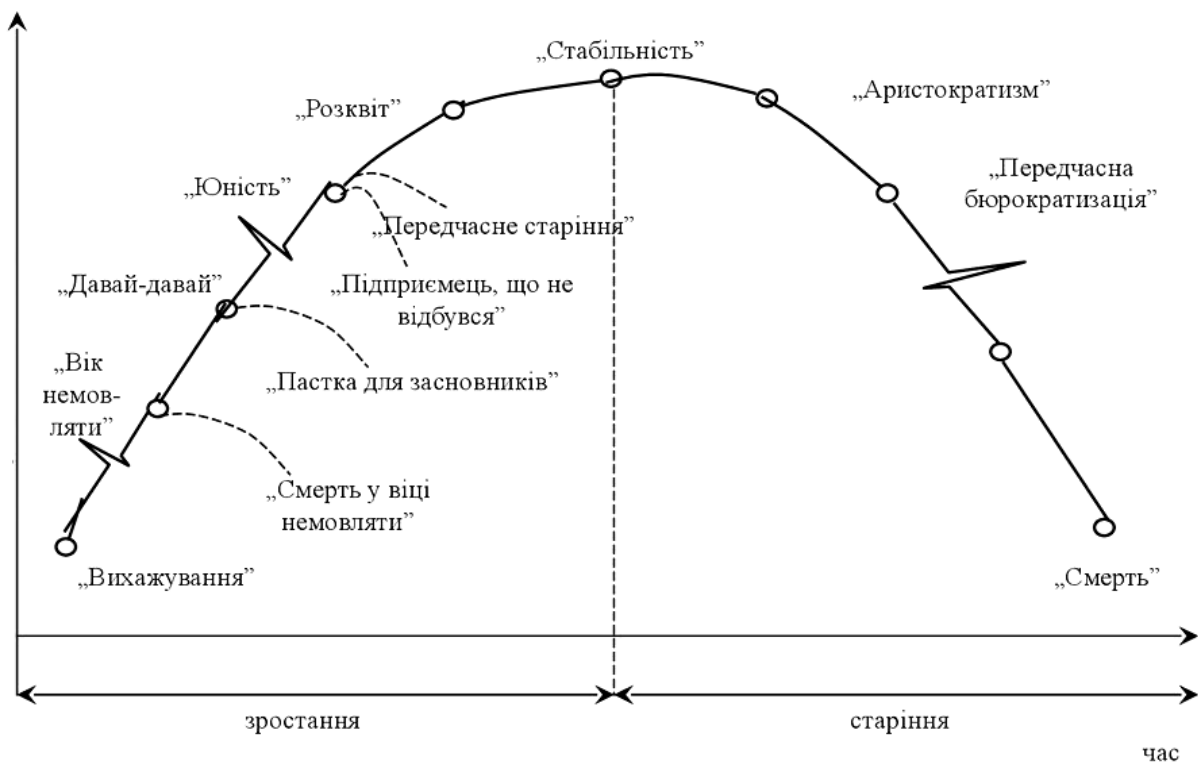


Рис. 1.1. Життєвий цикл організації за моделлю І. Адізеца

Однією з найважливіших характеристик організації є її залежність від факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, незалежно від зовнішніх орієнтирів. Ці умови і чинники, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності організації, так або інакше впливають на неї. Термін «зовнішнє середовище» включає в себе економічні умови, споживачів, профспілки, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей в суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію, а також інші складові.

Фактори внутрішнього середовища формують організацію із середини, тобто є ситуаційними рушійними силами всередині організації (табл. 1.2).

**Характеристика факторів внутрішнього середовища організації**

Фактор внутрішнього середовища організації	Зміст факторів
<b>ЛЮДИ (ПРАЦІВНИКИ)</b>	
Найважливіший ситуаційний фактор	визначається такими здібностями, як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікація, знання, освіта;</li> <li>• потреби та розуміння цінностей;</li> <li>• обдарованість, поведінка;</li> <li>• ставлення до праці та оточення;</li> <li>• сприйняття корпоративної культури, цінностей</li> </ul>
<b>ЦІЛІ</b>	
Очікуваний результат діяльності організації	відрізняються тривалістю (коротко-, середньо- та довгострокові) та змістом (загальноорганізаційні, особисті). Мають бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, визначеними у часі)
<b>ЗАВДАННЯ</b>	
Види робіт, які необхідно виконувати певним способом	робота з людьми, засобами організації, інформацією
<b>СТРУКТУРА</b>	
Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт на основі поєднання горизонтального та вертикального поділу праці в організації	різні організаційні структури розглянуті в наступних розділах
<b>ТЕХНОЛОГІЯ</b>	
Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів сировини, інформації) у вихідні (продукт, послугу)	згідно з підходом американського соціолога Д. Томпсона можна виокремити: <ul style="list-style-type: none"> <li>• багатоланкові технології (виробництво автомобілів);</li> <li>• посередницькі технології (банківська справа, страхова діяльність);</li> <li>• інтенсивні технології (3D виробництво )</li> </ul>
<b>РЕСУРСИ</b>	
	ресурси, які організація прагне залучити для здійснення діяльності, така як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• трудові;</li> <li>• інтелектуальні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• фінансові;</li> <li>• інформаційні;</li> <li>• енергетичні.</li> </ul>

Як вже зазначалось, організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ за рахунок утворення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних цілей. Такі підрозділи називають зазвичай відділами або службами, цехами, ділянками. Вертикальний поділ праці відокремлює роботу з координації дій. Діяльність з координації роботи інших людей і

складає суть управління. Еволюція управління відносно організаційної еволюції (за Б. Ленелом) представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція управління

Середовище	Характеристика організації	Характеристика управління
Стабільне	маленька, горизонтальна	Макрорівень (загальне бачення), орієнтація на налагодження зав'язків, загальна координація корпоративної культури (ідеї, цінності, традиції)
Стабільне	велика, ієрархічна, функціональна	Макрорівень (технічні деталі, специфікація), увага, зосереджена на завданнях, раціоналізм
Хаотичне, змінне	велика, горизонтальна, міжфункціональна	Макрорівень, модернізація організаційної структури, делегування повноважень
Хаотичне, змінне	організація, здатна до саморозвитку	Макрорівень (місія, візія), корпоративні цінності, розкриття потенціалу кожного, особистісний та професійний розвиток

*Менеджмент – це управління соціально-технічними системами, яке полягає у здійсненні процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань (рис. 1.2).*

Аби бути успішною протягом тривалого часу, вижити та досягти власних цілей, організація повинна бути як *ефективною*, так і *результативною*.

	НИЗЬКА	ЕФЕКТИВНІСТЬ	ВИСОКА
ВИСОКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ	<p><b>Низька ефективність / висока результативність</b>                      Менеджер обрав правильні цілі, проте не раціонально використав ресурси для їх досягнення.                      Результат: продукт, на який існує попит, проте є занадто дорогим для споживача</p>	<p><b>Висока ефективність / висока результативність</b>                      Менеджер обрав правильні цілі і раціонально використав ресурси для їх досягнення.                      Результат: продукт, на який існує попит, і він задовольняє вимоги споживача щодо ціни та якості</p>	
НИЗЬКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ	<p><b>Низька ефективність / низька результативність</b>                      Менеджер обрав неправильні цілі і не раціонально використав ресурси.                      Результат: продукт, на який не існує попит, оскільки не відповідає вимогам споживача</p>	<p><b>Висока ефективність / висока результативність</b>                      Менеджер обрав правильні цілі і раціонально використав ресурси для їх досягнення.                      Результат: продукт, на який існує попит, і він задовольняє вимоги споживача щодо ціни та якості</p>	

Рис. 1.2. Матриця ефективності / результативності організації

*Ефективність (efficiency)* відображає співвідношення між ресурсами, що використовуються, і обсягами виробництва. Оскільки менеджери мають справу з дефіцитними ресурсами – людьми, капіталом, інформацією – вони прагнуть використовувати їх як найефективніше. Це міра того, наскільки добре або продуктивно використовуються ресурси для досягнення мети.

*Результативність (effectiveness)* – показник, який відображає наскільки організації вдається досягти поставлених цілей. За словами популярного дослідника П. Друкера результативність означає «робити правильні речі» (doing the right things), а ефективність – це «робити речі правильно» (doing things right).

*Результативність (effectiveness)* – це міра доцільності цілей, яких дотримується організація, і ступінь досягнення цілей.

### 1.3. Велика ідея: менеджер – це професія?

Уміння ставити і реалізовувати цілі засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор визначав як мистецтво дізнатися, що належить зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом. Цим мистецтвом повинна володіти певна категорія людей – *менеджери*, чия робота полягає в організації і управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Тому менеджмент нерідко асоціюється з менеджерами, а також з органами або апаратом управління.

П. Друкера запросили одного разу дослідити діяльність General Motors зсередини, і чим більше він занурювався, тим сильнішим ставало його занепокоєння. «Компанію General Motors... можна розцінювати як триумф і поразка менеджера-технократа, – пізніше писав він. – У тому, що стосується продажів і прибутків, вона досягла значних успіхів... Але разом з тим і зазнала серйозної поразки – в частині зв'язків з громадськістю, отриманих оцінок та її сприйняття широкою публікою». П. Друкер пристрасно вірив у менеджмент не як в технократичну діяльність, а як в професію з благородним покликанням, подібно кращим проявам медицини та юриспруденції.

*То ж що таке менеджмент?* Найкращою відповіддю на це питання є вислів одного з найвидатніших мислителів і теоретиків сучасності, канадського дослідника менеджменту Г. Мінцберга: «*Керівники та суспільство сприймають менеджмент як науку чи як професію, якій можна навчитися в університеті. Насправді ж, менеджмент – це найдосконаліше мистецтво, оволодіти яким без досвіду неможливо. Тільки з досвідом може з'явитися розуміння нескінчених нюансів управлінського процесу та здатність застосовувати власні знання у заданому контексті*».

Г. Мінцберг виділив одну спільну рису управлінської роботи – роль менеджера. Роль менеджера, за його визначенням, є набором правил поведінки, які відповідають конкретній організації або конкретній посаді. «Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власне трактування цих ролей». Г. Мінцберг дійшов висновку, що менеджери виконують десять ролей, які можна згрупувати у три групи: міжособистісні стосунки, передача інформації та прийняття рішень (рис. 1.3).



– дотримуватися законів у всіх наших діях.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів вимагає важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору. Деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але зрештою добрі справи ідуть нам же на користь”.

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням працівниками етичних принципів і виносити рішення щодо спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії “Моторола” має право інтерпретувати і корегувати основні положення морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення стосовно працівників, які порушують кодекс.

7. Прочитайте Кейс 1 та опишіть різні моделі менеджерів.

### КЕЙС 2

#### Тихі американці. Як найбільш недооцінені топ-менеджери світу забезпечили успіх своїм компаніям



**Сатья Наделла, голова Microsoft**

**Вік - 51 рік, розмір компенсації за 2018-й - \$25 млн.**

Обійнявши нинішню посаду в 2014 році, Сатья Наделла – за походженням

з індійського Хайдарабада, який пропрацював у Microsoft понад 20 років – прийняв рішення змістити фокус із марних спроб завоювати ринок ПЗ для смартфонів на розвиток хмарних технологій і сервісів доповненої реальності.



До того ж Сатья Наделла вирішив по-новому подивитися на конкурентів і замість відкритої війни обрав партнерство. Згідно з його філософією, сервіси Microsoft повинні бути доступними користувачеві на будь-яких пристроях, навіть якщо на них немає Windows. У підсумку корпорація під керівництвом Сатї створила пакет ПЗ Microsoft Office для Apple iPad, розробила низку додатків для iPhone і телефонів на Android і навіть використовувала конкурента Windows операційну систему Linux для створення своєї хмарної платформи Azure.

За перший рік президентства нинішнього топ-менеджера вартість акцій Microsoft зросла на 14%. А до 2018-го вона практично потроїлася, вперше перевищила позначку у \$100 за од. Минулий рік виявився особливо успішним для дітища Білла Гейтса: у листопаді Microsoft за своєю ринковою капіталізацією обігнала Apple і Amazon, ставши найдорожчою компанією світу. А через місяць її CEO увійшов до сотні найвпливовіших людей року за версією авторитетного американського журналу Time.

З нинішнім CEO корпорація також зробила два свої найбільші поглинання: у 2016 році IT-гігант придбав за \$26,2 млрд соціальну мережу для встановлення ділових контактів LinkedIn, а восени 2018-го оголосив про закриття 7,5-мільярдної угоди з купівлі найбільшого сервісу для розробників GitHub.

Аналітики ринку позитивно оцінюють динаміку розвитку Microsoft і переконані: протягом 2019 року ринкова вартість компанії сягне \$1 трлн.



**Джефф Безос, засновник і голова Amazon**

**Вік – 55 років, розмір компенсації за 2018-й - \$1,68 млн**

Джефф Безос, засновник і глава найбільшого американського онлайн-рітейлера Amazon і найбагатша людина планети зі

статком понад \$130 млрд, відомий своєю вимогливістю до підлеглих. У пресі мільярдера нерідко критикують за несправедливу політику заробітної плати, недостатні податкові відрахування і низьку активність у сфері благодійності. Суперечливу оцінку дають голові Amazon й інші топ-менеджери, тому в рейтингу Fortune він фігурує одночасно в обох списках – недооцінених і переоцінених CEO.

"Якщо ви не витримуєте критики, то не робить нічого нового чи цікавого", - радить мільярдер. Результати Amazon чітко демонструють успіх Безоса в управлінні бізнесом. Восени 2018-го його інтернет-гігант став другою в історії компанією, ринкова вартість якої перевищила \$1 трлн, - раніше це вдавалося тільки Apple. Тим часом опитування соціальної мережі LinkedIn виявило, що саме в Amazon у 2018-му прагнули працювати найбільше американців.

Грамотний підбір персоналу – одна із сильних сторін Безоса, визнають експерти. Сам топ-менеджер підкреслює, що наймає тільки тих людей, які викликають у нього повагу і здатні підвищити ефективність команди. Ще один управлінський талант мільярдера – вміння грамотно вибудувати стратегію розширення компанії. Так, влітку 2017-го Amazon зробила своє найбільше поглинання, заплативши \$13,7 млрд за американську мережу супермаркетів Whole Foods. У підсумку в компанії з'явилася офлайн-платформа, що дозволяє економити на доставці та маркетингу, а також вивчати поведінку покупців у магазинах для вдосконалення механізмів онлайн-продажів.



### Мері Барра, голова General Motors

**Вік – 57 років, розмір компенсації за 2017-й - \$22 млн.**

П'ять років тому у світовій автомобільній індустрії відбулася історична подія: главою одного з найбільших автоконцернів уперше стала жінка. Мері Барра, яка в січні 2014-го зайняла пост

СЕО американської корпорації General Motors (GM), починала свою роботу в компанії зі штампувального цеху. І за наступні 30 років пройшла шлях від інспектора з якості до керівника заводу, директора персоналу, віце-президента з розвитку продуктів і, нарешті, СЕО.

З дитинства закохана в автомобілі Мері Барра сьогодні посідає четверту сходинку у списку найвпливовіших жінок світу за версією американського журналу Forbes. Вона керує компанією зі штатом понад 180 тис. осіб, що співвідноситься з населенням невеликої острівної держави, і робить це досить успішно. У 2018 році виторг GM сягнув \$147 млрд, перевищивши очікування ринку, і продовжить зростати, прогнозують аналітики ринку.

Очоливши автоконцерн, Барра поставила собі за мету повернути йому колишню славу після банкрутства 2009 року. Барра цінує в підлеглих готовність визнавати помилки і рухатися далі, а власну репутацію будує на чесності та вмінні приймати складні рішення, зазначають експерти. Так, у листопаді 2018-го глава GM заявила про звільнення 14 тис. співробітників у країнах Північної Америки в рамках плану реструктуризації компанії. Цей крок викликав критику з боку президента США Дональда Трампа, однак скорочення витрат позитивно вплинуло на вартість акцій GM, які одразу подорожчали на 5%. Барра також зайнялася розширенням компанії за новими напрямками: придбала за \$1 млрд невелику фірму Cruise Automation, яка спеціалізується на розробці систем автономного керування, і інвестує мільярди доларів у електричні автомобілі та сервіс каршерингу – спільного користування автомобілями.



### Джеймі Даймон, голова JP Morgan Chase

**Вік – 62 роки, розмір компенсації за 2018-й - \$31 млн.**

Восени 2018-го відомий американський інвестор і мільярдер Воррен Баффет, якого за відчуття вигідних вкладень називають оракулом з Омахи, виклав \$4

млрд за акції банку JP Morgan Chase. Після цього вартість цінних паперів компанії зросла на 1,5%. Потім банк оголосив фінансові результати за рік, відзвітувавшись про рекордний виторг у \$30,7 млрд.

- 6. Визначте, що не належить до основних рис сучасної організації:**
- А. Обов'язкова ієрархічність управління.
  - Б. Залежність від зовнішнього середовища.
  - В. Наявність та достатність ресурсів.
  - Г. Розподіл цілей на конкретні завдання.
- 7. Визначте, що таке об'єкт управління?**
- А. Людина або група людей, якими керують.
  - Б. Апарат управління.
  - В. Люди, що займаються управлінням.
  - Г. Люди, які виконують певні завдання.
  - Д. Все вищезазначене
- 8. Згідно з концепцією життєвого циклу організації вся її діяльність проходить:**
- А. 4 стадії – народження, дитинство, зрілість, старіння.
  - Б. 6 стадій – народження, дитинство і юність, зрілість, старіння, смерть.
  - В. 5 стадій – народження, дитинство і юність, зрілість, старіння і відродження.
  - Г. Немає правильної відповіді.
- 9. Яка з форм розподілу управлінської праці формує ієрархію управління?**
- А. Горизонтальна.
  - Б. Вертикальна.
  - В. Горизонтально-вертикальна.
  - Г. Змішана.
- 10. Оберіть правильний варіант відповіді:**
- А. Менеджери виконують чотири типи міжособистісних ролей.
  - Б. Менеджери виконують три типи інформаційних ролей.
  - В. Менеджери виконують два типи ролей.
  - Г. Менеджери виконують п'ять типів міжособистісних ролей.
  - Д. Все вищезазначене.

#### **Рекомендовані та використані джерела**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київський унів-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

## **Менеджмент: навчальний посібник**

---

3. Карий О.І., Кулиняк І.Я., Галаз Л.В., Рачинська Г.В., Гвоздь М.Я. Менеджмент організацій і адміністрування: 1001 тест: збір. тест. Завдань. Львів: Видав-во «Растр-7», 2018. 278 с.
4. Кузьмін О.Є., Мелшник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. Посібник. 4-те вид., випр. та допов. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018. 208 с.
5. Кузьмін О.Є., Романишин С.Б., Пшик-Ковальська О.О. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2017. 194 с.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією : пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
7. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підруч. К.: Видав. дім «Кондор», 2016. 366 с.
8. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Телепнева О.С. Менеджмент: навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. 112 с.
9. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Видав. дім «Кондор», 2018. 220 с.
10. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to get and stay at the top. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004. 484 p.
11. Adizes I. Mastering Change: Participant's Manual. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016. 194 p.