



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МЕНЕДЖМЕНТ
навчально-методичний посібник

Харків
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»
денної форми навчання

**Харків
2020**

Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 3 від 16.06.2020 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2020

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Грамотне управління будь-якою організацією – у бізнесі, науці, освіті, мистецтві, охороні здоров'я, політиці – є запорукою високої ефективності її роботи, передумовою досягнення стратегічних цілей.

Мета вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» – засвоєння студентами основ сучасної теорії менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як науку, самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління.

Завдання:

– формування системи знань про сутність та закономірності процесу управління, соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту; здатності до управління організацією, застосування сучасних технологій та методів управління; уявлення про феномен лідерства, стилі управління, особисту відповідальність менеджера у процесі управління.

– оволодіння сучасними теоріями менеджменту;

– вивчення функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю), їх взаємозв'язку;

– набуття умінь прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень;

– оволодіння навичками інформаційного забезпечення процесу управління, формування системи комунікацій в організації;

– опанування методів та прийомів оцінки ефективності управлінської праці;

– вироблення практичних навичок організації праці менеджера, підвищення його особистої ефективності.

Після засвоєння навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен демонструвати такі результати навчання:

- застосовувати фундаментальні знання для визначення сутності та закономірностей процесу управління, соціально-економічних умов виникнення й розвитку менеджменту;

- пояснювати сучасні теорії менеджменту, особливості їх застосування у процесі управління організацією; зміст та

етапи прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень; принципи, прийоми та способи організації праці менеджера, підвищення його особистої ефективності;

- розкривати зміст функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю), їх взаємозв'язок;
- пропонувати та обирати доцільні у різних ситуаціях технології та способи управління організацією;
- вносити пропозиції щодо організації інформаційних потоків та комунікацій в організації;
- здійснювати аналіз та оцінку ефективності управлінської праці;
- усвідомити роль та значення «м'яких складових» у менеджменті – лідерства, стилю управління, досвіду, особистої відповідальності менеджера.

У структурі дисципліни «Менеджмент» виокремлено три змістових модулі.

Перший модуль «Основи організації менеджменту» покликаний формувати у здобувачів систему знань про сутність та закономірності процесу управління, соціально-економічні умови виникнення й розвитку менеджменту. Вивчаються сучасні теорії менеджменту, особливості їх застосування у процесі управління організацією. Пояснюються заходи з організації інформаційних потоків та комунікацій в організації. Досліджуються зміст та етапи прийняття, обґрунтування й реалізації управлінських рішень.

У другому модулі «Функції менеджменту» опановуються основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль. Це дасть здобувачам можливість виробити навички управління у сфері розробки організаційних планів, проектування організаційної структури, мотивації підлеглих, контролю та самоконтролю. Крім того, вони мають навчитися виявляти системні зв'язки між різними складовими менеджменту.

Третій модуль «Керівництво та лідерство у системі менеджменту» присвячено усвідомленню ролі та значення «м'яких складових» у менеджменті – лідерства, стилю управління, досвіду, особистої відповідальності менеджера. Пояснюються принципи, прийоми та способи організації праці ме-

неджега, підвищення його особистої ефективності. Здобувачі оволодівають технологіями самоменеджменту, командоутворення. Значна увага приділяється ситуаційному менеджменту та управлінню змінами.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні запитання і тестові завдання для самоконтролю, вирішення практичних завдань, підготовка рефератів, есе, презентацій, доповідей, рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

Студенти заочної форми навчання на практичних заняттях будуть розглядати такі теми:

Тема 4. Прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Організація як функція менеджменту.

Тема 10. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення.

10.1. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення.

10.2. Групи та конфлікти у менеджменті. Управління конфліктами.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема **1. Менеджмент: сутність, соціально-економічні умови виникнення та розвиток**

Практичне заняття 1.1. **Поняття та сутність менеджменту**

П л а н

1. Поняття менеджменту.
2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт управлінської праці.
3. Види управлінської діяльності. Поняття стратегічного, оперативного і ситуаційного менеджменту.
4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Вимоги до менеджерів.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Теорія організації, що навчається: головні ідеї та принципи (доповідь або реферат).

Практичне завдання

Які вимоги зазвичай висуваються до людей, здатних обіймати керівні посади? Якими навичками вони повинні володіти та які здібності мати? Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

Вимоги до менеджерів

<i>Вимоги до менеджера</i>	<i>Характеристика вимог (2–3 основні)</i>
Розумові здібності	
Ставлення до оточуючих	
Особисті риси	
Ставлення до праці	

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність менеджменту? Що є результатом управлінської праці?
2. Охарактеризуйте суб'єкт, об'єкт та предмет управлінської праці. Які ознаки має діяльність менеджерів?
3. Які види управлінської діяльності Вам відомі? Поясніть відмінності між евристичною, адміністративною та операторською працею.
4. На які групи поділяються менеджери залежно від характеру їх участі в процесі управління? Чим відрізняються лінійні та функціональні керівники?
5. Назвіть та опишіть рівні менеджменту. Які завдання виконують керівники вищого, середнього, низового рівнів управління?
6. Які якості властиві менеджерам? Що може завадити працівникові стати ефективним менеджером?
7. Охарактеризуйте вимоги, які висуваються до сучасних менеджерів.

Практичне заняття 1.2. **Розвиток теорії менеджменту**

П л а н

1. Теоретичні погляди на природу, сутність та розвиток управління.
2. Класифікація теорій менеджменту.
3. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.
4. Ресурсна теорія. Теорія організаційної культури.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 7–22.

Термін «менеджмент» походить від латинського слова «*manus*» – рука. Спочатку це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З часом відбулося поглиблення суспільного поділу праці, у результаті якого люди почали спеціалізуватися на тих чи інших видах діяльності, що зумовило необхідність у виокремленні працівників, які б займалися організацією робіт інших людей. Так народилася професія менеджера. *Менеджмент* – це професійна діяльність, яка полягає в управлінні організацією. Причому організації можуть бути різними: комерційними та безприбутковими, державними та приватними, великими та малими, національними та міжнародними тощо. Незалежно від типу організації зміст управлінської праці розкривається у функціях управління. Серед них: планування, організація, керування, контроль.

Праця менеджера принципово відрізняється від праці інших співробітників організації. Якщо працівник виконує свої функції безпосередньо, то менеджер має скоординувати діяльність інших людей для досягнення поставленої мети. Відповідно, ознаками управлінської праці можна вважати: наявність у менеджера підлеглих (як мінімум одного працівника); наявність у менеджера повноважень для прийняття рішень, які будуть впливати на формування, розподіл, використання організаційних ресурсів; управління або всією організацією, або її частиною, або окремим процесом. *Предметом праці* менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище організації. *Об'єктом праці* менеджера є персонал керованої системи та відносини між людьми, які складаються у процесі виконання певних функцій.

Оскільки організація – складна відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, можна вирізнити такі *сфери менеджменту*: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент, управління персоналом, управління дослідженнями та розробками, управління фінансовими ресурсами, маркетинг, загальне адміністрування. Слід пам'ятати, що не всі менеджери займають однакову позицію в організації, а управлінська діяльність здійснюється на різних рівнях. Залежно від того, скількома ком-

понентами (сферами) організації управляє менеджер, розрізняють *три рівні менеджменту* – вищий, середній та низовий. Зміст управлінської діяльності на цих рівнях суттєво відрізняється.

Професія менеджера потребує спеціальної підготовки: знань і навичок з організації виробництва, комерційної діяльності, управління. Найважливіша компетенція менеджера – його здатність працювати з людьми у різних сферах. За даними досліджень, сучасний керівник насамперед має бути організатором, психологом, соціологом, а вже потім – фахівцем у своїй галузі.

Об'єктом вивчення *менеджменту як науки* є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил та типів кооперації.

Ремісничий вид менеджменту як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця був притаманний мануфактурному виробництву (XVI – кінець XVIII ст.). Смісл управління полягав у комбінуванні різних ремесел і підкоренні працівників єдиній команді та дисципліні роботодавця. *Технократичний* вид менеджменту викликаний промисловим переворотом на межі XVIII – XIX ст. Головним об'єктом керівництва стають системи машин, які підкоряють собі (своїми рухами, ритмом, функціями) працівників. Упроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто виконання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими працівниками під керівництвом інженерно-технічного персоналу та службовців. Однак перехід до теоретично обґрунтованих методів управління відбувається тільки наприкінці XIX – початку XX ст.

Спочатку пошуки науково обґрунтованого менеджменту оформились у працях дослідників *школи наукового управління* (1885–1920) і передусім *школи тейлоризму* (Ф.У. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт та ін.), які запропонували операційний підхід до управління. Суть «наукового управління» полягала, по-перше, у встановленні граничної фізичної витривалості людини, можливостей її пристосування до роботи машин, а на цій основі – відповідних норм виробітку, механізмів професійного підбору, відбору та виробничого на-

вчання працівників; по-друге, у створенні економічної заінтересованості працівників у результатах праці шляхом використання стимулів відрядної заробітної плати, розумного чергування робочого часу та часу відпочинку. Логічною вершиною технократичного менеджменту вважається *фордизм*.

Під впливом Великої Депресії 1929–1933 рр. зароджується *класична*, або *адміністративна, школа* (1920–1950-ті рр.), представниками якої були А. Файоль, Л. Увік, Джеймс Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоун та ін. Так, Анрі Файоль вважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає у доцільному впливі на трудовий колектив та у керівництві ним на підставі наукових методів, принципів, правил та заходів.

Дослідження соціальних аспектів людської діяльності, поява ергономіки, соціальної й промислової психології стали основою виникнення *антропоцентричного менеджменту*. Він визнає людей найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і процвітання. Антропоцентричний менеджмент представлений численними школами. У межах *школи «людських відносин»*, або *неокласичної, психологічної школи* (1930–1960-ті рр.), широку відомість одержали: дослідження соціальних конфліктів на підприємстві та стилів керівництва, виконані американським психологом М. П. Фоллетт (1868–1933); обґрунтування залежності продуктивності праці від психологічних чинників, здійснене професором Гарвардського університету Г. Мюнстербергом (1863–1916); аналіз зростання продуктивності та інтенсивності праці робітників під впливом переважно неекономічних методів, передусім задоволеності працівників умовами своєї праці, психологічним кліматом у колективі, взаємовідносинами з менеджерами, у дослідженнях професора Гарвардської вищої школи ділової адміністрації Елтона Мейо (1880–1949).

Школа «поведінкових наук» (з 1950 р. і дотепер), представниками якої є К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та інші, зосередила свої дослідження на поведінці працівників на робочому місці: мотиваціях, міжособистісних відносинах, розкритті творчого і трудового потенціала.

лу кожного працівника, зростанні ефективності використання людських ресурсів.

Кількісна, або нова, школа науки управління (з 1960-х рр. і дотепер), виразниками ідей якої є Р. Акофф, С. Бір, Д. Екман, Е. Крейд та інші, розглядає управління як процес, який ґрунтується на використанні знань математики, статистики, кібернетики, інженерних та інших точних наук, імітаційного моделювання управлінських рішень, методів аналізу в умовах невизначеності тощо.

У теорії менеджменту розрізняють також процесний, системний та ситуаційний підходи. *Процесний підхід* (з 1920–30-х рр. і дотепер) розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, або управлінських функцій. Згідно з *системним підходом до управління* (з кінця 1950-х рр. і дотепер) усі організації є відкритими системами, які складаються з кількох взаємопов'язаних підсистем. Прихильники *ситуаційного підходу до управління* (кінець 1960-х рр. – наш час) стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варіюються та визначаються особливостями ситуації, тобто тими конкретними обставинами, які у даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей.

У сучасній науці управління формуються нові концепції та школи. *Ресурсна теорія в менеджменті* (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс та ін.) вказує на системні розбіжності між організаціями (фірмами), викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють і управляють. *Концепція менеджменту знань* (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Р. Холл, І. Нонаки, Дж. Грейсон, К. Норт, Г. Пробст, У. Букович, Р. Уільямс, Дж. Стоунхаус, Х. Скарбороу та інші) виходить з того, що знання стають основним ресурсом. *Теорія організації, що навчається*, концентрується навколо питань створення, одержання, передавання або спільного використання знань, які потрібні для досягнення стратегічних цілей.

Практичне завдання

Кейс «Особливості менеджменту по-українськи»

Ознайомтеся з текстом, що наведений нижче, та дайте відповіді на питання:

1. Які особливості властиві українському топ-менеджменту? Чому?
2. Чому лояльність, яку виявляють співробітники до менеджерів в українських компаніях, важливіша за особисті якості працівника?
3. Які складаються взаємовідносини власників великого бізнесу та топ-менеджерів в Україні? Що заважає конструктивному розвитку цих відносин?

Рижкова Олена, партнер консалтингової компанії Jansen Capital Management, консультант з управління. П'ЯТЬ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПО-УКРАЇНСЬКИ.

Джерело: <https://delo.ua/lifestyle/pjat-osobennostej-top-menedzhmenta-po-ukrainski-317311/>

Недолік комунікації і довіри

Довіра – це маркер, який стає особливо значущим у стані невизначеності, уразливості, при втраті контролю над ситуацією. Якщо менеджер має можливість контролювати ситуацію та поведінку підлеглих, таким ресурсом, як довіра, в управлінській практиці він часто нехтує. Однак потрібно розуміти: чим вище рівень контролю, тим більше пов'язані з ним витрати. Контролювати всіх і все – занадто дороге задоволення. Крім того, відсутність балансу між контролем і ефективністю нерідко заважає розвитку бізнесу, адже чим складнішими є цілі, тим ширшими є повноваження, більшими – делегування і командна робота. Часто трапляється, що готовність персоналу довіряти не відповідає характеру внутрішньокорпоративних комунікацій. Недоліки комунікативних та інформаційних систем ускладнюють розвиток довіри між рядовими працівниками та менеджерами середньої і вищої ланки. Недовіра персоналу також може бути викликана низьким рівнем особистого авторитету або пасивною позицією менеджера.

Ієрархічна дистанція

Багато вітчизняних компаній – патерналістські, більшість їх власників є лідерами першого покоління. Свою компанію вони будують як сім'ю. Патерналістські відносини – це батьківські відносини, де батько є гарантом виживання групи, а тому має повне право страчувати або милувати. Члени сім'ї повинні виконувати певні функції, причому точно так, як сказав батько. Цим пояснюється ієрархічна дистанція між топ-менеджерами і рядовими співробітниками.

Низька самооцінка

Низька самооцінка – ще одна характерна особливість нашої культури, позбавляє спочатку внутрішньої, а потім і зовнішньої свободи. Треба розуміти, що топ-менеджери – своєрідні заручники влади, адже їм є що втрачати. Багато в чому це спадщина радянських управлінських традицій. Однак психологи відзначають, що сьогодні у країні зростає покоління, в якого з самооцінкою усе гаразд, тому з ним доводиться поводитися інакше. Ця тенденція помітна, наприклад, у середовищі програмістів. Вони легко змінюють одну компанію на іншу, лояльні не стільки до компаній та їх власників, скільки до завдань: якщо їм цікаво, якщо їх компетенції затребувані, вони залишаються, якщо ні – йдуть.

Складнощі передачі влади від власників до топ-менеджменту

Якщо власник бізнесу – харизматичний екстраверт, в його компанії Ви не побачите чітко структурованих процесів (якщо, звичайно, він не будував систему за допомогою сильних топ-менеджерів, залучених ззовні), тому що у нього немає потреби у таких процесах, натомість є прагнення розвитку, постійної трансформації, але на певному етапі розвитку необхідність у налагоджених процесах неминуче виникає. Чим більшою є компанія, тим ця потреба вища. У такій ситуації власники роблять різний вибір: йдуть з головою в новий бізнес або на спокій і передають управління комусь із родини або найманому топ-менеджеру. Останній варіант проходить найбільш болісно: психологічно вкрай важко відпустити свою дитину, навіть коли розумієш, що вона вже доросла та у неї свій шлях. Тут проблема довіри ключова.

Лояльність важливіше таланту

В українських компаніях гроші нерідко стоять в ієрархії на більш низькій позиції, ніж відносини. І все-таки, незважаючи на витрати, саме поєднання ділових відносин з особистими надає особливий вигляд українському бізнесу. Специфіка культури відносин призводить до того, що лояльність у нас цінується вище таланту. З талантами складно працювати, адже посправжньому професійні, талановиті люди не бояться залишати компанію, якщо їм некомфортно, або в разі, коли порушені домовленості.

Тестові завдання

1. *Хто такий менеджер?*

- а) власник підприємства;
- б) людина, що здійснює управління організацією;
- в) людина, що виступає інвестором;
- г) особа з досвідом роботи.

2. *Що таке управлінська праця?*

- а) практичне виконання функцій управління з метою реалізації поставлених завдань;
- б) накопичення і обробка інформації;
- в) підготовка різних документів;
- г) розробка інвестиційних проєктів.

3. *Яка проблема постає перед менеджерами у процесі управління?*

- а) задоволення платоспроможного попиту;
- б) скорочення чисельності працюючих;
- в) обґрунтування управлінських рішень;
- г) вибір кращих інвестиційних проєктів.

4. *Хто є суб'єктом праці менеджера?*

- а) сам менеджер;
- б) підпорядкований працівник, колектив працівників;

- в) дипломований фахівець;
- г) людина з практичним досвідом роботи.

5. *Що/хто є об'єктом праці менеджера?*

- а) сам менеджер;
- б) праця підпорядкованих працівників;
- в) дипломований фахівець;
- г) людина з практичним досвідом роботи.

6. *Що/хто є предметом праці менеджера?*

- а) робоче місце менеджера;
- б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень, стосунки людей;
- в) неофіційна інформація;
- г) підпорядковані працівники.

7. *Що/хто є засобами праці менеджера?*

- а) інтелект, знання та вміння людей, задіяних у процесі виконання поставлених цілей;
- б) підпорядкований працівник, колектив працівників;
- в) дипломований фахівець;
- г) людина з практичним досвідом роботи.

8. *Що є результатом (продуктом) праці менеджера?*

- а) організоване робоче місце менеджера;
- б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень;
- в) підготовлені та ухвалені управлінські рішення, підписані документи;
- г) дисципліна підпорядкованих працівників.

9. *За якими напрямками менеджер організує свою працю?*

- а) організація робочого місця і робочого часу;
- б) вивчення зарубіжного досвіду управління;
- в) залучення працівників до розробки і прийняття рішень;
- г) управління виробничою діяльністю організації, управління підлеглими, управління собою.

10. Як називається управлінська діяльність, орієнтована на ринок та споживача продукції фірми?

- а) виробничий менеджмент;
- б) інноваційний менеджмент;
- в) фінансовий менеджмент;
- г) менеджмент маркетингу.

Список рекомендованої літератури

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 135 с. URL: <http://library.nulau.org.ua> (дата звернення: 23.03.2020).

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Запитання для самоконтролю

1. Як розвивалася теорія менеджменту? Як класифікуються теорії менеджменту?

2. Охарактеризуйте внесок школи наукового управління у розвиток теорії менеджменту.

3. У чому полягає сутність біхевіористських та організаційних теорій?

4. Як сформувалася класична школа управління? Назвіть та поясніть класичні принципи управління.

5. Як має бути побудована організація з точки зору теорії ідеальної бюрократії?

6. Охарактеризуйте досягнення емпіричної школи управління.

7. У чому полягає різниця між процесним, системним та ситуаційним підходами до управління?

Тема 2. Організація як об'єкт менеджменту

П л а н

1. Організації: головні характеристики та види. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації.

2. Основні стадії життєвого циклу організації. Організаційний розвиток.

3. Культура організації: рівні, методи підтримки. Соціальна відповідальність організації.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 22–36.

Організація – це об'єднання або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної (або загальної) мети. Існують формальні і неформальні організації. *Формальні організації* підпорядковуються узаконеній системі норм, правил, принципів діяльності, стандартам поведінки членів організації. *У неформальних організаціях* взаємодії між людьми носять регулярний, але спонтанний характер.

Ключовими характеристиками організацій є: 1) наявність цілей – довгострокових і короткострокових; 2) забезпеченість ресурсами, необхідними для досягнення певних результатів, а саме: персоналом, капіталом, матеріалами, технологіями, інформацією тощо; 3) залежність від зовнішнього середовища; 4) поділ праці всередині організації.

Організації класифікуються за різними ознаками: щодо влади – урядові й неурядові; щодо джерел фінансування – бюджетні й небюджетні; за формою власності – державні, муніципальні, громадські, приватні та організації зі змішаною формою власності; за галузевою належністю – промислові, транспортні, сільськогосподарські, торговельні тощо; за розміром і чисельністю членів організації – великі, середні, малі; щодо прибутку – комерційні й некомерційні; за функціональними ознаками.

Середовище організації (фірми) – це рушійні сили, які впливають на її діяльність, забезпечуючи отримання певних результатів. Вирізняють внутрішнє й зовнішнє середовище організації. *Внутрішнє середовище* являє собою сукупність факторів впливу, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність. До них належать: мета, структура, завдання, технології та персонал. *Зовнішнє середовище* – фактори, що перебувають поза впливом організації. Залежно від характеру впливу на організацію зовнішні фактори діляться на дві основні групи: прямого впливу (формують мікросередовище) та непрямого, опосередкованого впливу на організацію (формують макросередовище).

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні *стадії життєвого циклу: народження організації* (головна мета полягає у виживанні, керівництво здійснюється однією особою, основне завдання – вихід на ринок певного продукту); *дитинство і юність* (головна мета – отримання прибутку в найближчій перспективі і прискорене зростання, стиль керівництва жорсткий, основні завдання – зміцнення позицій і захоплення ринку, в організації праці – збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу); *зрілість* (головні цілі – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу, ефект керівництва досяга-

ється за рахунок делегування повноважень, основні завдання – зростання у різних напрямках діяльності, завоювання ринку, в організації праці – поділ і кооперація праці, преміювання відповідно до індивідуальних результатів); *старіння організації* (головна мета – збереження досягнутих результатів, ефект керівництва досягається за рахунок координації дій, основні завдання – забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, стимулювання робітників шляхом участі у прибутках); *відродження або зникнення* (головна мета полягає у забезпеченні поживлення усіх функцій, зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колективізму, основні завдання – омолодження, упровадження інноваційного механізму, активне використання методів управління організаційним розвитком, наукової організації праці і колективного преміювання).

Кожна організація має свою *культуру*, яка визначається ідеями, переконаннями, традиціями та цінностями, що панують у стилі управління, методах мотивації, загальному іміджі організації. На культуру організації впливають такі фактори, як історія її походження, вид власності, характер влади, методи управління, особистість керівника. Організаційна культура включає в себе: *світосприйняття* працівників (особливості менталітету, релігійні та етнічні уподобання, трудову етику), *організаційні цінності* (суттєво важливі для організації речі, приміром, націленість на успіх або можливість використання обману), *стиль поведінки* (специфічні ритуали, церемонії, звички працівників), *норми та правила* (сукупність формальних та неформальних вимог, що ставляться організацією до своїх працівників), *психологічний клімат* (відносно стійку духовну атмосферу, що склалася в організації).

Організаційна культура може змінюватися під впливом нових членів організації, які привносять із собою свій досвід, в якому можуть ховатися «віруси» іншого культурного середовища. Це може призвести до виникнення неформальних організацій з певним типом субкультури, які відкидають або конфліктують із пануючою організаційною культурою. Ними можуть бути *пряма опозиція* домінуючої організаційної культури чи *опозиція у структурі влади* у межах домінуючої організаційної

культури. Тому кожна організація проти подібних «інфекцій» виробляє імунітет, сила якого залежить від ясності цінностей, їх стійкості та глибини сприйняття більшістю членів групи.

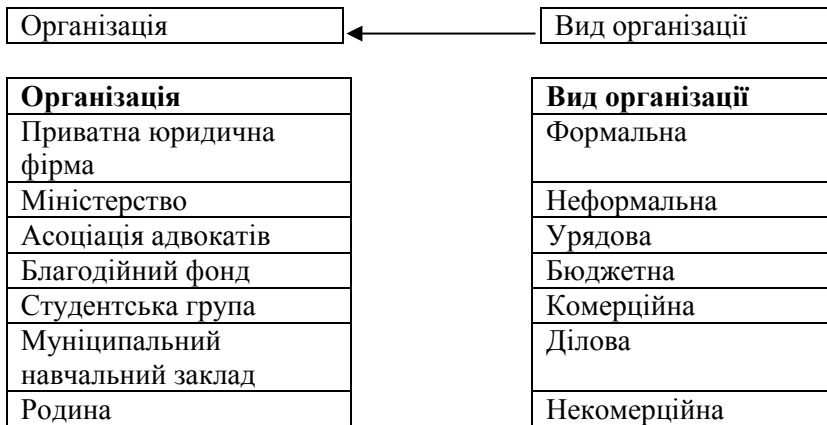
Важливим елементом організаційної культури є *соціальна відповідальність бізнесу*. Соціальна відповідальність бізнесу – це: 1) зобов'язання керівництва організації здійснювати дії, що відповідають інтересам суспільства і самої компанії в соціальній, економічній і екологічній сферах; 2) добросовісна ділова практика з метою досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку; 3) етичний принцип, якого дотримуються підприємці у процесі прийняття управлінських рішень, вимога високих стандартів поведінки бізнесу загалом.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Організаційна культура (доповідь або реферат).

Практичне завдання

Визначте у запропонованій схемі вид організації з переліку, що надається, використовуючи таку модель відповіді:



Тестові завдання

1. *Що є головною метою організації?*
 - а) уникнення збитків;
 - б) забезпечення високої ефективності діяльності організації;
 - в) входження в конкурентне середовище;
 - г) боротьба з конкурентами організації.

2. *Якому типу організації властива залежність від зовнішнього середовища?*
 - а) формальна організація;
 - б) неформальна організація;
 - в) соціотехнічна організація;
 - г) відкрита організація.

3. *На якій стадії життєвого циклу організації відбувається прискорене зростання?*
 - а) народження;
 - б) дитинство та юність;
 - в) зрілість;
 - г) старіння.

4. *Які організації вирізняють за розміром та чисельністю членів?*
 - а) урядові й неурядові організації;
 - б) бюджетні та небюджетні організації;
 - в) комерційні та некомерційні організації;
 - г) малі, середні, великі організації.

5. *Які організації вирізняють щодо прибутку?*
 - а) урядові й неурядові організації;
 - б) бюджетні та небюджетні організації;
 - в) комерційні та некомерційні організації;
 - г) малі, середні, великі організації.

6. Як називається сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, що надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи?

- а) структура організації;
- б) культура організації;
- в) комплаєнс-служба;
- г) форензик-практика.

7. Що таке внутрішнє середовище організації?

- а) фактори, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність;
- б) фактори, які перебувають поза впливом організації та залежать від її діяльності;
- в) фактори, які перебувають поза впливом організації та впливають на її діяльність опосередковано;
- г) національна регуляторна політика.

8. Що таке мікросередовище організації?

- а) фактори, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність;
- б) фактори, які перебувають поза впливом організації та залежать від її діяльності;
- в) фактори, які перебувають поза впливом організації та впливають на її діяльність опосередковано;
- г) національна регуляторна політика.

9. Що таке макросередовище організації?

- а) фактори, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність;
- б) фактори, які перебувають поза впливом організації та залежать від її діяльності;
- в) фактори, які перебувають поза впливом організації та впливають на її діяльність опосередковано;
- г) фірми, які входять до складу одного холдингу.

10. *Що разом утворюють постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, контактні аудиторії?*

- а) внутрішнє середовище фірми;
- б) макросередовище фірми;
- в) мікросередовище фірми;
- г) інституціональне середовище фірми.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с. URL:

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Запитання для самоконтролю

1. За якими критеріями розрізняють організації та які основні характеристики їм притаманні?

2. Що таке середовище організації? Назвіть та охарактеризуйте складові зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

3. Що таке життєвий цикл організації? З яких стадій він складається?
4. Як впливають стадії життєвого циклу на характер організаційних процесів?
5. Чим визначається культура організації та які рівні їй притаманні?
6. Що таке соціальна відповідальність організації?
7. Які моделі соціальної відповідальності організації Вам відомі?

Тема 3. Сполучні процеси менеджменту. Інформація та комунікації

П л а н

1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації.
2. Система обміну інформацією. Поняття і роль комунікацій.
3. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
4. Види і форми комунікацій.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 38–52.

Управління організацією здійснюється через людей. Одним із найважливіших інструментів управління є інформація. Використовуючи та передаючи інформацію, менеджер організує, керує та мотивує підлеглих. Багато залежить від здатності передавати інформацію таким чином, щоб досягалось адекватне сприйняття інформації саме тими, кому вона призначена. *Інформація* – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за різними ознаками. *За видами діагностичних інструментів*: базова фінансова інформація, інформація про продуктивність, інформація про ключові знання, інформація про розподіл ресурсів. Усі разом вони становлять набір робочих інструментів для керування діючою компанією. *За повнотою охоплення явища* розрізняють: повну інформацію – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища; часткову – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики; надлишкову – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації. *За періодом дії*: разову – використовується лише один раз у специфічній ситуації; періодичну – застосовується та формується систематично залежно від потреб; довгострокову – використовується протягом тривалого терміну. *За змістом*: планово-економічну – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо; фінансову – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат; облікову – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації; бухгалтерську – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку; технологічну – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій; довідкову – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності; адміністративну – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації. *За рівнем достовірності*: достовірну – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище; недостовірну – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Менеджер має постійно знаходити компроміс між якістю інформації (повнотою, достовірністю, своєчасністю) та її ціною.

Комунікації – це обмін інформацією та змістом між двома і більше особами (працівниками). *Існує два види комунікацій*: 1. *Між організацією і зовнішнім середовищем*. Організації користуються різноманітними засобами для встановлення двостороннього зв'язку із зовнішнім оточенням, застосовуючи рекламу своїх товарів та послуг, звітуючи перед державними

органами і засобами масової інформації щодо параметрів і результатів бізнесової діяльності. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти тощо; 2. *Між рівнями, підрозділами та працівниками організації*. Інформація переміщається всередині організації з одного рівня на інший, наприклад, з вищого рівня на нижчий. Скажімо, директор підприємства інформує керівників середньої ланки про технологічні зміни на підприємстві, про перехід до виробництва нової продукції і поточні завдання персоналу. Отримана інформація передається на нижчий рівень. Організація потребує також інформації, яка має протилежне спрямування – по висхідній. Таким чином вище керівництво може довідатись про певні проблеми, які виникають на робочих місцях унаслідок технічних неполадок і збоїв у роботі обладнання, і вжити заходів для покращення ситуації. Інформація про новаторські пропозиції винахідників і конструкторів може суттєво збільшити продуктивність праці, сприяти підвищенню енергоефективності на підприємстві.

Крім зазначених різнорівневих обмінів інформацією, організація користується і *горизонтальними комунікаціями*. Наприклад, маркетологи і представники науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів можуть зустрічатися для обміну інформацією щодо потреб ринку в певній інноваційній продукції. Результатом таких комунікацій може бути перехід підприємства на нову конкурентоспроможну продукцію. Поряд з формальними комунікаціями існують і *неформальні*. Каналом розповсюдження останніх є *чутки*, які поширюються у будь-якому місці, де збираються люди. Керівники фірм свідомо використовують витік інформації для встановлення зворотного зв'язку при прийнятті важливих рішень щодо діяльності фірм. Саме так керівники виявляють можливу реакцію працівників фірми, перш ніж почати певні зміни у роботі організації.

Для забезпечення ефективності обміну інформацією слід приділяти особливу увагу комунікаційному процесу. *Рух інформації від відправника до адресата складається з кількох етапів*. До них належать: формування або вибір ідеї; кодування

(перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації); вибір каналу (вибір способу передавання за допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо); передавання ідеї; декодування – розшифровка та перетворення символів відправника в думки одержувача; оцінювання та уточнення повідомлення; здійснення зворотного зв'язку. З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватися на два *види комунікацій*: міжособистісні та організаційні. *Міжособистісні комунікації* традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). *Організаційні комунікації* виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Невербальні комунікації (доповідь або реферат).

Практичне завдання

Ділова гра «Шуми» в інформаційних каналах

Студенти – колектив співробітників комерційної організації. Одному з членів колективу випадково через службу недбалість секретаря потрапив у руки закритий документ з результатами аудиту персоналу організації. Керівництво не прийняло остаточного рішення з приводу впровадження експертних рекомендацій, але співробітнику про це невідомо. Через 5 хвилин документ необхідно повернути.

Студент виходить в коридор, де читає (протягом 5 хвилин) текст. Далі своїми словами передає зміст іншому студенту, який потім передає далі. Потім вихідна інформація порівнюється з кінцевою.

За підсумками гри необхідно відповісти на питання:

- наскільки суттєвою була інформація, яка дійшла до останнього учасника гри;
- які принципово важливі складові інформації були за-

гублені або передані неправильно;

- які «шуми» виникли в інформаційних каналах;
- як використати виток інформації для підвищення трудової дисципліни?

Результати аудиту персоналу ТОВ «Гермес – трейд»

Аудит персоналу, проведений ПАТ «Інвест-консалт Груп» на замовлення ТОВ «Гермес – трейд», дозволив виявити низку проблеми у кадровій роботі підприємства, а саме:

1. Неефективне використання робочого часу співробітниками бухгалтерії та планово-економічного відділу (відсутність на робочому місці у робочий час, тривалі телефонні розмови на позаробочі теми).

2. Дублювання функцій у юридичній службі (службові обов'язки юристів у загальному відділі головного офісу дублюють службові обов'язки юристів у регіональних філіях).

3. Висока плінність кадрів у збутових підрозділах.

4. Старіння кадрів у службі головного інженера.

5. Відсутність системи виробничого навчання.

За результатами аудиту рекомендовано:

1. Ввести штрафи за запізнення на роботу у розмірі до 10 % посадового окладу.

2. Провести реорганізацію юридичної служби шляхом закриття юридичного відділу у головному офісі.

3. Переглянути систему матеріального стимулювання у збутових підрозділах та підвищити питому вагу основної заробітної плати у загальному розмірі трудової винагороди.

4. Збільшити посадові оклади у службі головного інженера та зменшити надбавку за вислугу років.

5. Запровадити систему виробничого навчання шляхом введення інституту наставництва.

Тестові завдання

1. *На якому етапі руху інформації відправник і отримувач мінються комунікаційними ролями?*

- а) формування або вибір ідеї;
- б) передавання ідеї;
- в) кодування;
- г) оцінювання та уточнення повідомлення.

2. *Який канал є неформальним каналом комунікацій в організації?*

- а) документація;
- б) накази керівництва;
- в) загальні збори колективу;
- г) чутки.

3. *Що таке комунікації?*

- а) обмін інформацією та змістом між двома і більше особами;
- б) процес прийняття управлінських рішень;
- в) внутрішній контроль в організації;
- г) вибори до наглядової ради.

4. *Яка послідовність етапів комунікаційного процесу є правильною?*

- а) кодування, відбір інформації, вибір каналу та передача інформації, декодування та здійснення оберненого зв'язку;
- б) відбір інформації, вибір каналу та передача інформації, кодування, декодування та здійснення оберненого зв'язку;
- в) вибір каналу та передача інформації, кодування, відбір інформації, декодування та здійснення оберненого зв'язку;
- г) відбір інформації, кодування, вибір каналу та передача інформації, декодування та здійснення оберненого зв'язку.

5. *Якою може бути інформація за повнотою охоплення явища?*

- а) разова, періодична, довгострокова;

- б) планово-економічна, фінансова, облікова, технічна;
- в) достовірна, недостовірна;
- г) повна, часткова, надлишкова.

6. *Якою може бути інформація за періодом дії?*

- а) разова, періодична, довгострокова;
- б) планово-економічна, фінансова, облікова, технічна;
- в) достовірна, недостовірна;
- г) повна, часткова, надлишкова.

7. *Якою може бути інформація за змістом?*

- а) разова, періодична, довгострокова;
- б) планово-економічна, фінансова, облікова, технічна;
- в) достовірна, недостовірна;
- г) повна, часткова, надлишкова.

8. *Якою може бути інформація за правдивістю?*

- а) разова, періодична, довгострокова;
- б) планово-економічна, фінансова, облікова, технічна;
- в) достовірна, недостовірна;
- г) повна, часткова, надлишкова.

9. *Який комунікаційний канал є вертикальним?*

- а) співробітник цеху – співробітник цеху;
- б) начальник цеху – співробітник цеху;
- в) начальник цеху – головний бухгалтер;
- г) головний бухгалтер – головний інженер.

10. *Через який канал проходить інформація, яка надходить від головного технолога до співробітника відділу кадрів?*

- а) вертикальний комунікаційний канал;
- б) горизонтальний комунікаційний канал;
- в) діагональний комунікаційний канал;
- г) зворотний комунікаційний канал.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Запитання для самоконтролю

1. Роль інформації у менеджменті. Як побудована система обміну інформацією в організації?

2. За якими ознаками класифікується інформація? Що таке комерційна інформація?

3. Назвіть та поясніть елементи та етапи комунікаційного процесу.

4. Які види та форми комунікацій Вам відомі?

5. Що таке вербальні та невербальні комунікації? Які особливості мають вербальні та невербальні комунікації у різних національних культурах?

6. Які перешкоди виникають у комунікаційному процесі? Як їх подолати?

Тема 4. Прийняття управлінських рішень

П л а н

1. Сутність і види управлінських рішень.
2. Методи, моделі та етапи прийняття управлінського рішення.
3. Залучення експертів до прийняття управлінських рішень. Основні експертні технології.
4. Організація та контроль виконання рішень.

Тематичний лекторіум

Прийняття рішень є одним із найважливіших елементів організаційного управління і складається з трьох основних етапів: оцінювання обставин з метою визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень; пошуку, розроблення і аналізу можливих варіантів дій; вибору одного якогось напряму дій із можливих альтернатив у такий спосіб, щоб була досягнута деяка важлива, бажана мета. *Прийняття управлінського рішення* – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації. *Види управлінських рішень* за: сферою охоплення (вся організація/підрозділ); тривалістю (перспективні, поточні); рівнем прийняття; способом обґрунтування (інтуїтивні, раціональні); способом прийняття (одноосібні, колегіальні); специфікою завдань (запрограмовані, незапрограмовані, компромісні).

У теорії управління сформовані три основні *моделі прийняття рішень*: класична, поведінкова та ірраціональна. *Класична модель* спирається на поняття «раціональності» у прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращого варіанта. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує *поведінкова модель*, яка на відміну від класичної

має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи. *Ірраціональна модель* ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. *Ірраціональна модель* найчастіше застосовується: а) для вироблення принципово нових, незвичайних рішень; б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних методи прийняття рішень: інтуїтивний і раціональний. *Інтуїтивний метод* – це вибір рішення, що здійснюється на основі відчуття його правильності. З одного боку, зазначений метод може бути ефективним, оскільки значна кількість ситуацій у практиці управління повторюється, з другого, – за відсутності досвіду прийняття рішень у новій ситуації керівник, діючи звичайними, відомими йому методами, може втратити позитивні результати. *Раціональний метод* передбачає наявність економічного аналізу, обґрунтування та оптимізацію рішень. Застосування цього методу включає такі етапи: 1) діагностування проблеми; 2) накопичення інформації про проблему, що означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається; 3) визначення альтернатив, тобто розробка, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують розв'язання проблемної ситуації і досягнення організацією поставленої мети; 4) оцінка альтернатив; 5) прийняття рішення.

У практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно взяти до уваги ступінь довіри менеджера до підлеглих. Якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль «консультації», тобто демонструвати заінтере-

сованість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми. Якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують такі експертні методи: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Виконання рішення – це усунення проблеми, яка його породила, щодо якої було прийнято рішення. Виконання рішення складається з: організації, аналізу та контролю виконання. Найбільш поширеною помилкою менеджерів є думка про те, що якщо вибір рішення зроблено, то воно обов'язково буде виконано. Для цього необхідно: скласти план заходів, що перетворюють рішення в реальність; розподілити права і відповідальність серед учасників; побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відносини підпорядкування між учасниками; запобігти конфлікту інтересів у реалізації даного рішення його виконавцями або послабити його, вбудувати в рішення механізм одержання інформації про хід його виконання.

Найбільш поширені помилки у прийнятті рішень: односторонність; зумовленість емоціями; відсутність системного підходу; при виборі варіантів перевага була віддана «звичній» альтернативі; розглядалися тільки позитивні варіанти, можливий ризик не був врахований; керування припущеннями, підсвідомими бажаннями і помилковими передумовами, а не достовірною інформацією; була допущена квапливість; неправильно розтлумачені факти; рішення приймалось імпульсивно.

Практичне завдання

Менеджер має у своєму розпорядженні інформацію щодо очікуваного агрегованого попиту на продукцію фірми наперед на вісім місяців, який становить 14 200 од. Орієнтовний розподіл попиту на цей період наведений у таблиці 2.

Очікуваний попит на продукцію фірми

<i>Місяць</i>	<i>Обсяг очікуваного попиту (од.)</i>
квітень	1400
травень	1600
червень	1800
липень	1800
серпень	2200
вересень	2200
жовтень	1800
листопад	1400

Розглядаються три можливі варіанти організації майбутньої діяльності фірми.

Відповідно до варіанта А щомісячний обсяг виробництва має відповідати обсягу попиту, збільшення або зменшення обсягу виробництва супроводжується відповідним звільненням чи наймом додаткового персоналу. Витрати, пов'язані з наймом додаткового персоналу, становлять 5000 грн на кожні 100 од. зростання обсягу випуску продукції; витрати, пов'язані зі звільненням персоналу, – 7500 грн на кожні 100 од. скорочення обсягу випуску продукції. За базу (100 %-ву чисельність) при здійсненні розрахунків слід прийняти ситуацію березня, коли обсяг виробництва становив 1600 од.

За варіантом Б передбачається: встановити місячний обсяг виробництва продукції на рівні 1400 од., що відповідає рівню мінімального попиту, а різницю між обсягами виробництва та обсягами попиту компенсувати за рахунок укладання субконтракту. Додаткові витрати становитимуть 75 грн на кожен одиницю продукції, що вироблятиметься на стороні.

За варіантом В планується, що: місячний обсяг виробництва встановлюється на рівні середнього за відповідний період попиту, чисельність працівників залишається незмінною, субконтракт не укладається, різниця між обсягами попиту та виробництва компенсуватиметься за рахунок зміни рівня запасів готової продукції.

Довідкова інформація:
місячні витрати зберігання запасів – 20 грн за од.;
втрати продажу через нестачу готової продукції на складі – 100 грн на од.;
залишки від продажу березня – 200 од. готової продукції на складі;
витрати, пов'язані з втратами робочого часу, можна не враховувати.

Визначте, з якими додатковими витратами пов'язана реалізація кожного з можливих варіантів організації поточної діяльності. Прийміть рішення щодо оптимальної лінії поведінки фірми, виходячи з необхідності мінімізувати сукупні додаткові витрати.

Тестові завдання

1. *Як називається процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації?*

- а) управлінський процес;
- б) прийняття управлінського рішення;
- в) комунікаційний процес;
- г) SWOT-аналіз.

2. *Які управлінські рішення вирізняють за способом обґрунтування?*

- а) перспективні та поточні;
- б) інтуїтивні та раціональні;
- в) одноосібні та колегіальні;
- г) запрограмовані, незапрограмовані, компромісні.

3. *Які управлінські рішення вирізняють за тривалістю?*

- а) перспективні та поточні;
- б) інтуїтивні та раціональні;
- в) одноосібні та колегіальні;
- г) запрограмовані, незапрограмовані, компромісні.

4. Які управлінські рішення вирізняють за способом прийняття?

- а) перспективні та поточні;
- б) інтуїтивні та раціональні;
- в) одноосібні та колегіальні;
- г) запрограмовані, незапрограмовані, компромісні.

5. Що властиво особі, яка приймає рішення у класичній моделі прийняття управлінських рішень?

- а) має чітку мету прийняття рішення;
- б) має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- в) не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- г) має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації.

6. Що властиво особі, яка приймає рішення у поведінковій моделі прийняття управлінських рішень?

- а) не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- б) не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- в) має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив;
- г) не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

7. Що таке «мозковий штурм»?

- а) спосіб організації корпоративного відпочинку;
- б) індивідуальне рішення експерта з поставленої перед ним проблеми;
- в) співпраця певної групи спеціалістів заради розв'язання проблеми;
- г) страйк, оголошений спеціалістами ІТ-відділу.

8. Який метод використовується, якщо управлінське рішення приймається шляхом перегортання відомого рішення «догори ногами»?

- а) аналогія;
- б) інверсія;
- в) ідеалізація;
- г) «колективний блокнот».

9. Який метод використовується, якщо управлінське рішення приймається шляхом використання схожого відомого рішення?

- а) аналогія;
- б) інверсія;
- в) ідеалізація;
- г) «колективний блокнот».

10. Коли для прийняття управлінських рішень застосовуються експертні методи?

- а) неможливо використовувати кількісні методи;
- б) не вистачає коштів організації;
- в) неможливо використати метод вагових коефіцієнтів;
- г) чітко встановлена мета вирішення проблемної ситуації.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке управлінське рішення? Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень?
2. Як відбувається прийняття управлінського рішення? Назвіть етапи прийняття управлінських рішень.
3. Охарактеризуйте моделі прийняття управлінських рішень.
4. Які існують методи прийняття управлінських рішень?
5. У яких випадках доцільно залучати експертів до прийняття управлінських рішень? Які технології при цьому використовуються?
6. Як організувати контроль виконання управлінських рішень?
7. Назвіть та поясніть типові помилки, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень.

Тема 5. Планування діяльності організації

П л а н

1. Планування як функція менеджменту. Система планів організації.
2. Стратегічний менеджмент.
3. Типи стратегій.
4. Формулювання та реалізація стратегії діяльності фірми.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 54–80.

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. У процесі планування дають відповіді на три ключові запитання: де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація); чого організація прагне досягти (куди вона прямує); як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися? Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації. *Критерії класифікації планів організації*: широта охопленої сфери (стратегічні та оперативні плани); часовий горизонт (короткострокові, довгострокові плани); ступінь конкретизації (плани-завдання, плани-орієнтири). На вибір типу плану впливають: рівень менеджменту, стадія життєвого циклу організації, невизначеність середовища.

Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо). Стратегічний менеджмент здійснюється вищим керівництвом організації. Центральне місце у структурі стратегічного менеджменту посідає розроблення та реалізація організацією певної *стратегії*. Стратегія – це напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації. *Розроблення та реалізація стратегії* передбачають: 1) формулювання бачення та місії організації (фірми); 2) постановку цілей фірми; 3) аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища; 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища); 5) аналіз стратегі-

чних альтернатив розвитку організації; 6) вибір стратегії; 7) реалізацію стратегії: розроблення та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів; 8) оцінку стратегії.

Розрізняють *чотири рівні розроблення стратегій*: корпоративний, діловий (рівень бізнес-одиноць), функціональний і операційний. *Корпоративна стратегія* є загальним планом управління всією організацією (фірмою), охоплює всі напрями її діяльності з метою посилення економічних позицій у тих чи інших галузях економіки. Її розроблення є найбільш складним, оскільки перед організацією, як правило, постають чотири *стратегічні альтернативи*: обмежене зростання, зростання, інтеграційне зростання фірми, диверсифікаційне зростання фірми. *Ділова (конкурентна) стратегія* стосується конкретної сфери (галузі) діяльності, визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником організації та його першими заступниками. Відповідно обирається одна зі стратегій: стратегія лідерства за витратами виробництва, стратегія диференціації, стратегія фокусування. *Функціональна стратегія* спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. *Операційна стратегія* визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

Основними компонентами процесу реалізації стратегії є: тактика, політика, процедури, правила і бюджети. *Тактика* – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. *Політика* – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. *Процедури* – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. *Правила* – точне визначення того, що слід робити у специфічній одиничній ситуації. *Бюджет* – розподіл ресурсів для досягнення цілей організації. Важливим напрямом реалізації стратегії є *стратегічне балансування діяльності організації*. *Методи*: управління за цілями, управління результативністю, система збалансованих показників. *Оцінка обраної та реалізованої стратегії* має дати відповіді на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія

ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи використані всі сильні сторони організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і безперервно, охоплюючи всі рівні організації. У разі необхідності стратегія коректується.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Методика управління ефективністю бізнесу (доповідь або реферат).

Методика збалансованих показників (доповідь або реферат).

Практичне завдання

Ви сумісно з партнерами вирішили розпочати власний бізнес. На Вашу думку, перспективним напрямом діяльності є задоволення потреб студентів. Отже, основна група ваших споживачів представлена молоддю віком від 17 до 21 року.

Виконайте SWOT-аналіз вашого бізнесу.

Методика проведення SWOT-аналізу

Крок 1

З'ясуйте вимоги, які висуває споживач до вашого товару або послуги. З'ясуйте, хто є вашими основними конкурентами.

Крок 2

Визначте сильні та слабкі сторони вашого бізнесу у порівнянні з конкурентами.

Ті параметри, які виявилися кращими, ніж у конкурентів, є сильними сторонами вашого бізнесу (S=Strengths). Визначте, якими факторами (внутрішніми характеристиками фірми) вони забезпечені.

Ті параметри, які виявилися гіршими, ніж у конкурентів, є слабкими сторонами вашого бізнесу (W=Weaknesses). Визначте, якими факторами (внутрішніми характеристиками фірми) вони зумовлені. Саме ці фактори ускладнюють розвиток бізнесу.

Фактори SWOT-аналізу, які традиційно розглядаються при аналізі слабких та сильних сторін компанії, представлені у

таблиці 3. Заповніть її, конкретизуючи фактори та орієнтуючись на специфіку вашого бізнесу. З наведених факторів треба обрати ключові (6–8), які найбільш суттєво впливають на обсяги продажу та прибуток.

Таблиця 3

Сильні та слабкі сторони бізнесу

<i>Ключові фактори успіху компанії на ринку</i>	<i>Конкретизація дії фактора</i>	<i>Краще, ніж у конкурентів (Strengths)</i>	<i>Гірше, ніж у конкурентів (Weaknesses)</i>
Властивості товару		+	
Рівень обізнаності споживача			+
Рівень лояльності споживача			
Сприйняття торгової марки			
Зовнішній вигляд товару			
Вартість товару			
Асортиментний ряд			
Патенти та технології			
Персонал			
Зручність продажу товару			
Рівень дистрибуції			
Рівень витрат на виробництво			
Інвестиційні можливості фірми			
Методи просування товару			
Швидкість реакції фірми на зміни			
Технології			

Крок 3

Визначте можливості зростання вашого бізнесу. Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів, оцінюється вплив кожного фактора на продажі компанії, а також вірогідність виникнення впливу.

У таблиці 4 представлено найбільш значущі фактори зовнішнього середовища, що визначають можливості фірми, які треба конкретизувати. Наприклад, розвиток нових технологій дозволяє започаткувати інтернет-торгівлю та знизити витрати на рекламу ваших товарів на телебаченні.

Заповніть таблицю 4 та оцініть ступінь впливу кожного фактора на обсяги продажу та прибутку. Серед факторів, які най-

сильніше впливають на обсяги продажу та прибуток, оберіть 3–4, вірогідність виникнення яких найбільш висока.

Таблиця 4

Можливості фірми, які дозволяють збільшити продажі або прибуток

Фактори зовнішнього середовища	Конкретизація дії фактора	Ступінь впливу на обсяги продажу та прибуток		
		сильний	помірний	слабкий
1	2	3	4	5
Розширення сфери впливу компанії, експансія: нові ринки збуту, нові країни або регіони продажів, охоплення нових видів товарних категорій або послуг				
Нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп, на які в компанія ще не змогла вийти				
Збільшення частоти користування продуктом існуючими споживачами, а також збільшення витрат на закупівлі продукту				
Задоволення нової потреби споживача за рахунок розширення асортиментної групи				
Розвиток технологій і введення програм, що дозволяють знизити витрати компанії (у тому числі за рахунок зростання покриття цільової аудиторії)				
Послаблення регулювання галузі державою, прогнозоване введення податкових пільг і інше спрощення входу на ринок				
Стабільна економічна ситуація у країні та зростання купівельної спроможності споживачів				
Вихід великих гравців з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища для компанії				

Крок 4

Визначте загрози розвитку вашого бізнесу.

Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на обсяги продажу та прибуток.

У таблиці 5 представлено найбільш значущі фактори зовнішнього середовища, які є потенційними загрозами для фірми. Вам треба конкретизувати їх. Наприклад, коли йдеться про зміну вподобань споживачів, можна зазначити, що Інтернет повністю задовольнив потреби активних вікових груп в отриманні інформації, значно знизивши обсяги друкованої продукції.

Заповніть таблицю 5 та оцініть ступінь впливу кожного фактора на обсяги продажу та прибуток. Серед факторів, які найбільш негативно впливають на обсяги продажу та прибуток, оберіть 3–4, вірогідність виникнення яких найбільш висока.

Таблиця 5

Оцінка загроз, які можуть негативно вплинути на продажі та прибуток

Фактори зовнішнього середовища	Конкретизація дії фактора	Ступінь впливу на обсяги продажу та прибуток		
		сильний	помірний	слабкий
1	2	3	4	5
Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, що може призвести до відмови від товару компанії				
Зростання конкуренції на ринку для компанії і дії конкурентів, здатні негативно вплинути на обсяг продажів компанії: вхід великих гравців; низькі бар'єри для нових гравців; зростання низькоқартісних пропозицій конкурентів і розвиток цінових воєн; втрата конкурентних переваг за рахунок відкритого доступу до використовуваних технологій, у тому числі втрата патентної переваги				

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Жорсткість регулювання державою і введення правових норм, що підвищують витрати на існування у галузі				
Ослаблення економіки і зниження купівельної спроможності аудиторії; підвищення чутливості до ціни; підвищення ймовірності відмови від товарів, які не є товарами першої необхідності				
Зростання витрат на виробництво, реалізацію і підтримку товару перевищує можливе підвищення цін				

Крок 5

Складіть таблицю SWOT-аналізу.

Усі виявлені фактори заносяться у таблицю 6 у порядку значущості (від найбільш до найменш важливого). Важливість визначається за внеском фактора в обсяги продажу та прибутку. Заповніть таблицю 6.

Таблиця 6

SWOT-аналіз

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Загрози	Можливості

Крок 6

Перевірте, чи дійсно сильні сторони фірми здатні підвищити прибуток та конкурентоспроможність продукту. Заповніть таблицю 7.

Таблиця 7

Перевірка сильних сторін

<i>Опис сильних сторін</i>	<i>Яким чином сильні сторони підвищують задоволеність покупця продуктом або прибутковість фірми</i>	<i>Яким чином сильні сторони впливають на відмінність продукту від продукту конкурентів</i>
1. ...		
2. ...		
3. ...		
...		

Крок 7

Перевірте, чи дійсно слабкі сторони фірми знижують прибуток та конкурентоспроможність товару. Заповніть таблицю 8.

Таблиця 8

Перевірка слабких сторін

<i>Опис слабких сторін</i>	<i>Яким чином слабкі сторони знижують задоволеність покупця продуктом або прибутковість фірми</i>	<i>Яким чином слабкі сторони впливають на відмінність продукту від продукту конкурентів</i>
1. ...		
2. ...		
3. ...		
...		

Крок 8

Перевірте, чи дійсно знайдені можливості, здатні підвищити задоволеність клієнтів та прибуток фірми. Заповніть таблицю 9.

Таблиця 9

Перевірка можливостей

<i>Опис можливостей</i>	<i>Яким чином можливості можуть підвищувати задоволеність покупця продуктом або прибутковість фірми</i>	<i>Можливі строки реалізації можливості</i>
1. ...		
2. ...		
3. ...		
...		

Крок 9

Перевірте, чи дійсно виявлені загрози, здатні знизити задоволеність клієнтів та прибуток фірми. Заповніть таблицю 10.

Таблиця 10

Перевірка загроз

<i>Опис загроз</i>	<i>Яким чином загрози можуть знизити задоволеність покупця продуктом або прибутковість фірми</i>	<i>Можливі строки виникнення загроз</i>
1. ...		
2. ...		
3. ...		
...		

Крок 10**Підготовка висновків**

За результатами аналізу готуються висновки за такими напрямками:

1. Визначте та розробіть конкурентну перевагу продукту на основі сильних сторін фірми.
2. Опишіть способи розвитку фірми за рахунок сильних сторін продукту.
3. Визначте, яким способом можна перетворити слабкі сторони у сильні, а загрози – у можливості.

4. Якщо такі перетворення неможливі, як запобігти загрозам та слабким сторонам, а також мінімізувати їх вплив на бізнес?

5. Яким чином виявлені сильні сторони продукту зробити очевидними для споживача?

6. Яким чином приховати слабкі сторони для споживача?

7. Яким чином у короткий термін реалізувати можливості та нейтралізувати загрози.

Тестові завдання

1. *Що є вершиною «дерева цілей» ділової організації?*

- а) бачення організації;
- б) місія організації;
- в) цілі інноваційної діяльності;
- г) максимізація прибутку.

2. *Як можна визначити планування як функцію менеджменту?*

а) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

б) плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей;

в) сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації;

г) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

3. *У чому полягає мета планування?*

а) розбудові ефективної системи комунікацій, спрямованих на захист комерційної інформації;

б) розподілі посадових обов'язків, делегуванні повноважень від керівників до підлеглих;

в) створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації;

г) посиленні соціальної відповідальності бізнес-організації, розширенні фінансування програм соціального розвитку.

4. *Як називаються плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях?*

- а) стратегічні плани;
- б) оперативні плани;
- в) довгострокові плани;
- г) плани соціального розвитку.

5. *Як називаються плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей?*

- а) стратегічні плани;
- б) оперативні плани;
- в) довгострокові плани;
- г) плани соціального розвитку.

6. *На що орієнтують організацію стратегічні плани?*

- а) одержання прибутку;
- б) реалізацію експортного потенціалу;
- в) забезпечення розвитку;
- г) посилення соціальної відповідальності.

7. *Як називається стратегія, спрямована на постачання товарів, які за своїми якістьми більш привабливі для споживачів порівняно з продукцією конкурентів?*

- а) стратегія контролю за витратами;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія безпеки.

8. *Як називають стратегію, спрямовану на зменшення власних витрат на виробництво продукції порівняно з витратами конкурентів?*

- а) стратегія контролю за витратами;
- б) стратегія диференціації;

- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія безпеки.

9. *Як називається стратегія, спрямована на виробництво продукції або надання послуг залежно від специфіки ринкового сегмента?*

- а) стратегія контролю за витратами;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія фокусування;
- г) стратегія безпеки.

10. *Що є основними компонентами процесу реалізації стратегії?*

- а) місія, «дерево цілей», SWOT-аналіз;
- б) бюджет організації та правила внутрішнього розпорядку;
- в) прибуток, посадові інструкції, місія;
- г) тактика, політика, процедури, правила і бюджети.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке планування? Яку роль планування відіграє в управлінні організацією?
2. Які види планів розробляються в організаціях? Для чого вони потрібні?
3. Що таке стратегічний менеджмент? Назвіть та охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
4. Які типи стратегій бізнесу існують? Поясніть їх зміст.
5. Як реалізується стратегія? Як оцінити ефективність стратегії організації?

Тема 6. Організація як функція менеджменту

П л а н

1. Організування як функція управління. Складові організаційної діяльності.
2. Владні повноваження і відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності.
3. Поняття структури організації. Проектування структури організації.
4. Типи організаційних структур.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 83–90.

Організування як функція управління являє собою організаційну діяльність, що спрямована на розподіл робіт між працівниками, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності. Основними складовими організаційної

діяльності є: *розподіл праці* (ділення загальної роботи на окремі частини); *департаменталізація* (групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори навколо або ресурсів, або результатів діяльності організації); *створення механізмів координації* (досягнення єдності зусиль усіх працівників для реалізації завдань шляхом забезпечення вертикальної та горизонтальної упорядкованості робіт та видів діяльності); *делегування повноважень* (отримання кожним працівником повноважень, відповідальності та підпорядкованість керівникові); *становлення діапазону контролю* (визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному керівнику). Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління. *Структура організації* – це сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, яка надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи.

Важливою складовою розбудови організаційної структури є передавання владних повноважень. *Делегування повноважень* – це процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання. Елементами делегування повноважень є: передавання повноважень (надання підлеглому права приймати рішення); прийняття відповідальності (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати); підзвітність (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньому керівнику). Існують *три типи повноважень*, що передаються підлеглим: лінійні, штабні, функціональні.

Структура організації залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру фірми. *Типи організаційних структур*: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична; проектна та інші.

Найпростіша управлінська структура – це *лінійна організація*, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована у невеликих за розміром фірмах, де недоцільна вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка централі-

зація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність компетентного професійного керівництва при різнорідних видах діяльності та появі нових завдань.

Якщо у процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається *функціональна організація*. У цьому випадку виникає необхідність розподілу праці управлінців, тобто їх функції спеціалізуються на виконанні певних видів діяльності та відбувається розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Якщо у кожній функціональній сфері виділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає *лінійно-функціональна структура*.

Дивізійна структура застосовується на великих підприємствах з диверсифікованою діяльністю та складними технологічними процесами. Її смисл – у поділі організації (департаменталізації) на елементи й блоки за одним із трьох критеріїв: 1) види товарів і послуг, 2) групи покупців (ринковий сегмент), 3) географічний регіон.

Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізійна структури належать до так званих формальних структур, тобто мають достатньо постійний характер. З метою ж вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру використовуються проектні і матричні структури. Їхньою перевагою є високий ступінь гнучкості управління. *Проектні структури* створюються на час розробки організацією конкретних проєктів, наприклад, з модернізації виробництва, впровадження нової технології тощо. До складу проєктної організації включають спеціалістів із різних функціональних підрозділів підприємства (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу), які підпорядковуються тільки керівнику проєкту. Останній же відповідає за виконання проєкту в цілому перед вищим керівництвом. *Матричні структури* відрізняються подвійним підпорядкуванням виконавців робіт – як керівнику функціональної служби, в якій вони постійно працюють, так і керівнику проєкту під час виконання робіт.

Удосконалення принципів побудови організацій відбувається постійно. Так, у наш час спостерігаються: зменшення середнього розміру організації (кількості її працівників); виведення із складу організацій підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні; скорочення кількості рівнів управління внаслідок автоматизації та інформатизації робіт в організації. Набувають розвитку «пустотілі» організації, коли керуюча фірма наймає невелику кількість менеджерів, що координують роботу сторонніх підрядників. Актуальними є *мережеві організації*, що являють собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами.

Практичне завдання

На підприємстві 2 виробничі цехи, у кожному працює 15 осіб. На чолі підприємства – директор, цехів – начальники. Також є фінансово-економічний відділ (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу), відділ маркетингу (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу). Крім того, на підприємстві є інженер, технолог, офіс-менеджер, який організовує роботу 4 водіїв, 3 прибиральниць, 3 працівників складу, 3 охоронців та 3 сторожів. *Скільки людей безпосередньо підпорядковано лінійним керівникам? Наскільки таке управлінське навантаження є оптимальним?*

Тестові завдання

1. *Що таке структура організації?*

- а) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- б) плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей;
- в) сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації;
- г) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

2. *Ознакою якого типу організаційної структури є департаменталізація?*

- а) функціональної;
- б) дивізійної;
- в) матричної;
- г) проєктної.

3. *Яка організаційна структура використовується для вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру?*

- а) лінійна;
- б) штабна;
- в) функціональна;
- г) проєктна.

4. *Що таке повноваження?*

- а) можливість приймати рішення;
- б) право, надане комусь для здійснення чогось;
- в) свобода дій;
- г) правильна відповідь серед наданих відсутня.

5. *Що таке делегування повноважень?*

- а) передача підлеглому виконання завдання або діяльності зі сфери дій керівника;
- б) чіткий та ефективний розподіл обов'язків, прав і відповідальності;
- в) розширення обсягу функцій і завдань, що виконує організація;
- г) підвищення оперативності та поліпшення якості управлінських рішень.

6. *Що передається у процесі делегування повноважень від менеджера підлеглому?*

- а) досвід роботи та почуття гумору;
- б) права, обов'язки, відповідальність;
- в) робоче місце, інформація, фінансова відповідальність;
- г) ресурси, підлеглі працівники, засоби пересування і зв'язку.

7. У якому напрямі здійснюється делегування повноважень?

- а) по діагоналі;
- б) знизу вгору;
- в) по горизонталі;
- г) згори донизу.

8. Коли делегування повноважень виправдано?

- а) задовольняє амбітні бажання підлеглого;
- б) полегшує працю керівника;
- в) сприяє підвищенню якості управління;
- г) дублюється виконанням працівниками якихось функцій.

9. Що таке поділ праці?

- а) процес виокремлення із сукупної праці її різних видів;
- б) передача окремих видів робіт та завдань від одного працівника іншому;
- в) виконання працівниками додаткових видів робіт поряд зі своєю основною роботою;
- г) автоматизація праці.

10. Що таке норматив кількості підлеглих (керованості)?

- а) регламентована чисельність працівників, якими може ефективно керувати менеджер;
- б) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
- в) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
- г) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми.

Список рекомендованої літератури

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організування? Яку роль організування відіграє в управлінні організацією?
2. Назвіть та поясніть складові організаційної діяльності.
3. Що таке владні повноваження та відповідальність?
4. Як здійснюється делегування повноважень? Які фактори перешкоджають делегуванню повноважень?
5. Що таке організаційна структура? Як відбувається проектування організаційної структури?
6. Назвіть та охарактеризуйте основні типи організаційних структур.

Тема 7. Мотивація як функція менеджменту

П л а н

1. Мотивація: зміст та еволюція поняття.
2. Змістові теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 91–97.

Мотивація у менеджменті розглядається як: складова психологічного стану людини – готовність докласти зусиль для задоволення власних потреб або досягнення завдань організації; процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

В основі мотивації лежать *потреби*. Наявність та виникнення нових вимог – одна з невід’ємних рис людини. Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це відчуття породжує *мотиви*. Мотиви спонукають до *дій*, а дії дають *результат* – повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення. Першим поширеним методом мотивації був *метод «батого і пряника»*. Він полягав у використанні по черзі винагород, призначених для задоволення передусім найпримітивніших, базових потреб людини, та покарань для того, аби підштовхнути людину до певних дій. Сучасні теорії мотивації поділяються на змістові та процесуальні.

Змістові теорії мотивації покликані ідентифікувати потреби, які примушують людей діяти певним чином. Найвідомішою з них є *теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу*, яка стверджує, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, розташованих в ієрархічному порядку: фізіологічні потре-

би, потреби в безпеці й упевненості у майбутньому, соціальні потреби (або потреби у причетності); потреби у повазі; потреби самовираження. Клейтон Алдерфер, засновник *теорії ІВЗ* (існування–взаємозв’язки–зростання), акцентує увагу на трьох групах людських потреб: в існуванні; у взаємозв’язках; у зростанні, тобто у розвитку внутрішнього потенціалу людини, розширенні компетенцій, розкритті усіх здібностей людини, творчості. Девід Макклелланд, розробник *теорії набутих потреб*, виділяє: потреби приєднання, потреби влади, потреби досягнень. Автор *двофакторної теорії* Фредерік Герцберг стверджує, що мотивація формується під впливом: «гігієнічних факторів» (умов праці, оплати й безпеки праці, дій керівництва, міжособистих відносин), власне «мотиваторів» (потреб у досягненні, визнанні, відповідальності, особистому зростанні, які спонукають до праці). У *моделі Бориса Генкіна* виділено такі групи потреб: *потреби існування* (фізіологічні, безпеки, причетності, свободи), *потреби досягнення цілей життя* (матеріальні, соціальні, інтелектуальні, естетичні, емоціональні, духовні).

Процесуальні теорії мотивації головну увагу приділяють не потребам, а конкретним процесам та явищам, що впливають на поведінку людей. Так, згідно з *моделлю очікувань Віктора Врума* людину мотивують не самі потреби та необхідність їх задоволення, а очікування того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного. Відповідно до *теорії справедливості* люди схильні порівнювати власні зусилля й винагороду із зусиллями й винагородою інших людей. На цій підставі вони суб’єктивно визначають, чи є їх винагорода справедливою. *Комплексну теорію мотивації* розробили Ліман Портер і Едвард Лоулер. На їхню думку, досягнутий результат залежить від трудових зусиль працівника, його здібностей, а також від усвідомлення своєї ролі у трудовому процесі. Рівень затрачених зусиль передбачає певну внутрішню і зовнішню винагороду, за допомогою якої людина задовольняє свої потреби. Найвища результативність праці можлива при задоволенні самою роботою. Останнє, своєю чергою, впливає на трудові зусилля і оцінку людиною власної ролі у трудовому процесі. Згідно із положеннями *теорії підкріплен-*

ня дії індивіда визначаються не стільки його цілями, скільки засобами підкріплення. Як засоби підкріплення розглядаються будь-які короткострокові наслідки (догана або подяка начальника, місячна премія або її відсутність), що підвищують ймовірність повторення певних дій людини або відмови від них.

Усі теорії мотивації мають як певні недоліки, так і сильні сторони, тому необхідно розрізняти сфери їх використання. Для *ефективної мотивації працівників* керівництву необхідно: об'єктивно визначити розмір корисного вкладу працівника; достеменно встановити, що працівник вважатиме винагородою; забезпечити відповідність винагороди працівника його вкладу. Найчастіше застосовуються такі види *винагород*: збільшення основної зарплати чи встановлення доплат і надбавок до неї (на постійній основі); разові додаткові виплати (премії, виплати за особливі досягнення); участь у прибутках фірми; оплата навчання; пільгове харчування, користування житлом, транспортом та ін.; просування по службі; участь у прийнятті рішень керівництвом; поліпшення умов праці; гнучкий графік роботи; соціальні програми (оплата медичних чи пенсійних страхових внесків та ін.).

Практичне завдання

Співробітникам фірми «П» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так і поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для усіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками фірми «П» була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. У рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (у межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фа-

хівець, який проводив тренінг із тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят.

Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15 % робочих місць.

У період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів у наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. Після закінчення року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи у розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповажних причин, а також штрафи за зростання рекламаций з боку клієнтів.

За результатами поточної атестації один співробітник був понижений за посадою, одному співробітнику була знижена заробітна плата, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Визначте:

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:
а) системи моральної/матеріальної мотивації; б) системи заохочувального/примусового стимулювання; в) які потреби задовольняються даною системою мотивації?

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які – на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити у представленій системі мотивації?

Тестові завдання

1. *Як називають процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації?*

- а) планування;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) контроль.

2. *На чому засновані змістові теорії мотивації?*

- а) побудові «дерева цілей»;
- б) визначенні потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше;
- в) поясненні, як поведуться люди залежно від своєї свідомості та різноманітних процесів та явищ;
- г) існуванні в організації неформальних груп.

3. *На чому засновані процесуальні теорії мотивації?*

- а) побудові «дерева цілей»;
- б) визначенні потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше;
- в) поясненні, як поведуться люди залежно від своєї свідомості та різноманітних процесів та явищ;
- г) існуванні в організації неформальних груп.

4. *Які групи потреб А. Маслоу вважає первинними?*

- а) самовираження та повага;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
- в) соціальні, безпеки і захищеності;
- г) самовираження, поваги, соціальні.

5. *До чого приводить тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним?*

- а) незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці;
- б) задоволення потреб вищого рівня;
- в) формування довірчих стосунків та взаємопідтримки між співробітниками;

г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

6. Що належить до матеріальних стимулів?

- а) заробітна плата, соціальні виплати, дивіденди з акцій;
- б) заробітна плата, премії, дивіденди з акцій;
- в) заробітна плата, соціальні виплати, надбавки;
- г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди з акцій.

7. Які види надбавок стимулюють підвищення продуктивності праці працівників?

- а) за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;
- б) за понаднормову продуктивність, за особистий внесок у підвищення ефективності, якісну роботу;
- в) за виконання термінових і особистих завдань керівництва;
- г) за своєчасне виконання договорів.

8. З якою метою застосовуються міри покарання працівників?

- а) щоб позбавитись небажаної поведінки;
- б) спонукання до професійного росту;
- в) для зміни поведінки;
- г) зміцнення бажаної поведінки.

9. Що робить працівник, який обрав форму трудової угоди «Робота на відстані»?

- а) працює у відрядженні;
- б) частину роботи виконує вдома;
- в) працює на відстані від керівництва (в іншому відділі);
- г) працює і мешкає в іншому місті.

10. Як розподіляється робота за гнучким графіком?

- а) на гнучкий та основний час;
- б) на власний розсуд працівника;
- в) графік роботи затверджується керівництвом;
- г) вільний вибір періоду відпустки.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алєрта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке мотивація? Яку роль мотивація відіграє в управлінні організацією?

2. Охарактеризуйте змістові теорії мотивації. Де та як вони застосовуються?

3. Охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації. Де та як вони застосовуються?

4. Які методи матеріальної мотивації використовуються у менеджменті?

5. Які методи нематеріальної мотивації використовуються у менеджменті?

Тема 8. Контроль у системі менеджменту

План

1. Контроль у системі менеджменту.
2. Етапи та методи контролю.
3. Види контролю.
4. Поняття самоконтролю. Самоконтроль бізнес-процесів.
5. Комплаєнс-контроль.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 97–101.

Забезпечення нормального функціонування організації та досягнення нею поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за виробничо-господарськими процесами. Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається *контролем*. *Головна мета контролю* – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуваням. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Ефективність контролю залежить від об'єктивності формування критеріїв контролю, своєчасного та якісного доведення їх до працівників, забезпечення спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється, мобільності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Оскільки процес контролю завжди зачіпає інтереси окремих працівників, то можливо виникнення стресового стану у працівників, провокування конфліктних ситуацій.

Контроль здійснюється у декілька етапів: розроблення стандартів та критеріїв, порівняння досягнутих результатів з

установленими стандартами, підготовка та вжиття необхідних коригувальних заходів. *Методи контролю*: перевірка, спостереження, підготовка та обговорення звітів, проведення нарад. На відміну від усієї системи управління, розвиток якої відбувається у напрямі посилення ролі економічних методів, у реалізації контрольної функції менеджменту домінують організаційно-адміністративні методи. *Види контролю* класифікують за такими ознаками. 1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін. 2. За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний. 3. За рівнем централізації: централізований та децентралізований. 4. За періодичністю: регулярний та разовий. 5. За функціональним призначенням: діагностичний, терапевтичний. 6. За ступенем відкритості: гласний та негласний.

Ефективне управління передбачає не тільки контроль роботи підлеглих менеджером, а й самоконтроль керівника. *Самоконтроль* – це один з найважливіших принципів вдосконалення стилю роботи керівника, який полягає у періодичній перевірці дієвості прийомів і методів його особистої роботи, самооцінці процедур та операцій, що виконує менеджер, виявленні факторів, які негативно позначаються на ефективності роботи та отриманих результатах. Метою самоконтролю є усунення виявлених недоліків. У сучасному менеджменті, крім самоконтролю менеджерів, вирізняють також *самоконтроль бізнес-процесів*. Для того, щоб система сама себе контролювала, необхідні механізми, які захищають її від збоїв: грамотно сконструйована система зводить до мінімуму можливість виконавця зробити неправильний вибір. Бізнес-процеси, які самоконтролюються, дедалі частіше стають реальністю. Незважаючи на те, що для їх упровадження необхідна кропітка організаційна підготовка, економічна ефективність таких зусиль є доволі високою, адже чим менше контроль менеджера, тим більш керованою і досконалою є система.

Заради зниження ризиків сучасні організації вводять інститут комплаєнс-контролю. *Комплаєнс-контроль* – це сукупність заходів, які адаптують господарську поведінку бізнес-організації до виконання встановлених, у тому числі норматив-

них, вимог. З практичної точки зору сутність комплаєнсу розкривається в його функціях. Серед них, зокрема, можна виділити такі: *зниження фінансових ризиків*, які можуть виникнути через порушення встановлених норм та правил (штрафні санкції за невідповідність продукції стандартам, порушення екологічних правил, фінансові компенсації споживачам через відкликання продукції з ринків, штрафні санкції, накладені за участь бізнес-організації у недобросовісних ділових практиках, корупційних схемах тощо); *підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання дохідності та ринкової вартості акцій; дисциплінування менеджменту та найманих працівників; отримання додаткових конкурентних переваг*. Незважаючи на те, що міжнародний стандарт ISO 19600:2014 – Compliance management systems не є обов'язковим, його використання забезпечує низку конкурентних переваг, зокрема, у деяких випадках від бізнес-організації під час IPO, отримання грантів на розвиток бізнесу, кредитів від міжнародних валютно-фінансових установ вимагають додержання цього стандарту. В Україні комплаєнс не є обов'язковим для бізнес-агентів. Виключення складають юридичні особи, визначені Законом України «Про запобігання корупції» (насамперед великі державні підприємства).

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Самоконтроль бізнес-процесів (доповідь або реферат).
Негласний контроль (презентація).

Практичне завдання

Кейс «Корпоративний контроль»

Ознайомтеся з текстом, що наведений нижче, та дайте відповіді на питання:

1. Що таке конфлікт інтересів у корпораціях? Які загрози для розвитку бізнесу він зумовлює?
2. Яким чином здійснюється контроль наявності конфлікту інтересів у НАК «Нафтогаз України»?
3. Чи згодні Ви з тим, що співробітник корпорації має

самостійно повідомляти про наявність конфлікту інтересів службі комплаєнсу НАК «Нафтогаз України»? Чому?

4. Які методи контролю, на Вашу думку, має використовувати служба комплаєнсу НАК «Нафтогаз України», щоб перевірити наявність конфлікту інтересів?

Джерело: Кодекс корпоративної етики НАК «Нафтогаз України» (Розділ 10. Політика щодо конфлікту інтересів). URL: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf> (дата звернення: 21.04.2018).

Конфлікт інтересів – наявність у співробітника приватного інтересу у сфері, в якій він/вона виконує свої функціональні обов'язки, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття ним/нею рішень або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених обов'язків.

Співробітник зобов'язаний самостійно оцінювати умови і дії, які потенційно можуть вплинути на об'єктивність його трудової діяльності. До поширених ситуацій, що можуть призвести до конфлікту інтересів, належать, зокрема, такі:

- друга робота, якщо вона заважає виконанню функціональних обов'язків у Компанії;
- надання консультаційних та інших послуг діловим партнерам чи конкурентам Компанії;
- володіння співробітником або членом сім'ї співробітника корпоративними правами в іншій компанії, яка є діловим партнером або конкурентом Компанії;
- робота співробітника чи членів сім'ї співробітника у компанії, яка є діловим партнером або конкурентом Компанії;
- наймання на роботу членів сім'ї співробітника або інших родичів у своє пряме підпорядкування.

Під час виконання функціональних обов'язків співробітник зобов'язаний керуватися інтересами Компанії. Співробітник повинен негайно письмово повідомляти свого безпосереднього керівника і службу комплаєнсу про наявність потенційного або реального конфлікту інтересів. Таке повідомлення має бути зроблене співробітником заздалегідь до виникнення конфлікту інтересів у формі декларації.

У сфері конфлікту інтересів співробітники дотримуються таких основних принципів:

- уникнення ситуацій та обставин, у яких особисті інтереси співробітника при виконанні ним своїх функціональних обов'язків можуть вплинути на об'єктивність прийняття ним рішень чи вчинення/невчинення дій в інтересах Компанії або будь-яким іншим чином можуть призвести до конфлікту інтересів;

- прийняття рішень у межах функціональних повноважень та лише в інтересах Компанії;

- відмова від використання будь-яких активів, ресурсів, інформації, до яких співробітник має доступ у зв'язку з виконанням функціональних обов'язків, для отримання особистої фінансової вигоди, а також вигоди інших фізичних або юридичних осіб.

З метою попередження виникнення конфлікту інтересів Компанія:

- здійснює прийом на роботу членів сім'ї співробітників за умови проходження відбору на загальних та рівних умовах з іншими кандидатами;

- встановлює заборону праці членів сім'ї співробітників на посадах, що можуть призвести до конфлікту інтересів;

- здійснює моніторинг ситуацій конфлікту інтересів на підставі декларацій співробітників щодо конфлікту інтересів та вживає відповідних заходів з метою усунення або мінімізації впливу конфлікту інтересів.

Політика Компанії також полягає в обмеженні перебування співробітників на керівних посадах у неафілійованих, комерційних організаціях і забороні співробітникам обіймати керівну посаду в інших компаніях, якщо це може спричинити конфлікт інтересів або заважати виконанню співробітником своїх обов'язків у Компанії. Будь-який співробітник може обіймати керівні посади в неафілійованих, некомерційних організаціях, якщо це не призведе до конфлікту інтересів.

Співробітник має повідомити службу комплаєнсу заздалегідь (не пізніше ніж за 5 робочих днів) про таке:

- намір поєднувати роботу в Компанії з іншими видами трудової і підприємницької діяльності;

- намір придбати частку участі в юридичних особах, якщо відсоток участі становить 10 % та вище;

- намір увійти до складу органів управління іншої юридичної особи;
- прийом на роботу члена сім'ї співробітника або іншого родича співробітника;
- появу нових афілійованих осіб співробітника;
- появу ознак заінтересованості під час здійснення правочину Компанією, якщо: 1) співробітник є членом виконавчого органу юридичної особи, яка є стороною правочину; 2) співробітник отримує винагороду за вчинення такого правочину від Компанії або від юридичної особи, яка є стороною правочину; 3) співробітник бере участь у правочині як посередник; 4) внаслідок такого правочину співробітник набуває майно;
- намір прийняти/надати подарунки або ділову гостинність, вартість яких перевищує допустиму суму, встановлену цим Кодексом, якщо такі подарунки/ділова гостинність здійснюються у зв'язку з виконанням співробітником своїх функціональних обов'язків.

Служба комплаєнсу розглядає отриману інформацію та у разі відсутності підстав виникнення конфлікту інтересів або інших обґрунтованих факторів, що можуть негативно впливати на діяльність/репутацію/інтереси Компанії, погоджує декларацію співробітника.

Тестові завдання

1. *Чому здійснюється контроль за роботою підлеглих працівників?*

- а) за бажанням керівника;
- б) за розпорядженням державних наглядових органів;
- в) з метою з'ясувати, як організація рухається до поставлених цілей;
- г) взагалі непотрібний, оскільки принижує гідність працівників.

2. *Які етапи містить процес контролю?*

- а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби у корективах;
- б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стан-

дартів, оцінювання виконання, порівняння реальних результатів із прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, порівняння реальних результатів із прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

г) визначення завдань контролю, порівняння реальних результатів із прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

3. Які характеристики властиві централізованому контролю?

- а) базується на соціальних нормах, цінностях і традиціях;
- б) наявність спеціалізованих контрольних служб;
- в) акцентує увагу на самоконтролі;
- г) прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

4. Що перевіряється під час суцільного контролю?

- а) уся сукупність підконтрольних об'єктів;
- б) фінансовий стан господарської діяльності організації;
- в) наявні після інвентаризації матеріальні цінності;
- г) ефективність неформальних комунікаційних каналів.

5. Ким здійснюється внутрішньогосподарський контроль?

- а) керівниками, аудиторськими фірмами, виборними органами управління та контролю;
- б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;
- в) керівниками організації;
- г) керівниками і спеціалістами, податковою службою.

6. Що використовують при оцінюванні виконання робіт?

- а) спеціальні контрольні засоби і прилади, ресурси;
- б) фінансову документацію організації;
- в) матеріальні ресурси організації;
- г) інформаційні ресурси організації.

7. Що таке стандарт?

- а) показники, що характеризують відносну величину використання знарядь і предметів праці;
- б) сукупність прийнятих норм і нормативів;
- в) максимально припустима величина абсолютних витрат сировини;
- г) максимально припустима величина абсолютних витрат матеріалів, палива, праці.

8. Що перевіряється під час поточного контролю інформаційної діяльності?

- а) достовірність та об'єктивність інформації, яка надходить в організацію із зовнішнього середовища;
- б) робота системи обробки інформації, її групування та розподіл у межах організації;
- в) інформація, що відображає рівень виконання поставлених завдань;
- г) документи з виробничо-господарської діяльності.

9. Що перевіряється під час попереднього контролю фінансових ресурсів?

- а) усі грошові надходження, видатки організації, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження та виплат;
- б) відповідність фінансових ресурсів організації обраній стратегії;
- в) відповідність фінансових ресурсів цілям бюджетного планування;
- г) відповідність фактичних фінансових результатів запланованим.

10. Як називається сукупність заходів, які адаптують господарську поведінку бізнес-організації до виконання встановлених, у тому числі нормативних, вимог?

- а) діагностичний контроль;
- б) централізований контроль;
- в) попередній контроль;
- г) комплаєнс-контроль.

Список рекомендованої літератури

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке контроль? Яку роль відіграє контроль в управлінні організацією?
2. У чому полягає основна мета контролю діяльності підлеглих?
3. Охарактеризуйте етапи здійснення контролю.
4. Які існують види контролю? У яких випадках застосовується той чи інший вид контролю?
5. Якими методами здійснюється контроль?
6. Що таке самоконтроль?
7. Які способи та прийоми самоконтролю Вам відомі?
8. Що таке комплаєнс-контроль? Які цілі він переслідує?

Тема 9. Особистість менеджера. Керівництво та лідерство

П л а н

1. Поняття керівництва і лідерства.
2. Формальні і неформальні чинники лідерства.
3. Різновиди стилів управління.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 103–120.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і неформальні (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»). Між керівництвом і лідерством існує певна різниця. *Керівництво* – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань. Основою керівництва є вплив і влада. *Вплив* – сукупність дій однієї особи, що зумовлюють зміну поведінки іншої. Способи впливу можна поділити на дві групи: емоційні та розумові. *Влада* – здатність особи чинити вплив на інших. Джерела влади можна поділити на три групи. 1. *Джерела влади, що мають особистісну основу*: експертні якості, приклад (харизма), потреба у владі. 2. *Джерела влади, що мають організаційну основу*: прийняття рішень, контроль над ресурсами. 3. *Джерела влади, що мають особистісну та організаційну основу*: контроль над інформацією, наявність зв'язків, право на владу. Класифікація джерел влади дозволяє зрозуміти, що саме дає можливість одним індивідам впливати на інших. Ступінь влади визначається ступенем залежності, тобто чим більше

один індивід залежить від іншого, тим вище влада останнього над першим. *Лідерство* – це здатність (мистецтво) особи впливати на інших осіб, спрямовувати їх зусилля таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Усі стилі управління перебувають у діапазоні «автократія – невтручання». Серед учень, що належать до поведінкового підходу, найбільш відомими є: теорія Д. Макгрегора, дослідження К. Левіна, теорія Р. Лайкерта, концепція Р. Блейка та Дж. Моутон.

Вчення Дугласа Макгрегора базується на гіпотезі про існування двох стилів керування. *Авторитарний стиль (теорія «X»)* ґрунтується на тому, що людина за своєю природою не хоче працювати та намагається уникати цього обов'язку; має низькі амбіції, тому не прагне до відповідальності та віддає перевагу ролі відомого; більш за все бажає бути захищеною. Змусити її працювати можна лише через примушування, загрози та постійний контроль. *Демократичний стиль (теорія «Y»)* формується з огляду на те, що потреба працювати є природною для людини. Якщо цілі працівника та організації перетинаються, то він здатний до ефективної самоорганізації, саморозвитку та самоконтролю без зовнішнього нагляду та остраху покарання; за певних умов середній індивід не тільки може брати відповідальність на себе, а й прагне цього, може проявляти ініціативність та творчі здібності.

Курт Левін виділив три основні стилі управління: авторитарний – теорія «X», демократичний – теорія «Y», ліберальний (самоуправління).

Ренсис Лайкерт обґрунтував принципово нові критерії стилів керування: *стиль управління, зосереджений на роботі; стиль керування, зосереджений на людині*. Результати досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. Р. Лайкерт запропонував чотири базові стилі управління: експлуататорсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, партисипативно-демократичний. Ця ідея отримала розвиток у дослідженні *Р. Блейка* та *Дж. Моутон*, які зауважували, що, не дивлячись на значну кі-

лькість можливих стилів керування, базовими є лише п'ять з них: бідність управління («нікчемне управління»), управління позаміським клубом, режим підпорядкування керівникові, колективне управління, організаційне управління.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний оптимальний стиль керування. Подальші дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори. Одна з сучасних теорій – *концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід)* – намагається пояснити, як на керівника впливає поведінка підлеглих та навпаки, тобто *чому* люди діють певним чином. *Концепція харизматичного лідерства* розкриває особливості поведінки лідерів, що мають унікальну здатність здійснювати глибокий емоційний вплив на підлеглих – харизму. Однак практика довела, що наявність харизматичного лідера, хоча й забезпечує високі результати у політичній, релігійній або військовій діяльності, зовсім не є обов'язковою умовою високої ефективності підприємницьких структур. *Концепція реформаторського лідерства* описує інший тип керівника – лідера-реформатора, який, маючи багато спільного з харизматичним лідером, відрізняється деякими рисами: так само впевнений, активний, здатний неординарно мислити, має високий авторитет серед підлеглих та підтримує з ними тісний зв'язок, часто залучає їх до прийняття рішень, але апелює до розуму, а не до почуттів, установлює реальні, а не завищені цілі, веде від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки. Саме такий керівник може ефективно діяти у кризових ситуаціях, коли для виживання організація має швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов.

Практичне завдання

Ділова гра «СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА» Правила

1. Учасники поділяються на три команди. Кожна команда представляє один з можливих стилів керівництва – автократичний, демократичний або ліберальний (за жеребкуванням). Усі команди отримують матеріали з описом ситуацій для аналізу.

2. Завдання команди – виробити програму дій у кожній ситуації відповідно до власного стилю керівництва. Коротко виступити зі своєю програмою.

3. Інші команди мають здогадатися, який стиль керівництва притаманний команді, що виступає.

4. У кінці гри шляхом колективного обговорення треба обрати оптимальний стиль керівництва для кожної ситуації.

Ситуації для аналізу

1. Ви – молодий керівник, який нещодавно прийшов на підприємство. Ви не задоволені роботою свого бухгалтера. Його відповідь на ваші зауваження: «Я вже давно працюю на цій посаді та не пам'ятаю випадку, щоб мене змушували переробляти звіт. Ви перший, хто це зробив. Можливо, у звіті є якісь неточності, ніхто від них не застрахований. Але переробляти ВСЕ!» Ваша реакція ...

2. Ваш підлеглий систематично спізнюється, порушуючи при цьому хід роботи та відволікаючи співробітників. Якою буде ваша реакція?

3. Ви зацікавлені у спільній роботі двох працівників, але один з них заявляє вам: «Я не хочу працювати з Бурдуковим. Він ледачий, занадто багато думає про себе, а сам скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло виконувати за нього його ж роботу». Що Ви будете робити?

4. Прийнявши якесь рішення, Ви відчуваєте, що колектив має свою точку зору з цього питання. Ваше рішення не схвалюється співробітниками. Яким чином Ви зміните їх думку?

6. Уявіть: Ви допустили помилку, незаслужено звинувативши працівника, що викликало невдоволення колективу. Опишіть ваші дії.

Тестові завдання

1. *Як називається влада, за якої підлеглий вірить, що керівник може захопити його за виконану роботу?*

- а) влада примусу;
- б) влада винагороди;
- в) еталонна влада;
- г) законна влада.

2. *Який стиль керівництва необхідно застосувати у форс-мажорних ситуаціях?*

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) кооперативний.

3. *На що здебільшого впливає стиль керівництва?*

- а) продуктивність праці;
- б) дотримання стандартів якості продукції чи послуг;
- в) самореалізацію працівників;
- г) авторитет і популярність керівника.

4. *Який тип влади впливає на людей через віру в здібності, досвід і знання керівника, що дають змогу звернутися до нього за порадою?*

- а) влада примусу;
- б) експертна влада;
- в) еталонна влада;
- г) законна влада.

5. *Що таке лідерство?*

- а) здатність впливати на окремих людей та групи, а також спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації;
- б) вплив на інших таким чином, щоб вони працювали задля досягнення цілей, що є необхідним для ефективного управління;
- в) спрямування людей за певним напрямом, створення

колективу для виконання стратегічних цілей і спонукання людей до їх досягнення;

г) підвищення рівня свідомості людини, а отже, ефективності її діяльності.

6. Як називається стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) кооперативний.

7. Який тип влади впливає через бажання людей повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього?

- а) влада примусу;
- б) експертна влада;
- в) еталонна влада;
- г) законна влада.

8. Яка форма влади викликає у підлеглих негативну реакцію?

- а) влада, заснована на примушуванні;
- б) експертна влада;
- в) еталонна влада;
- г) законна влада.

9. Група може мати кілька цілей. Що відбувається, якщо один член групи може зробити внесок у досягнення однієї з них, а другий – іншої?

- а) формальний лідер залишиться лідером;
- б) групові цілі будуть незгоджені;
- в) лідерство переходить від одного до іншого;
- г) у групі постійно виникатимуть конфлікти.

10. Який тип влади впливає на людей через культурні цінності?

- а) влада примусу;

- б) експертна влада;
- в) еталонна влада;
- г) законна влада.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжалний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / пер. з англ. Ю. Григоренка. 2-ге вид. Харків: Vivat, 2019. 288 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Менеджмент – це наука або мистецтво? Як співвідносяться у процесі управління талант, освіта та досвід?
2. Які фактори впливають на формування особистості менеджера?
3. Як керувати власним професійним розвитком?
4. У чому полягають відмінності між керівництвом та лідерством?

5. Що таке влада? Які джерела та форми влади Вам відомі?
6. Назвіть та охарактеризуйте можливі стилі управління.

Тема 10. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення

Практичне заняття 10.1.

Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення

П л а н

1. Роль групи у менеджменті.
2. Види груп.
3. Команда: поняття, ознаки, способи формування.
4. Рольові функції учасників команди. Проблеми командної роботи.

Практичне завдання

Опишіть переваги та недоліки роботи у команді. Якою є оптимальна чисельність членів команди? Заповніть таблицю 11.

Таблиця 11

Переваги та недоліки командної роботи

<i>Переваги роботи у команді (4–5 основних за вибором студента)</i>	<i>Недоліки роботи у команді (4–5 основних за вибором студента)</i>

Запитання для самоконтролю

1. Що таке група? Яку роль відіграють групи у діяльності людини загалом та у менеджменті зокрема?
2. Як утворюються групи? Назвіть та опишіть види груп.
3. Що таке команда? Охарактеризуйте її головні ознаки.
4. Як формуються команди? У чому полягає специфіка формування команд?
5. Опишіть склад та структуру команди. Які рольові функції виконують члени команди?
6. Які проблеми виникають під час командної роботи? Як їх уникнути?

Практичне заняття 10.2.

Групи та конфлікти у менеджменті. Управління конфліктами

П л а н

1. Поняття конфлікту у менеджменті.
2. Виникнення та перебіг конфліктів.
3. Види конфліктів.
4. Управління конфліктами як одна із складових менеджменту.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 122–132.

Група визначається як двоє або більше людей, які: 1) взаємодіють з кількома або усіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків; 2) поділяють одну мету або мають кілька спільних завдань; 3) керуються нормативною системою поведінки та взаємин; 4) підтримують стабільні рольові стосун-

ки; 5) утворюють підгрупи на основі різних мереж тяжіння та відштовхування. *Причини виникнення груп* поділяються на: економічні (люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись у групу); фізичні або природні (групи формуються за родом занять, спорідненістю і специфікою робіт); соціально-психологічні, до яких належать потреби у безпеці, незалежності, повазі та самовираженні.

Розрізняють такі групи: *директивну (формальну)*, яка характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд, наприклад, армія; *цільову*, що створюється для певного проекту або завдання; *групу за інтересами*, де акцент ставиться на власне групу, має місце ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють усі члени групи; *дружну*, яка існує тому, що її члени хочуть бути разом.

Важливим способом згуртування членів організації, упередження конфліктів і конфліктних ситуацій є формування команд працівників. *Команда* – це група з двох та більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою у процесі спільної діяльності, виконують різні обов'язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці. Команди спеціально створюються роботодавцем для реалізації конкретних виробничих програм, проведення науково-дослідних робіт, розробки нового продукту, з метою узгодження дій вищих менеджерів організації.

Вертикальна (функціональна) команда включає в себе керівника та його формально підлеглих, які знаходяться на кількох рівнях ієрархії, і є структурним утворенням. *Горизонтальна (спеціальна, міжфункціональна) команда* складається з працівників приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії. Після виконання завдання члени команди повертаються до своїх постійних обов'язків на основних робочих місцях. *Спеціалізована команда* діє поза формальною структурою організації, реалізуючи особливо важливі проекти. Після завершення роботи багато з таких команд стають підрозділами компанії.

Утворення і принципи роботи команди мають такі особливості: команду можна віднести до малої групи: оптимальна чисельність команди – 5–10 чоловік; на відміну від інших груп у команді відсутня виражена підлеглість одних людей іншим, тут взагалі ніхто не має владних повноважень; команду формують працівники з аналогічними установками щодо розуміння справедливості та довіри; команда є особливою моделлю організації праці, яка спирається на розуміння працівника як людини «цілісної»; члени команди повинні взаємодоповнювати один одного як працівники з конкретними трудовими функціями, а головне – виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Команда стає ефективною, якщо її члени виконують різні ролі та доповнюють один одного. *Етапи формування команди:* робоча група, псевдокоманда, потенційна команда, справжня команда, високоефективна команда. Однак командоутворення не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді, але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді окремих її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками.

В організаціях часто виникають конфлікти. *Конфлікт* – це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії. Конфліктом є відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників); внутрішній дискомфорт особи. *Об'єктом конфлікту* є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. *Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт* є певні дії опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом. Поширеною є позиція про руйнівну силу, а тому – небажаність конфліктів. Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки мож-

ливі, а деякі навіть бажані, бо дають можливість виявити різноманітність поглядів, отримати додаткову інформацію, знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми тощо.

Здебільшого *конфлікти спричиняються*: розходженням інтересів під час розподілу ресурсів, взаємозалежністю завдань, несхожістю цілей, протилежним розумінням конкретної ситуації, різним розумінням та сприйняттям цінностей, відмінностями у манері поведінки, неправдивою інформацією, незадовільними комунікаціями, відмінностями у життєвому досвіді, різкою зміною подій тощо. Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв'язання, сфери прояву, спрямованості впливу, ступеня виразності, кількості учасників, порушених потреб. Для *управління конфліктами* використовують: 1) *міжособистісні методи*, що ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту; 2) *структурні методи*, які є методами впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. Правильність добору методів управління та ефективність їх застосування приводять до тих чи інших наслідків управління конфліктами.

Функціональні (позитивні) наслідки управління конфліктами засвідчують відновлення рівноваги у колективі, зосередження зусиль на виконанні поточних завдань і досягненні цілей організації. *Дисфункціональні (негативні) наслідки* управління конфліктами свідчать про посилення дисбалансу в колективі, перешкоджають досягненню цілей організації. *Безрезультатними наслідками* управління конфліктами є відсутність будь-яких негативних чи позитивних результатів.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Професія «конфліктний менеджер» (презентація).

Практичне завдання

Ділова гра «Конфлікти»

Мета гри: навчитися правилам раціональної поведінки у конфліктній ситуації.

Порядок проведення гри

Учасники гри розглядають реальну конфліктну ситуацію. На початку гри учасники діляться на три групи (кількість осіб в групі може варіюватися). Дві ігрові команди є конфліктуючими сторонами, а третя спостерігає за грою і оцінює прийняті учасниками рішення як експерт. Формування груп здійснюється випадковим чином або за допомогою жеребкування.

Під час роботи з роздатковим матеріалом у кожній групі відбувається обговорення таких питань:

- формулювання проблеми конфлікту;
- формування власного підходу до ситуації відповідно до призначення групи (конфліктуючі сторони і експерти);
- вибір ефективного у даній ситуації стилю поведінки.

Далі відбувається обговорення конфліктної ситуації між ігровими командами. Групи, що представляють конфліктуючі сторони, пропонують свої аргументовані варіанти вирішення конфлікту. Експертна група оцінює ефективність і доцільність прийнятих рішень і пропонує свій варіант дії. Позитивним результатом гри вважається досягнення єдиної думки, що задовольняє усі сторони конфлікту.

Завдання учасників гри:

- формулювання проблеми конфліктної ситуації;
- формування власного підходу до конфліктної ситуації;
- планування варіантів дії і визначення їх ефективності.

На першому етапі організатори у загальних рисах знайомлять учасників з умовами гри. Потім формують команди і передають учасникам матеріали гри у достатній кількості. У процесі гри організатори виконують ролі координаторів і консультантів, строго наглядають за дисципліною і дотриманням регламенту.

Конфліктуючі сторони. Члени цих груп представляють інтереси сторін конфлікту. Кожна група має найефектніше ви-

рішити ситуацію, що склалася. Для цього необхідно сформува-ти певний стиль поведінки, враховуючи природу конфлікту та інтересів залучених до нього людей.

ПАМ'ЯТАЙТЕ! Вам слід вирішити конфліктну ситуацію, тобто необхідно врахувати не тільки особисті інтереси, а й спробувати хоча б частково задовольнити вимоги своїх опонентів.

Експертна комісія. Члени цієї групи, крім роботи, пов'язаної з розробкою об'єктивного варіанта розв'язання конфліктної ситуації, виконують функцію експертів. До їх обов'язків входить оцінка ефективності обраних командами стилів поведінки, а також оголошення свого варіанта дій.

Ситуації

А. Робочий складального цеху годинникового заводу вдосконалив механізм корпусного пристрою, що прискорює роботу машини. Порадившись з майстром, він отримав схвалення. Майстер оформив ідею як свою. Колективу стало відомо про це. Виник конфлікт між колективом і майстром. Довіра до майстра похитнулася, з його думкою перестали рахуватися, що негайно позначилося на результатах праці. Навіть незначні помилки призводили до лайки та рукоприкладства. Помітивши розлад у колективі цеху, керівництво підприємства вирішило втрутитися, оскільки план перебував під загрозою зриву.

В. Відділ збуту прийняв на роботу нового менеджера. Він мав вищу економічну освіту та значний досвід роботи. Менеджер став вирішувати питання реалізації продукції одноосібно, постійно повчав працівників відділу та рідко визнавав свої помилки. У колективі стало важко працювати. У керівництва з'явилися скарги співробітників на нового менеджера.

С. Начальником вафельного цеху висунули ветерана, який пропрацював на кондитерській фабриці 25 років. Усі його знали як активного та здібного працівника. Коли його призначили начальником цеху, ніхто не здивувався, але після призначення він так загордився, що перестав зважати на думки фахівців. З колегами, які намагалися дати пораду, місяцями не роз-

мовляв. Пересварився з усіма, хто був з ним на рівних, підлеглих примушував тремтіти перед собою. Усі зачалися, з'явилося відчуття біди, яка й сталася: при виготовленні нового сорту вафель була допущена серйозна технологічна помилка, і вся продукція виявилася бракованою.

Д. Швейна фабрика освоювала новий вид продукції. Швидко створили бригаду з 16 чоловік. Бригадиром призначили досвідченого кадрового робочого Аверченка. Однак незабаром з'ясувалося, що бригада не може впоратися із завданням. Жодні заходи, в тому числі і акордна оплата, не допомагали. Після відвертих бесід з працівниками керівництво виявило феномен несумісності у бригаді. Виявилось, що, крім призначеного бригадира, працюють два активних робочих Бутко та Власова, навколо яких групувалося по кілька осіб. Як правило, думки цих робочих йшли урозріз з думкою бригадира. По суті, вся бригада була «поділена» між трьома лідерами.

Тестові завдання

1. *Якою є головна мета менеджера під час командування?*

а) формування «найдешевшої» з усіх можливих варіантів команди;

б) пошук найбільш підготовлених співробітників, які можуть якнайкраще вирішувати поставлені завдання у межах своєї компетенції;

в) формування команди, члени якої можуть вирішувати поставлені завдання та ефективно взаємодіяти один з одним;

г) залучення найбільш досвідчених членів організації.

2. *Що таке команда?*

а) група співробітників, яка безпосередньо працює над реалізацією проєкту;

б) консультанти, залучені до проєкту на тимчасовій основі;

в) штат організації, що виконує проєкт;

г) неформальна група.

3. З кого складається вертикальна (функціональна) команда?

- а) керівник та його формально підлеглі;
- б) працівники приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії;
- в) працівники, які діють поза формальною структурою організації;
- г) працівники відділу кадрів.

4. З кого складається горизонтальна команда?

- а) керівник та його формально підлеглі;
- б) працівники приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії;
- в) працівники, які діють поза формальною структурою організації;
- г) працівники відділу кадрів.

5. З кого складається спеціалізована команда?

- а) керівник та його формально підлеглі;
- б) працівники приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії;
- в) працівники, які діють поза формальною структурою організації;
- г) працівники відділу кадрів.

6. Які види конфліктів розрізняють за способом розв'язання?

- а) політичні, соціальні, економічні та організаційні;
- б) відкриті та приховані;
- в) насильницькі та ненасильницькі;
- г) вертикальні та горизонтальні.

7. Які методи використовуються для управління конфліктами?

- а) міжособистісні та структурні;
- б) відкриті та приховані;
- в) насильницькі та ненасильницькі;
- г) функціональні та структурні.

8. Якою є оптимальна чисельність команди?

- а) 15–20 осіб;
- б) 10–15 осіб;
- в) 3–5 осіб;
- г) 5–10 осіб.

9. Що є обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт?

- а) особиста неприязнь між співробітниками;
- б) нечіткі посадові інструкції;
- в) незадоволеність рівнем заробітної плати;
- г) інцидент – певні дії опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей.

10. Що є функціональними наслідками конфлікту?

- а) незадоволеність, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності;
- б) зниження готовності сторін до співробітництва у майбутньому;
- в) схильність сторін до співпраці, а не до протистояння у майбутніх конфліктах;
- г) посилення відданості своїй групі та зростання непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжалний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке конфлікт? З яких причин виникають конфлікти в організації?
2. Які бувають види конфліктів?
3. Назвіть та поясніть наслідки конфліктів в організації.
4. Охарактеризуйте модель перебігу конфліктів в організації.
5. Як управляти конфліктами?
6. Які методи уникнення, згладжування, розв'язання конфліктів використовуються у менеджменті?

Тема 11. Управління часом та підтримка працездатності менеджера

Практичне заняття 11.1.

Управління часом та підтримка працездатності менеджера

П л а н

1. Зміст та призначення тайм-менеджменту.
2. Основні технології тайм-менеджменту.
3. Інтенсивність та продуктивність праці.

Практичне завдання

Сплануйте робочий день керівника великого підприємства, якщо відомо таке:

- робочий день на підприємстві триває з 8.00 до 17.00, обідня перерва з 12.00 до 13.00;
- протягом дня необхідно провести виробничу нараду (орієнтовна тривалість 1 година);
- цей день є прийомним для персоналу з особистих питань (прийом триває 2 години);
- на цей день заплановані переговори з постачальниками (орієнтовна тривалість 2 години);
- головний інженер раптово подав заяву про звільнення (заява зареєстрована у канцелярії учора ввечері). Оскільки головний інженер є надзвичайно досвідченим та висококваліфікованим співробітником, необхідно спробувати умовити його залишитися на роботі (орієнтовна тривалість бесіди 0,5 години).

Запитання для самоконтролю

1. Що таке тайм-менеджмент? Для чого він потрібний?
2. Яку роль відіграє тайм-менеджмент в організації управлінської праці?
3. Які технології тайм-менеджменту Вам відомі?
4. Які закономірності розподілу та використання часу Вам відомі?
5. Назвіть та охарактеризуйте причини втрати робочого часу.
6. Що таке інтенсивність та продуктивність праці?

Практичне заняття 11.2. **Тренінг з управління робочим часом**

П л а н

1. Робочий час: поняття та структура.
2. Режим праці та відпочинку.
3. Підтримка працездатності.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 134–149.

Тайм-менеджмент – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання людського часу шляхом застосування спеціальних технологій його організації. Головним суб'єктом тайм-менеджменту є людина, яка займається організацією ефективного використання власного часу. Завдання керівництва організації – переконати працівників у необхідності застосування технологій тайм-менеджменту.

Змістові компоненти тайм-менеджменту: чітке визначення пріоритетів, «дозування» часу, визначення та уникнення «поглиначів» часу, правильна послідовність справ, комфортна організація робочого простору, врахування фізіологічних факторів.

Основні закони тайм-менеджменту

Закон Генрі Лаборита. Генрі Лаборит вважав, що людина схильна робити те, що приносить їй задоволення, та уникати справ, які з різних причин неприємні. *Закон Стіва Тейлора* полягає у тому, що *порядок виконання справ впливає на ефективність*. *Закон Едварда Мерфі*: він безспідставно стверджував, що будь-яка робота потребує більше часу, ніж планувалося на неї витратити. *Закон Сіріла Н. Паркінсона*: емпіричний закон, який стверджує, що будь-яка робота завжди заповнює увесь відведений на неї час. *Закон Вільфредо Парето*: емпіричний принцип, згідно з яким 80 % наслідків спричиняє 20 % причин. *Закон стагнації* полягає у тому, що при отриманні певних результатів приріст ефективності знижується. *Закон неідробного інтересу*: чим цікавіше заняття, тим швидше минає час.

Важливе місце в управлінні часом посідає визначення та аналіз втрат часу. Причини втрат робочого часу прийнято називати *хронофагами*, або «поглиначами» часу. Вони можуть бути внутрішніми (зумовленими здатністю людини до самоорганізації, підтримки самодисципліни) та зовнішніми (пов'язаними з

діяльністю інших людей). Тому тайм-менеджмент – це не тільки управління власним часом, а й знаходження оптимальних способів взаємодії з іншими людьми.

Усі технології тайм-менеджменту можна поділити на три групи. 1. *Технології перерозподілу часу між напрямками використання відповідно до їх пріоритетності для людини.* Вони зазвичай спрямовані на збільшення часу для роботи чи навчання за рахунок скорочення інших варіантів використання часу. 2. *Технології раціоналізації використання часу у межах одного напрямку* використання не зазіхають на час, відведений для інших напрямків, а допомагають використовувати фіксовану кількість часу з найбільшою віддачею. 3. *Синтезуючі технології використання часу* спрямовані на поєднання різних напрямків використання часу, аби людина робила декілька різнорідних справ одночасно. До базових технологій тайм-менеджменту, які з успіхом застосовуються вже багато років поспіль в усьому світі, можна віднести такі: піраміда Б. Франкліна (productivity pyramid), матриця Д. Ейзенхауера, хронометраж часу. Існують також і інші технології.

Система управління часом Бенджаміна Франкліна працює за принципом «від більшого до меншого». Вона стверджує, що кожна дія людини повинна бути узгодженою з її життєвими цінностями і спрямована на реалізацію глобальної життєвої мети. Головну мету ділять на невеликі завдання, а ті, своєю чергою, на ще більш дрібні, тобто система побудована за типом піраміди. Управління часом протягом дня передбачає поділ справ на три категорії: 1) важливі, 2) другорядні, 3) малозначущі. У такій послідовності вони й виконуються.

Матриця Ейзенхауера складається з чотирьох квадрантів з різною пріоритетністю справ. *Її основна ідея полягає у тому, щоб розподілити справи водночас за двома критеріями: 1) на термінові та такі, що можна відкласти; 2) на важливі та менш важливі. Відповідно, матриця Д. Ейзенхауера містить дві осі – важливість (вертикальна ось) та терміновість (горизонтальна ось), які дозволяють розділити усі справи на чотири квадранти: 1-й квадрант (А) – важливі та термінові справи; 2-й квадрант (В) – важливі, але нетермінові справи; 3-й квад-*

рант (С) – термінові, але неважливі справи; 4-й квадрант (D) – неважливі, нетермінові справи. Кожна справа залежно від важливості і терміновості вписується в один із квадрантів.

Хронометраж часу – це складання реєстру реального часу, аналіз часу і дій. Рекомендується протягом 3–7 днів і надалі з певною періодичністю відслідковувати свій час. Реєстр зручно вести у вигляді таблиці, стовпчики якої містять: інформацію про час початку та завершення виконання завдання, його назву, заплановане чи позапланове завдання, чи було перервано виконання, чи термінове завдання, які люди пов'язані з ним. Далі слід подумати про корективи і дії: чи можна відмовитися від певних занять? Делегувати? Зекономити час за рахунок суміщення певних дій? Змінити власні звички?

Оскільки запаси енергії у людини не безмежні, постає питання про оптимальну інтенсивність праці. *Оптимальна інтенсивність праці* – це така, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи. Перевищення оптимального рівня інтенсивності праці негативно позначається як на самих працівниках (виснаження, передчасна втома), так і на результатах їх роботи (людина не може довести роботу до кінця, частіше припускається помилок, продуктивність падає). Тому необхідно підтримувати оптимальну інтенсивність як протягом робочого дня, так і протягом тижня, місяця, року. У жодному разі, помітивши падіння продуктивності, не слід намагатися більш інтенсивно працювати. Навпаки, треба відпочити та відновити запас енергії в організмі.

Відпочинок може бути активним і пасивним. *Пасивний відпочинок* (у положенні сидячи, лежачи) необхідний при важких фізичних роботах, пов'язаних із постійними переходами або виконуваних стоячи, особливо за несприятливих умов зовнішнього середовища. *Активний відпочинок* рекомендується на роботах, що виконуються у сприятливих умовах праці. Найбільш ефективною формою активного відпочинку є виробнича гімнастика, тобто виконання спеціального комплексу гімнастичних вправ. Активний відпочинок прискорює відновлення сил, тому що при зміні діяльності енергія, витрачена працюючим органом, відновлюється швидше.

Практичне завдання

Ділова гра «Управління робочим часом»

Завдання

1. Назвіть дійових осіб ситуації (групи осіб). Визначте їх чисельність і ступінь необхідності спілкування цих осіб (груп осіб) з директором.

2. Назвіть документи, згадані у ситуації. Вкажіть призначення і роль документів, трудомісткість роботи з ними, важливість для організації в цілому і організації особистої праці директора.

3. Назвіть події, що відбуваються протягом дня. Під подіями розуміють усі згадані дії і роботи, які виконуються генеральним директором: наради, зустрічі, прийом відвідувачів, розмови, вивчення документів. Заповніть таблицю 12.

4. Розробіть заходи, спрямовані на поліпшення організації роботи генерального директора фірми.

Таблиця 12

Напрями оптимізації робочого часу

№ з/п	Подія	Планува-лася або ні		Необ-хідність плану-вання		Генераль-ний директор – ініціатор події		Чи можли-во зробити інакше?		Економія часу		Збільшен-ня трива-лості робочого часу
		так	ні	так	ні	так	ні	так	ні	так	ні	

Ситуація

Свій робочий день генеральний директор фірми Д. П. Васильєв як завжди почав на півгодини раніше та насамперед накидав на аркуші паперу перелік справ на сьогодні. У числі най-

більш важливих він підкреслив роботу зі складання плану про перспективи розвитку фірми. Це давно не дає йому спокою, однак взятися за справу ніколи, бо відволікають поточні справи. На столі вже кілька днів лежать папки з матеріалами, підготовленими відповідними службами: перспективи науково-технічного розвитку фірми, аналіз основних техніко-економічних показників, прогноз на майбутній рік. Матеріали вимагають ретельного вивчення, поки що вдавалося ознайомитися з ними тільки уривками.

Також треба провести оперативну нараду. Кінець місяця і кварталу. Васильєва турбує фінансове становище фірми та реалізація продукції. Нарада з керівниками розпочалася рівно о 9.00, проведена досить чітко, але закінчити нараду вдалося лише об 11.00.

За цей час у приймальні зібралось вже багато відвідувачів, з них декілька представників інших фірм, підприємств. Крім того, просив прийняти начальник фінансової служби (у зв'язку з поверненням кредитів юридичним особам він хотів дати пояснення щодо зауважень генерального директора і зняти питання). Просили також прийняти: начальник кадрової служби, а також служби маркетингу з приводу зміни ситуації на зовнішньому ринку через коливання валютного курсу. «Що йому від мене треба? – подумав генеральний директор, – він, здається, не перший день вже до мене проривається. Але ж є заступник генерального директора з фінансів». За підсумками однієї з нарад належало вирішити низку питань з начальником служби безпеки.

Прийом Васильєв розпочав об 11.30. Спочатку запросив представників інших фірм. «Своїм» призначив час протягом дня, заступника генерального директора просив через секретаря зателефонувати пізніше, якщо той не знайде можливості вирішити свої питання з віце-президентом фірми. Несподівано приїхав представник комерційного банку, в якому відкритий рахунок фірми. Довелося прийняти. Як виявилось, всі його запитання стосувалися компетенції заступника з фінансів, але так вже було прийнято на фірмі: спочатку він повинен був звернутися до генерального директора. З трьох представників інших фірм тільки один дійсно потребував прийому генерального директо-

ра. Питання інших цілком могли вирішити заступники. Однак один із представників навідріз відмовився розмовляти з будь-ким, крім генерального директора, другий – залишився незадоволеним рішенням заступника та неодмінно вимагав втручання генерального директора.

Лише після обіду він, нарешті, зміг приступити до роботи над перспективним планом, але подзвонив головний бухгалтер фірми. Справа виявилася значно серйознішою, ніж можна було припускати. Під загрозою зриву була виплата заробітної плати працівникам. Банк, де знаходилися фінансові кошти фірми, несподівано збанкрутував. Генеральний директор давно підозрював, що з цим банком не все благополучно.

Треба негайно їхати в банк. Генеральний директор просить секретаря викликати машину, але вона згадує, що сьогодні о 16.00 у нього прийом відвідувачів з особистих питань, а о 17.30 – нарада керівників структурних підрозділів. Що робити? Скасовувати прийом відвідувачів з особистих питань не хотілося б. Пригадується, минулого разу він переносив його на сьогодні. Порушувати самим же заведений порядок – підривати повагу до порядку взагалі.

Роздуми генерального директора перериває телефонний дзвінок з-за кордону. Цікавляться, чому й досі не відправлена продукція фірми для реалізації. Васильєв також не встиг прийняти свого головного бухгалтера. Питання стосуються інтересів багатьох працівників, знадобляться кошти для виплати заробітної плати. Як це все буде організовано? Чи враховані психологічні фактори? Які наслідки невиплати заробітної плати?

У всіх цих питаннях необхідно ретельно розібратися, ще раз зважити і обговорити. Але де взяти час? Генеральний директор задумався: «Складається враження, що не я керую фірмою, а фірма мною. Я намічаю одні справи на день, а життя підказує інші. Чи можна дати цьому лад?».

Васильєв пригадав, що служби заступника генерального директора фірми з комерційних питань вивчали витрати робочого часу керівників фірми. Треба подивитися результати, які на столі у папці.

У генерального директора фірми та у його заступників

робочий час зазвичай розподіляється так:

- підготовка рішень перспективного характеру – від 1–5 % у керівника, до 25 % в окремих заступників, з них 93 % – на проведення різного роду нарад і 7 % на вивчення та опрацювання матеріалів;

- складання (підготовка пропозицій) плану – 5 % у керівника і до 15 % у заступників, коригування і уточнення планів поточного року – від 3 до 4 %;

- оперативна робота – від 65 до 70 % загального часу, в тому числі: відвідування трудового колективу – 2–3 %, наради – 90 %, вивчення матеріалів – 2 %;

- вирішення кадрових питань – 5–6 % робочого часу, організаційні проблеми управління – до 4%, інші питання – у час, що залишився.

Генеральний директор замислився про те, а як складається робочий день, який у нього іноді триває 12 годин, у керівників інших підприємств, адже його підприємство працює не гірше. З огляду на це слід використовувати інші методи підвищення ефективності роботи.

Тестові завдання

1. *Що таке діагностика робочого часу менеджера?*

а) відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;

б) знання середньої тривалості операції та її окремих елементів;

в) виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших;

г) безупинні перешкоди у роботі.

2. *Що включає робочий час управлінського персоналу?*

а) час роботи і час перерв;

б) відпочинок і відпустку;

в) участь у засіданнях і зборах;

д) час, який іде на виконання функцій менеджменту.

3. Що означає «принцип Парето»?

- а) 20 % зусиль забезпечує 80 % результату;
- б) 80 % зусиль забезпечує 20 % результату;
- в) 20 % зусиль забезпечує 50 % результату;
- г) 10 % зусиль забезпечує 90 % результату.

4. За якими напрямками менеджер організовує свою працю?

- а) організація робочого місця і робочого часу;
- б) вивчення зарубіжного досвіду управління;
- в) залучення працівників до розробки і прийняття рі-

шень;

г) управління виробничою діяльністю організації, управління підлеглими, управління собою.

5. Як звучить закон Лаборита?

- а) чим цікавіше справа, тим швидше спливає час;
- б) людина схильна насамперед робити те, що дає задоволення;
- в) будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку;
- г) чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно забирає.

6. Яка закономірність використовується під час складання оперативних планів особистої роботи менеджера?

- а) 40 % часу планується, 60 % залишається для несподіваних справ (резервний час);
- б) 80 % часу планується, 20 % залишається для пауз;
- в) планом охоплюються всі 100 % робочого часу;
- г) 60 % часу планується, 40 % залишається для несподіваних справ (резервний час).

7. Що таке тайм-менеджмент?

- а) графік виходу на роботу;
- б) діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання часу;
- в) особлива система логістики, яка передбачає постачання точно у термін;

г) діяльність, спрямована на самоорганізацію і самоврядування.

8. *Як називається інтенсивність праці, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи?*

- а) Парето-ефективність;
- б) оптимальна інтенсивність праці;
- в) мінімальна інтенсивність праці;
- г) максимальна інтенсивність праці.

9. *Коли досягається найвища працездатність людини?*

- а) після відпустки;
- б) одразу після приходу на роботу;
- в) під час обідньої перерви;
- г) у першій половині робочого дня.

10. *Що таке хронометраж робочого часу?*

- а) встановлення тривалості робочого дня;
- б) план робіт, які треба виконати протягом робочого дня;
- в) втрати робочого часу;
- г) запис того, що робить працівник протягом робочого дня.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжалний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке робочий час? Як правильно організувати робочий час?
2. Як здійснюється діагностика робочого часу?
3. Що таке режим праці та відпочинку?
4. Як здійснюється підтримка працездатності?
5. Як запобігти стресам у роботі?

Тема 12. Організація праці менеджера

Практичне заняття 12.1. Організація праці менеджера. Планування особистої праці

П л а н

1. Встановлення особистих та професійних цілей менеджера.
2. Методи планування роботи менеджера.
3. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
4. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.

Практичне завдання

Сплануйте заходи особистого розвитку начальника виробничого відділу Іваненка Сергія Миколайовича. Інформація про працівника міститься у розділах плану індивідуального розвитку. Заповніть таблицю 13.

**Індивідуальний план особистого розвитку
Іваненка Сергія Миколайовича**

Розділ 1. Загальні відомості

ПІБ менеджера	Іваненко Сергій Миколайович
Посада	Начальник виробничого відділу
ПІБ лінійного керівника	Петренко Михайло Іванович
Посада	Генеральний директор
ПІБ консультанта	Чернишов Петро Ігоревич
Місце роботи та посада консультанта	Консалтингова група «HR-Group»

Розділ 2. Пріоритети розвитку

Рекомендації лінійного керівника	Рекомендації за результатами асесменту (комплексної оцінки персоналу)	Якості та професійні навички, які потребують розвитку з точки зору самого менеджера
Намагатися приймати самостійні рішення без попередньої підтримки керівників вищого рівня	Розвивати в собі «бійцівські» якості. Зокрема: 1) навмисно обирати завдання, які потребують таких якостей; 2) не дозволяти собі компенсувати недолік наполегливості, експлуатуючи свої сильні сторони (гнучкість, адаптивність, креативність)	Розвиток навичок публічного оприлюднення прийнятих рішень, а також навичок впливу на широкую аудиторію
<p><i>КОМПЕТЕНЦІЇ, що вимагають розвитку \ ЦІЛІ розвитку на поточний рік:</i></p> <p>розвинути до кінця цього року навички впливу на аудиторію: уміти правильно обирати оптимальний стиль спілкування виходячи з ситуації та аудиторії, переконливо відстоювати свої ідеї і рішення при спілкуванні з керівниками різного рівня</p>		

Розділ 3. Карта дій, спрямованих на розвиток

<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Конкретні дії</i>	<i>Строки</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
Розвиток на робочому місці			
Спеціальні завдання (проекти)			
Навчання на досвіді інших			
Встановлення оберненого зв'язку			
Коучинг			
Навчання			
Тренінги та семінари			

Запитання для самоконтролю

1. Що таке планування особистої праці? Як встановлюються особисті цілі менеджера?
2. Які вимоги висуваються до цілей менеджера?
3. Які методи застосовуються при складанні планів?
4. Назвіть та опишіть етапи розробки плану особистої праці менеджера.
5. Які види планів існують? Опишіть сферу застосування перспективних, річних, місячних та поточних (оперативних) планів.
6. Назвіть та охарактеризуйте раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.
7. Яким чином здійснюється планування робочого дня?
8. Чому у робочому графіку менеджера до 40 % робочого часу має бути вільним?

**Практичне заняття 12.2. Організація праці менеджера.
Проведення зборів, нарад, засідань,
ділових переговорів та бесід**

П л а н

1. Проведення нарад, зборів, засідань, ділових бесід та переговорів.
2. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
3. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
4. Перешкоди у спілкуванні. Етика службового спілкування.

Тематичний лекторіум

Мета передує будь-якій діяльності людини. Спочатку людина ставить її перед собою, вирішує, чого прагне досягнути, і лише потім починає діяти. *Мета* – це конкретний кінцевий стан, результат, який характеризує виконання роботи. Цілі мають відповідати таким вимогам: конкретність та вимірюваність, обмеженість у часі, досяжність, «виклик» меті, гнучкість, сумісність з іншими цілями, гуманність. Умовно їх можна поділити на дві групи: *особисті цілі* (чітке розуміння того, чого людина воліє досягти у житті); *професійні цілі* (встановлені орієнтири розвитку організації, якою керує менеджер).

Після встановлення цілей розпочинають планування роботи. У менеджменті існує правило «шести П», згідно з яким Правильне Попереднє Планування Попереджає Погані Показники. Головне правило планування – «60/40»: у будь-якому плануванні 60 % часу відводиться на виконання заздалегідь запланованих справ, а 40 % часу резервується на непередбачені завдання. В основу успішного *планування роботи менеджера* покладено такі *принципи*: обов'язкова фіксація витрат часу; поділ завдань на довгострокові, середньострокові і короткострокові залежно від того, скільки часу на них витрачається; зосередження на завданнях, які сприяють виконанню поставлених цілей; відсутність у плані недосяжних цілей, щоб у кінці

дня не бути незадоволеним собою і не звинувачувати себе в ліні, повільності і нестачі кмітливості. План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації.

Етапи планування діяльності менеджера: 1) складання переліку справ, які необхідно виконати протягом певного періоду часу (дня, тижня, місяця, року); 2) визначення витрат часу, необхідних для виконання справ, які внесені до переліку; 3) планування резерву часу; 4) визначення фонду робочого часу (скільки годин на день, тиждень, місяць відводиться на роботу); 5) співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу; 6) складання робочого розкладу.

План робіт менеджера може бути розрахований на різні терміни. Розрізняють довгострокові, середньострокові та короткострокові плани. У *довгострокових планах* визначаються значущі життєві цілі, досягнення яких може відібрати декілька років, а іноді й десятиліть. У *середньострокових планах*, розрахованих переважно на період до одного року, завдання формулюються більш конкретно. У *короткострокових планах* (на день, тиждень, декаду, місяць, квартал) завдання стають ще більш детальними. Найважливішим з цих планів є план роботи на день. Особливе місце у системі планів менеджера посідає *індивідуальний план розвитку менеджера, або персональний план розвитку*. *Персональний план розвитку* – це інструмент, що допомагає менеджеру планомірно та цілеспрямовано розвивати у собі необхідні навички і якості. При плануванні робочого часу доцільно застосовувати технології тайм-менеджменту, такі як: матриця Д. Ейзенхауера, піраміда цілей Б. Франкліна, хронометраж тощо. В основному спочатку плануються справи з фіксованим терміном виконання; справи, що потребують значних витрат часу (їх доцільно розбити на складові); неприємні спра-

ви, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. На завершення до плану вводяться другорядні та епізодичні справи (наприклад, ознайомлення з поточною кореспонденцією, обхід робочих місць).

Менеджерам постійно доводиться спілкуватися у справах із різними людьми. Ділове спілкування може бути організовано у різних формах, таких як: наради, збори, переговори, бесіди, «летучки», зустрічі та інше. Зазвичай головним призначенням нарад, зборів та засідань є передача інформації, оцінка ситуації, обговорення проблем, вивчення реакції співробітників, корегування спільних дій, розробка колегіальних рекомендацій, схвалення рішень. *Нарада* – це форма організації ділового спілкування робочої групи з метою обміну інформацією та прийняття колективного рішення з актуальних для групи проблем. *Збори* – це спільна присутність людей, об'єднаних конкретною метою, у заздалегідь визначеному місці та часі заради колективного обговорення будь-якої проблеми та прийняття рішень. *Засідання* – форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Ефективність нарад, зборів та засідань залежить від якості їх підготовки та проведення. Так, заздалегідь слід з'ясувати декілька важливих моментів: характер майбутнього заходу, яку мету він переслідує, які питання потрібно обговорити, кого необхідно запросити, коли і де проводити збори. Нарادي та збори можуть бути офіційними і неофіційними. *Офіційний захід* має чітко визначений статус та проводиться відповідно до встановлених правил. *Неофіційні заходи* проходять в обстановці, де люди почуваються більш вільно та невимушено. При проведенні нарад, зборів, засідань важливо за кожним питанням визначити коло учасників, які будуть висловлюватися. Для тих, хто виступає, встановлюється *регламент* – заздалегідь визначена тривалість виступу. Промови, які тривають більше семи хвилин, неприпустимі, навіть якщо слово бере керівник. Пріоритетні питання слід розглядати протягом перших 40–45 хвилин. Обов'язково варто залишати час на те, щоб учасники поставили

питання і висловили свою позицію. Ефективним є застосування *методу роздільного обговорення*. Суть методу полягає у запрошенні на конкретне питання додаткових фахівців, які після закінчення його розгляду залишають захід.

Робота менеджера – це постійний контакт з людьми. *Особливість прийому своїх співробітників* полягає в тому, що ці відвідування легше планувати та контролювати. Необхідно: встановити певні години прийомів та повідомити про це співробітників; проводити регулярні короткі оперативні наради, щоб своєчасно розв'язувати організаційні проблеми; періодично неформально спілкуватися з підлеглими; час від часу обідати разом зі своїми співробітниками, задовольняючи тим самим їх потреби в особистих контактах з керівництвом; заохочувати співробітників до використання телефону, електронних повідомлень, написання коротких записок, коли виникає потреба у безпосередньому спілкуванні. Менеджеру необхідно виробити *стратегію управління потоком відвідувачів*, яка дозволить упорядкувати цю роботу та уникнути незапланованих відвідувачів, які є найбільш істотними «поглиначами часу». Важливим у цьому процесі є ефективна взаємодія з помічниками, референтами, секретарями.

У спілкуванні найкращим чином проявляються такі якості людей, як совість, професійна честь, моральна відповідальність за свої вчинки і справи інших. Культура спілкування, від якої залежить, як ми відчуваємо себе в суспільстві, як ставляться до нас люди, заснована на дотриманні певних *правил ділового спілкування*. *Принципи ділового спілкування*: пунктуальність, конфіденційність, доброзичливість і привітність, увага до оточуючих, імідж, грамотність.

Практичні завдання

1. Майстер цеху звернувся з доповідною запискою до керівника підприємства. У записці він пропонує внести деякі зміни у технологічний процес, що дозволить зекономити до 20 % сировини. Керівник підприємства вирішив провести нара-

ду з цього приводу, на яку були запрошені: головний технолог, начальник цеху, майстер цеху, начальник планово-фінансового відділу. *Сплануйте послідовність виступів на нараді.*

2. Ви – керівник підприємства. На сьогодні у Вас запланований прийом персоналу з особистих питань. *Хто ще, крім Вас та відвідувача, може бути присутнім на прийомі? Яку інформацію щодо прийому Вам має надати секретар?*

Тестові завдання

1. *Що таке етика трудової поведінки?*

- а) уміння вести бесіду, гарно одягатись;
- б) чесність, справедливість, ввічливість, повага до закону і гідності людини;
- в) досконале володіння державною мовою, культурою мовлення, листування і спілкування за допомогою засобів зв'язку;
- г) вивчення конфліктних ситуацій.

2. *Що потрібно намагатися планувати на піку підвищеної працездатності?*

- а) найбільш легку роботу;
- б) найбільш складну і відповідальну роботу;
- в) ніколи нічого не потрібно планувати;
- г) не має значення, яку роботу планувати.

3. *Як називається регламентований порядок чергування періодів активної діяльності і перерв для відпочинку з метою недопущення втоми у роботі менеджера?*

- а) відпустка;
- б) відрядження;
- в) режим праці та відпочинку;
- г) збори засновників.

4. *Що таке культура спілкування?*

- а) уміння вести бесіду, гарно одягатись;
- б) чесність, справедливість, ввічливість, повага до закону і гідності людини;

в) досконале володіння державною мовою, культурою мовлення, листування і спілкування за допомогою засобів зв'язку;

г) вивчення конфліктних ситуацій.

5. *Що таке нарада?*

а) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);

в) спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою;

г) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

6. *Що таке збори?*

а) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);

в) спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою;

г) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

7. *Що таке засідання?*

а) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);

в) спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою;

г) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

8. *Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то який порядок надання слова рекомендується обрати при обговоренні суперечливих питань?*

а) надавати слово відповідно до алфавітного порядку прізвищ учасників, щоб уникнути міжособистісних конфліктів;

б) надавати слово усім учасникам відповідно до їх розміщення (наприклад, за ходом годинникової стрілки) – для досягнення найбільш демократичного обговорення;

в) спочатку надати слово підлеглим низового ієрархічного рівня, потім у порядку зростання службового становища (за ієрархією) – для уникнення тиску посади на обмін думками;

г) спочатку надати слово найбільш компетентному у цьому питанні співробітнику, потім – керівнику, а далі у довільному порядку – для досягнення найбільш обґрунтованого рішення.

9. *Якими мають бути дії менеджера на кінцевому етапі проведення наради?*

а) подякувати усім присутнім за спільну роботу, організувати виконання прийнятого рішення відповідно до протоколу;

б) перевірити ведення протоколу, подякувати усім присутнім за спільну роботу;

в) зробити наголос на важливості та негайному виконанні прийнятого рішення і обов'язковому контролю за його реалізацією;

г) підбити підсумки та конкретизувати результати наради, ще раз повторити прийняті рішення та узгоджені заходи, подякувати усім присутнім за спільну роботу.

10. *Якими мають бути дії менеджера після досягнення мети ділової бесіди?*

а) провести відвідувача, висловити подяку, попрощатися;

б) почати читати документи у той час, коли відвідувач продовжує розмову;

в) сформулювати результати бесіди у присутності співрозмовника, зафіксувати усі пункти, щодо яких досягнуто домовленості, подякувати;

г) підвестися, подивитися на годинник, попрощатися.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / пер. з англ. Ю. Григоренка. 2-ге вид. Харків: Vivat, 2019. 288 с.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть та охарактеризуйте організаційні принципи розпорядку дня.

2. Як здійснюється підготовка до проведення нарад, зборів, ділових бесід, переговорів?

3. У якій послідовності треба надавати слово присутнім на нараді? Чому?

4. Яким чином менеджер керує потоком відвідувачів?

5. Як організувати взаємодію менеджера з помічником, секретарем, референтом?

6. Які перешкоди у спілкуванні існують?

7. Що таке етика ділового спілкування? Назвіть та охарактеризуйте норми службової етики.

Тема 13. Ситуаційний менеджмент

П л а н

1. Мета і завдання ситуаційного менеджменту.
2. Сутність, джерела, причини та класифікація проблемних ситуацій в організаціях.
3. Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті.
4. Кризові ситуації в організації.
5. Методи і прийоми ситуаційного менеджменту.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 151–168.

Характерною рисою сучасного життя є посилення нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. У таких обставинах найбільш продуктивним стає *ситуаційний підхід*, сутність якого полягає у тому, що все в організації (методи управління, цілі і засоби, стиль роботи) визначається конкретною ситуацією. *Ситуаційний менеджмент* – це галузь науки і професійної діяльності, яка спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання усіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу. *Практичне значення ситуаційного менеджменту* полягає у тому, що він сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій, виявляє проблеми в діяльності підприємства та визначає ступінь їх загрози, сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів, знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства, допомагає подолати невизначеність ринкового середовища.

Управлінська ситуація – це характеристика сформованого стану організації та її ланок, який, з точки зору суб'єкта управління, може бути задовільним або незадовільним. В

останньому випадку ситуація стає проблемною. Вона несе у собі небезпеку, загрозу руйнування системи організації і тому потребує якісно нового реагування цієї системи. Джерелами проблемних ситуацій можуть бути: природні явища, екологічні проблеми, виробничо-технічні (техногенні) процеси, державна і міжнародна політика, фінансово-економічна діяльність, соціальні відносини. Особливої уваги заслуговують *випадкові ситуації*. До них можна віднести: винахідництво, великі технологічні прориви; різкі зміни цін на ресурси, цінні папери, валюту; зміни світового або місцевого попиту; політичні рішення; війни та інші форс-мажорні обставини. За ступенем кризи виділяють звичайну виробничу ситуацію і дві проблемні – кризову і надзвичайну. *Звичайна виробнича ситуація* – це такий стан справ в організації на певний момент часу, коли виробничі й економічні показники підприємства або його підрозділів, а також мікроклімат у колективі знаходяться на належному рівні, тобто цілком відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства. *Кризова ситуація* характеризується можливістю втрат через відхилення у діяльності організації, що виходять за рамки стандартів. *Надзвичайна ситуація* – проблемна ситуація, за якої підприємство ризикує втратити увесь свій капітал і стати банкрутом.

Ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності у ситуації вибору, в процесі якого є можливість визначити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі або відхилення від мети. *Ризики класифікують за такими ознаками*: за причиною виникнення (природні, техногенні і змішані); за характером діяльності (виробничий, маркетинговий, фінансовий, комерційний, інвестиційний тощо); за часом виникнення (короткострокові і постійні); за характером наслідків (чисті та спекулятивні). Центральне місце в оцінці підприємницького ризику посідає *аналіз і прогнозування можливих втрат*. *Управління ризиками* – це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоду її діяльності.

Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її стійкості у

навколишньому середовищі. За сферою прояву виділяють такі види криз в організації: технічна (виробнича), соціальна (соціально-управлінська), фінансова, організаційна, інформаційна, криза взаємодії між власниками організації або з владою. З точки зору антикризового управління, важливою є також типологізація криз за тривалістю розвитку, адже в умовах кризи фактор часу є ключовим. За цією ознакою кризи поділяють на: несподівані, назріваючі, затяжні.

Для того, щоб мати можливість своєчасно реалізувати програми антикризового управління, необхідно розрізнити фактори, симптоми і причини кризи. *Причини кризи* – події чи явища, внаслідок яких з'являються симптоми і потім фактори кризи. *Симптоми кризи* – початкові зовнішні прояви кризових явищ, які не завжди характеризують справжні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити. *Фактори кризи* – події, зафіксовані стани об'єкта або встановлені тенденції, що свідчать про настання кризи. Наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням. Правильно організований менеджмент може послабити вплив кризи і домогтися відновлення життєздатності організації. *Заходи щодо виходу підприємства з кризи* можна поділити на оперативні і стратегічні. *Оперативні заходи* включають усунення збитків, виявлення резервів (насамперед внутрішніх), залучення спеціалістів, кадрові зміни, відстрочку платежів, залучення кредиторів, укріплення виробничої дисципліни тощо. *Стратегічні заходи* передбачають аналіз і оцінку стану підприємства, перегляд існуючих стратегій фірми, впровадження необхідних змін у виробничу структуру, розробку (перегляд) концепції інноваційної політики, розширення маркетингових досліджень, програму технічного переозброєння, розроблення (перегляд) кредитної політики, удосконалення кадрової політики, складання бізнес-плану підприємства з урахуванням вироблених заходів.

Використовують такі *методи розв'язання ситуації*: реактивного реагування, аналоговий та інтуїтивний. *Метод реактивного реагування* у ситуаційному менеджменті використовується тоді, коли ситуація характеризується чіткими причинно-наслідковими зв'язками. *Метод аналогів* базується на багатора-

зовому використанні досвіду розв'язання тих ситуацій, які виникали в організації або поза нею. Якщо застосування перших двох методів засновано на використанні певного обсягу інформації (що є або отримується шляхом досліджень), то *інтуїтивний метод* базується на відчутті людиною того, що її вибір є правильним.

Темі есе, рефератів, доповідей, презентацій

Криза в організації (доповідь або есе).

Практичне завдання

Власники підприємства, яким Ви керуєте, вирішили закупити нове обладнання. У результаті відбудеться автоматизація виробничих процесів, що приведе до вагомого підвищення ефективності виробництва, але водночас викличе необхідність перекваліфікації частини працівників, а також вивільнення семи працівників. *Яких заходів Ви маєте вжити для підготовки до модернізації?*

Тестові завдання

1. *Що відносять до зовнішніх чинників проблемних ситуацій?*

- а) конфліктні ситуації виробничого і соціально-психологічного характеру;
- б) дії конкурентів, постачальників, споживачів, органів влади, суспільних організацій;
- в) недостатній рівень знань про можливості попередження і подолання кризових ситуацій, помилкові дії керівництва;
- г) розширення або скорочення діяльності організації.

2. *Як класифікують проблемні ситуації за змістом?*

- а) виробничі, економічні, технічні, організаційні, соціальні та психологічні;
- б) загальні та локальні;
- в) об'єктивні і суб'єктивні;
- г) зовнішні і внутрішні.

3. *Що є причиною організаційної кризи?*

- а) конфлікт між працівниками чи між працівниками й адміністрацією, конфлікт в апараті управління;
- б) нерациональне використання власного і позикового капіталу, неефективне використання прибутку;
- в) відсутність ринкової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- г) недосконалість виробничої структури і структури апарату управління, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень і відповідальності.

4. *Яке твердження є правильним?*

- а) наслідки кризи у бізнес-організації є виключно негативними для бізнесу;
- б) наслідки кризи у бізнес-організації є виключно позитивними для бізнесу;
- в) наслідки кризи у бізнес-організації можуть бути як негативними для бізнесу, так і позитивними;
- г) криза у бізнес-організації завжди закінчується банкрутством.

5. *Що таке антикризове управління бізнесом?*

- а) процес виявлення кризових явищ та ситуацій;
- б) процес попередження кризових явищ та ситуацій;
- в) процес подолання кризових явищ та ситуацій;
- г) процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій.

6. *Як можна визначити кризу на рівні бізнес-організації?*

- а) падіння рентабельності;
- б) конфлікт між власниками;
- в) скасування дотацій, які надходили з державного бюджету;
- г) період довготривалого, критичного для бізнесу зниження його ефективності.

7. Що є ознакою надзвичайної ситуації?

- а) заплановане, очікуване виникнення проблеми;
- б) раптове та неочікуване виникнення проблеми;
- в) можливість відкласти контрзаходи;
- г) поява нових цілей, які відповідають минулому досвіду підприємства.

8. Як називається поява конфліктів між працівниками чи між працівниками й адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління?

- а) технічна криза;
- б) соціальна криза;
- в) фінансова криза;
- г) організаційна криза.

9. Яка криза виникає внаслідок нераціонального використання власного і позикового капіталу, неефективного використання прибутку?

- а) технічна криза;
- б) соціальна криза;
- в) фінансова криза;
- г) організаційна криза.

10. Яка криза виникає внаслідок недосконалості виробничої структури і структури апарату управління, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень і відповідальності?

- а) технічна криза;
- б) соціальна криза;
- в) фінансова криза;
- г) організаційна криза.

Список рекомендованої літератури

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ситуаційний менеджмент? Які цілі він переслідує?
2. Охарактеризуйте сутність проблемних ситуацій та їх види.
3. Що таке ризик та управління ризиками?
4. Які існують види криз? Як вони виникають?
5. Назвіть та поясніть шляхи оздоровлення підприємства.
6. Які методи використовуються у ситуаційному менеджменті?

Тема 14. Управління організаційними змінами та розвитком

Практичне заняття 14.1.

Управління організаційними змінами та розвитком

П л а н

1. Організаційні зміни і розвиток організації.
2. Управління змінами в організації.
3. Сприйняття організаційних змін персоналом. Подолання опору організаційним змінам.

Теми есе, рефератів, доповідей, презентацій

Опір організаційним змінам (доповідь або есе).

Практичне завдання

Охарактеризуйте методи подолання опору організаційним змінам. Заповніть таблицю 14.

Таблиця 14

Методи подолання опору організаційним змінам

<i>Метод</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Інформування та спілкування			
Залучення персоналу до прийняття рішень			
Допомога та підтримка			
Переговори та угоди			
Матеріальне та моральне стимулювання			
Кооптація			
Маневрування			
Поетапність перетворень			
Примус			

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційні зміни? Як вони пов'язані з розвитком організації?
2. Які види організаційних змін Вам відомі?

3. Як управляти організаційними змінами?
4. Чи доцільно долучати сторонніх експертів до управління розвитком організації?
5. Чому організаційні зміни зустрічають опір працівників?
6. Які методи застосовуються для подолання опору організаційним змінам?

Практичне заняття 14.2. **Ефективність управлінської праці**

П л а н

1. Поняття ефективності управлінської праці. Науково-теоретичні підходи до визначення ефективності управлінської праці.
2. Критерії та показники ефективності управління.
3. Фактори, що впливають на ефективність управлінської праці.

Тематичний лекторіум

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. С. 181–184.

Під *організаційними змінами* розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або за окремими важливими напрямками. Зазвичай вони плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації, проте іноді відбуваються *post factum* як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямками можуть передбачати: зміну мети організації, зміну структури організації, зміну техніки та технології,

зміну поведінки працівників, зміни організації господарської діяльності. *За повнотою охоплення* поділяють на локальні та загальні. *За швидкістю* здійснення змін виокремлюють: одномоментні (відбуваються одноразово під тиском обставин), поетапні (поступові, покрокові, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам). *За ступенем завершеності* розрізняють: *фундаментальні* (передбачають повну перебудову організації і торкаються місії організації та зміни організаційної культури), *радикальні* (передбачають зміну структури організації), *помірні* (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси), *звичайні* (здійснення поточних перетворень, спрямованих на удосконалення вже існуючих структур та процесів).

Чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стале існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. *Стабільність* – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати і відновлювати усталений порядок речей. *Розвиток організації* – це, навпаки, прагнення змінюватися під тиском зовнішніх або внутрішніх факторів. *Організаційні зміни* – це безперервний процес оновлення, змушують організацію переходити з одного стану до іншого, більш якісно та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, сприяють постійному розвитку та удосконаленню організації. Трансформуючись, організація розвивається, такі зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, удосконаленню продукції, товарів, послуг, підвищенню ступеня задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

Ефективне управління змінами – не просте завдання. Для цього необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації; усвідомлення проблем; розробка та впровадження потрібних для їх вирішення заходів; подолання вірогідного опору змінам. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях, адже чим більше людей усвідомлюватиме необхідність змін, їх послідовність, терміни,

зв'язок з особистим добробутом, становищем в організації та появою нових особистих можливостей, тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку; часто супроводжуються змінами в системі оплати праці та становищі персоналу: деякі працюючі отримують підвищення, для інших кар'єрні перспективи погіршуються. Через це сприйняття організаційних змін може бути різним: хтось підтримуватиме їх здійснення, а хтось буде чинити опір. Під *опором змін* розуміють ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню організаційним змінам. *Опір може здійснюватися у різних формах*: відмова від виконання дій, відкладання дій у часі, повне або часткове приховування інформації, саботаж, свідоме зниження продуктивності, масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки тощо. Суб'єктами опору стають не тільки окремі співробітники, а й їх групи, причому груповий опір набуває організованих форм та через це є більш небезпечним. Менеджери також чинять опір змінам, якщо їх владні позиції в організації опиняються під загрозою (наприклад, звужується контроль над ресурсами, зменшується вплив на прийняття рішень тощо).

До *основних методів подолання опору змін* відносять: утворення та передачу інформації (переконавання співробітників у необхідності змін), залучення персоналу до прийняття рішень, полегшення і підтримку, матеріальне і моральне стимулювання, кооптацію (надання особі, що чинить опір, провідної ролі у прийнятті рішень щодо здійснення організаційних змін), маневрування (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіка заходів та доведення його до персоналу), поетапність перетворень (створення умов для поступового звикання до змін), примус.

Ефективність управління – здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Підходи до визначення ефективності управлінської праці: *цільовий* (ефективність

управління визначається як досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним способом); *функціональний* (порівнюються результати і витрати безпосередньо управлінської системи); *композиційний* (ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому); *множинний* (ефективність управління вимірюється за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності); *поведінковий* (ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб усіх груп, що зацікавлені у результатах діяльності організації).

Виміряти ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності організації у цілому надзвичайно важко. Слід враховувати, що загальні показники ефективності організації відображують результат господарської діяльності та управління загалом, але не повною мірою характеризують ефективність саме управлінської праці; специфіка управлінської праці полягає в тому, що характеризується результатами усього колективу, а не окремого працівника управління. На ефективність управлінської діяльності впливає чимало факторів, а саме: рівень підготовки менеджерів, досвід практичної роботи, раціональна організація праці менеджерів, добре налагоджені комунікації в організації, структура управління, розподіл повноважень, мотивація, особисті якості менеджерів тощо.

Практичне завдання

Опис проблемної ситуації

Начальник фінансово-економічного відділу В. І. Петренко іде на пенсію. Директор холдингу був незадоволений його роботою через низький рівень дисципліни співробітників та несвочасне виконання завдань. Вас призначено на місце начальника відділу.

У відділі працює 25 осіб, з яких 23 – жінки. Кадровий склад ваших підлеглих:

- 10 співробітників у віці від 32 до 42 років мають вищу економічну освіту, 5 осіб пенсійного або передпенсійного

віку – середню спеціальну, 5 молодих фахівців, які нещодавно закінчили економічний інститут, з них один чоловік;

- 4 технічні виконавці із середньою освітою віком від 18 до 24 років (двоє з них вчаться на першому курсі інституту заочно);

- 1 – колишній військовослужбовець, працює у відділі недавно і не має профільної освіти.

Заступником начальника відділу працює досвідчений співробітник Г. П. Мохонькова, що має вищу освіту і користується авторитетом і повагою у колективі. У роботі вона дотримується традиційних підходів, тому начальником відділу її вирішили не призначати. Поки вирішувалося питання (протягом двох місяців) про призначення нового начальника відділу, ним керувала Г. П. Мохонькова.

Працівники відділу не відрізняються високою трудовою дисципліною, багато розмовляють і не завжди на службові теми, часто ходять територією організації, хоча це і не викликано виробничою необхідністю. Нерідко відсутній зв'язок з відділом через сторонні розмови співробітників, а нещодавно з'ясувалося, що співробітники незнайомі зі змістом посадових інструкцій, тобто працювали так, як звикли розуміти. У цілому робота відділу рухалася без будь-яких серйозних упущень, але й великих успіхів не було.

Власного кабінету у Вас немає, Ваше робоче місце знаходиться у приміщенні відділу.

Ви призначені начальником фінансово-економічного відділу та від завтра стаєте до виконання службових обов'язків, не маючи досвіду роботи у цьому трудовому колективі, а отже, доведеться зіткнутися з безліччю невирішених питань, непередбачуваними вчинками нових підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності і загострюється складним станом справ у відділі, але це не позбавляє обов'язку оперативно і правильно реагувати, справедливо оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення. Від Вашої поведінки у перші дні залежать Ваш авторитет в колективі та ефективність його роботи.

Завдання

На підставі наявної інформації, особистого досвіду спрогнозуйте свою поведінку, якщо в перший день роботи Ви зіткнетеся з такими ситуаціями:

1. Один із працівників звернувся з проханням надати завтра відгул, оскільки йому треба відвідати хворого родича у лікарні за містом.

2. Ви отримуєте колективну скаргу на одного з працівників відділу.

3. Вам зателефонують і, не представившись, зажадають призначити на сьогодні на вечір трьох осіб для чергування з охорони громадського порядку на вулицях, прилеглих до території підприємства.

4. До Вас підійде літній працівник і відразу почне лаяти колишнього начальника.

5. До Вас підійде начальник відділу праці та заробітної плати і почне різко висловлюватися з приводу систематичної відсутності даних, що зриває виплату заробітної плати.

6. Вам повідомлять про пошкодження дорогої оргтехніки у відділі.

7. Після збору у призначений час персоналу відділу Вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до заступника директора.

8. Вам запропонують увечері після роботи зібратися вузьким колом у одного з членів колективу відзначити вступ на посаду.

Дайте короткий опис Ваших дій у кожному випадку.

Тестові завдання

1. *Що таке організаційні зміни?*

- а) певний етап розвитку організації;
- б) план розвитку організації на перспективу;
- в) перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації;
- г) делегування повноважень та відповідальності.

2. *Що таке управління організаційними змінами?*

- а) координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку;
- б) зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки;
- в) посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану;
- г) розробка програми соціальної відповідальності.

3. *Що відносять до зовнішніх причин, які викликають необхідність організаційних змін?*

- а) необхідність ротації кадрів;
- б) модернізація виробництва;
- в) зміни в економічній ситуації;
- г) моральне зношування обладнання.

4. *Що відносять до внутрішніх чинників, які викликають необхідність організаційних змін?*

- а) зміни у розподілі повноважень і механізмах координації робіт;
- б) зміни на міжнародних ринках;
- в) зміни у соціально-культурному середовищі;
- г) зміни у законодавстві.

5. *Що повинен робити менеджер на завершальному етапі проведення змін в організації?*

- а) оцінити зміни та їх кінцеві результати;
- б) розробити стратегію подальших змін;
- в) скоригувати місію та цілі організації;
- г) подолати опір змінам.

6. *Що належить до факторів, які сприяють здійсненню організаційних змін?*

- а) організаційна криза;
- б) бюрократична жорсткість організації;
- в) суперечливість цілей;
- г) опір з боку персоналу.

7. *Що відносять до факторів, які перешкоджають проведеному організаційних змін?*

- а) зміни системи цінностей і норм поведінки працівників;
- б) застарілість продукту або технології;
- в) невдачі у проведенні попередніх перетворень;
- г) підтримка змін з боку персоналу.

8. *Як відбувається оцінка ефективності роботи менеджера?*

- а) здійснюється за критерієм особистої відданості власнику підприємства;
- б) враховує виключно економічні показники діяльності підприємства;
- в) враховує виключно соціальний ефект управлінської праці;
- г) враховує як економічні показники діяльності підприємства, так і соціальний ефект управлінської праці.

9. *Які показники використовують для оцінювання ефективності менеджменту?*

- а) відносні вартісні показники;
- б) критерії особистої відданості;
- в) трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники;
- г) натуральні показники.

10. *Як може бути визначена ефективність праці менеджера?*

- а) не може бути визначена безпосередньо через відсутність формалізованих результатів;
- б) взагалі не може бути визначена та оцінена;
- в) може бути визначена та оцінена, проте не безпосередньо, а за допомогою непрямих методів;
- г) вимірюється прибутком на одного менеджера.

Список рекомендованої літератури

Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 3-тє вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ефективність управлінської праці? Які підходи до визначення ефективності управлінської праці Вам відомі?

2. За якими критеріями оцінюється ефективність управлінської праці?

3. Що таке організаційна, соціальна та економічна ефективність праці менеджерів?

4. Які показники застосовуються для оцінки ефективності управлінської праці?

5. Які фактори впливають на ефективність управлінської праці?

Тема 15. Галузева специфіка менеджменту

П л а н

1. Менеджмент організацій та бізнес-проектів.
2. Менеджмент у бізнес-структурах.
3. Менеджмент у державних установах та організаціях.
4. Менеджмент виробничої та невиробничої сфер.

Тематичний лекторіум

Друга половина ХХ ст. відзначилася становленням інформаційного способу виробництва та бурхливим розвитком сфери послуг. На ринку з'явилася безліч суб'єктів малого бізнесу, які мають невеликі цільові аудиторії з ситуативним споживчим попитом та поведінкою. Існуючі на той момент теорії менеджменту не мали універсальних рецептів для управління великим, малим та середнім бізнесом. Методологічна криза у менеджменті зумовила появу двох нових напрямів досліджень: системного та ситуаційного підходів. Сучасні концепції менеджменту спираються на вірогіднісно-раціоналістичну (ситуативну) управлінську парадигму. *Управління проектами* розробляється як теорія, створена для досягнення поставленої мети в умовах обмеженості ресурсів. *Проект* – це сукупність цілеспрямованих, послідовних у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення. *Основні характеристики проекту*: тимчасовість, унікальність, інноваційність, результативність, локалізація у часі. Названі характеристики завдають три виміри проекту («*магічний трикутник проекту*»), за якими оцінюється будь-який проект: час (скільки часу займатиме); бюджет (скільки грошей потрібно), результат (наскільки остаточний результат співпадає з очікуваним). Завдання менеджменту бізнес-проектів – знайти оптимальне співвідношення цих трьох обмежень проекту. Сучасні проектні технології є універсальними та застосовуються у різних сферах

діяльності. Усе більше підприємств з традиційною процесно-орієнтованою системою виробництва та управління починають упроваджувати *системи управління проектами* для підвищення ефективності власних процесів розвитку.

Свою специфіку має менеджмент у бізнес-структурах та менеджмент у державних установах. Так, *управління бізнес-структурами* має значно менше обмежень. По-перше, бізнес-організації є вільними у визначенні типу організаційної структури, форм та систем мотивації праці персоналу. Державні установи та організації змушені у цих питаннях керуватися розпорядчими документами держави (наприклад, розмір оплати праці у бюджетних установах визначається відповідно до тарифної сітки, керівники мають вкрай обмежені можливості матеріального стимулювання підлеглих). Більш складним для державних установ та організацій є процес розбудови конструктивних відносин зі стейкхолдерами, оскільки доводиться враховувати різноспрямовані інтереси багатьох суспільних груп. В Україні, наприклад, непоодинокими є спроби використати державні підприємства у сфері енергетики, зв'язку як засіб соціального забезпечення населення, замість того, щоб організувати роботу цих суб'єктів на комерційній основі. Саме тому основною метою реформи держпідприємств є підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

Основні зміни, передбачені реформою державної власності в Україні: *посилення нагляду та досягнення прозорості* (розкриття держпідприємствами фінансових даних та іншої важливої інформації; аудит фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів з подальшим оприлюдненням результатів); *удосконалення корпоративного управління* (запровадження стратегічного планування, утворення наглядових рад з комітетами, призначення незалежних членів наглядових рад, розробка системи заохочення для наглядових рад і правління); *визначення чітких цілей діяльності* (державні органи повинні забезпечити абсолютну чіткість і прозорість комерційних і некомерційних, зокрема, соціальних цілей держпідприємств та контролювати їх виконання); *розділення комерційних і некомерційних функцій* (підприємства мають визначити свої некомерційні функції та окремо зазна-

чити їх у своїх статутах); *запровадження політики власності* (уряд повинен дотримуватися принципу розділення функцій власності та функцій регулювання); *впровадження передових світових практик продажу активів*.

Специфіка *менеджменту виробничої та невиробничої сфер* зумовлена базовими характеристиками продукту, що виготовляється. Так, результатом діяльності організацій виробничої сфери є матеріальний продукт. *Невиробнича сфера* – сукупність галузей, продукція яких виступає у вигляді певної доцільної діяльності (інтелектуального продукту, послуги і ін.). Більшість галузей, що входять в дану сферу, безпосередньо пов'язані із задоволенням потреб людей у продуктах нематеріального характеру або послугах. У виробничій сфері організаційні структури, як правило, є менш гнучкими та побудовані за лінійним, функціональним, лінійно-функціональним або дивізіональним принципом. У невиробничій сфері більшого поширення набули проектні, матричні структури, «пустотілі» організації. При реалізації контрольних функцій менеджменту слід пам'ятати, що часто у невиробничій сфері використовується дистанційна зайнятість, тому важливими стають системи самоконтролю бізнес-процесів.

Практичні завдання

1. З огляду на розповідь Н. Левинської (власниці бренду одягу Nadi Renardi) «Объем имеет значение. Как создать свой бренд одежды» (за посиланням: <http://chp.com.ua/all-news/item/52191-ob-em-imeet-znachenie-kak-sozdat-svoj-brend-odezhdy>) дайте відповіді на питання:

1. Що таке бізнес-модель?
2. Які особливості має менеджмент у виробничій сфері?
3. Чим відрізняється менеджмент малого та великого бізнесу?
4. Що таке законодавчі пороги входження у бізнес?
2. Ознайомтеся з вимогами, які висунув КМУ при проведенні відбору на посаду незалежного члена наглядової ради ПАТ «Укрпошта», за посиланням: <https://www.kmu.gov.ua/>

[ua/events/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursnogo-vidboru-na-posadu-nezalezhnogo-chlena-naglyadovoyi-radi-pat-ukrposhta](https://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2018/10/RDO_SB_Ukrposhta_PM_10102018.pdf) та зі складом сформованої наглядової ради за ням: https://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2018/10/RDO_SB_Ukrposhta_PM_10102018.pdf

Дайте відповіді на питання:

1. З якою метою здійснювався конкурс?
2. Які вимоги висувалися до кандидатів на посаду? Чому?
3. Чому до відбору було залучено незалежну рекрутингову компанію?
4. Чому до складу ради увійшли іноземні громадяни?

Тестові завдання

1. *Що таке бізнес-проект?*

а) цілеспрямовані, послідовні, одноразові, нерегулярні дії, орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів;

б) цілеспрямовані, послідовні, регулярні дії, орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів;

в) випадкові, одноразові, нерегулярні дії, орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів;

г) цілеспрямовані дії, орієнтовані на отримання прибутку.

2. *Коли бюджетна організація працює ефективно?*

а) прибуток від її діяльності збільшується;

б) розширюється доступ населення до суспільних благ;

в) чисельність членів профспілки зростає;

г) кількість скарг на її роботу зменшилася за поточний квартал.

3. *Що має враховувати менеджмент бізнес-проектів?*

а) бюджет, ресурси та час;

б) чисельність працівників, інновації та час;

в) чисельність членів профспілки, наявне обладнання;

г) бюджет, обладнання, час.

4. *Перед ким звітують менеджери державних підприємств?*

- а) народ України;
- б) представники територіальної громади;
- в) Кабінет Міністрів України;
- г) Фонд державного майна.

5. *Що є основними критеріями при визначенні пріоритетності справ?*

- а) важливість, терміновість та фіксованість у часі;
- б) зміст справи та характер ініціативи;
- в) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
- г) період, який охоплює справа, періодичність повторення, тривалість.

6. *Що є метою державних підприємств з точки зору їх менеджменту?*

- а) отримання дотацій;
- б) отримання прибутку;
- в) безкоштовне забезпечення населення товарами та послугами;
- г) пенсійне забезпечення громадян країни.

7. *Що можна розглядати як приклад соціальної відповідальності малого бізнесу?*

- а) на мале підприємство неофіційно працевлаштовано особу передпенсійного віку, яку ніхто не погодився взяти на роботу легально;
- б) мале підприємство сплатило квартальну премію «у конвертах», щоб співробітники не платили з цієї суми податків – так у них залишиться більше грошей;
- в) мале підприємство приховало частину своїх доходів від оподаткування, щоб мати можливість згодом спрямувати ці гроші на реалізацію програм допомоги соціально незахищеним верствам населення;
- г) суб'єкт малого бізнесу здійснює медичне й соціальне страхування працівників.

8. *Яка організаційна структура найбільше підходить для ІТ-сектору?*

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) проєктна;
- г) штабна.

9. *Що таке норматив чисельності управлінського персоналу на підприємствах невиробничої сфери?*

- а) регламентована кількість технічних засобів, необхідних для якісного виконання механізованих робіт;
- б) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
- в) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
- г) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми.

10. *Яка організаційна структура найбільше підходить для великих підприємств промислового сектору?*

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) матрична.

Список рекомендованої літератури

Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видв-о Іванченка І. С., 2019. 203 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 135 с. URL: <http://library.nulau.org.ua> (дата звернення: 23.03.2020).

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.

Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягають відмінності між менеджментом організацій та менеджментом бізнес-проектів?

2. Які особливості має менеджмент у бізнес-структурах?

3. Які особливості має менеджмент у державних установах та організаціях?

4. Чому для підприємств, що знаходяться у державній власності, важливим є запровадження нових стандартів корпоративного менеджменту? З чим це пов'язано?

5. Які особливості має менеджмент у виробничій сфері?

6. Які особливості має менеджмент у невиробничій сфері?

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Менеджмент» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента, який може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Для типового рівня сформованості предметних компетентностей характерним є добре або дуже добре володіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може прикладати здобуте як у простих, так і складних ситуаціях. У нього наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей вирізняється задовільним або достатнім опануванням знань, умінь та практичних навичок, фрагментарністю знань. У простих типових, стандартних ситуаціях студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти набуті уміння та практичні навички, але не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Менеджмент» виставляється у залікову книжку відповідно до такої шкали.

<i>Оцінка за шкалою ECTS</i>	<i>Визначення</i>	<i>Оцінка за національною шкалою</i>	<i>Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого</i>
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності.
 2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт управлінської праці.
 3. Види управлінської діяльності. Поняття стратегічного, оперативного і ситуаційного менеджменту.
 4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Вимоги до менеджерів.
 5. Теоретичні погляди на природу, сутність та розвиток управління. Класифікація теорій менеджменту.
 6. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.
 7. Ресурсна теорія. Теорія організаційної культури.
 8. Поняття та ключові характеристики організацій.
- Види організацій.
9. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації.
 10. Життєвий цикл організації та його стадії.
 11. Культура організації. Рівні організаційної культури.
- Методи підтримки культури організації.
12. Соціальна відповідальність менеджера.
 13. Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації.
 14. Система обміну інформацією. Поняття і роль комунікацій.
 15. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
 16. Види і форми комунікацій.
 17. Сутність і види управлінських рішень.
 18. Методи, моделі та етапи прийняття управлінського рішення.
 19. Залучення експертів до прийняття управлінських рішень. Основні експертні технології.
 20. Організація та контроль виконання рішень.
 21. Планування як функція менеджменту. Система планів організації.
 22. Стратегічний менеджмент.
 23. Основні типи базових стратегій розвитку фірми.

24. Реалізація стратегії фірми.
25. Організування як функція управління. Складові організаційної діяльності.
26. Владні повноваження і відповідальність. Делегування повноважень і відповідальності.
27. Поняття структури організації. Проектування структури організації.
28. Типи організаційних структур.
29. Мотивація: зміст та еволюція поняття.
30. Змістові теорії мотивації.
31. Процесуальні теорії мотивації.
32. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації.
33. Контроль у системі менеджменту. Етапи та методи контролю.
34. Види контролю.
35. Поняття самоконтролю. Самоконтроль бізнес-процесів.
36. Комплаєнс-контроль.
37. Поняття керівництва і лідерства. Формальні і неформальні чинники лідерства.
38. Різновиди стилів управління.
39. Роль групи у менеджменті. Утворення і діяльність груп. Види груп.
40. Команда: поняття, ознаки, способи формування.
41. Рольові функції учасників команди. Проблеми командної роботи.
42. Поняття конфлікту у менеджменті. Виникнення та перебіг конфліктів.
43. Види конфліктів та їх наслідки.
44. Управління конфліктами як одна зі складових менеджменту.
45. Зміст та призначення тайм-менеджменту.
46. Основні технології тайм-менеджменту.
47. Інтенсивність та продуктивність праці.
48. Робочий час: поняття та структура.
49. Режим праці та відпочинку.
50. Підтримка працездатності менеджера.

51. Встановлення особистих та професійних цілей менеджера.
52. Методи планування роботи менеджера.
53. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
54. Проведення нарад, зборів, засідань, ділових бесід та переговорів.
55. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
56. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
57. Перешкоди у спілкуванні. Етика службового спілкування.
58. Мета і завдання ситуаційного менеджменту.
59. Сутність, джерела, причини та класифікація проблемних ситуацій в організаціях.
60. Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті.
61. Кризові ситуації в організації.
62. Методи і прийоми ситуаційного менеджменту.
63. Організаційні зміни і розвиток організації.
64. Управління змінами в організації.
65. Сприйняття організаційних змін персоналом. Подолання опору організаційним змінам.
66. Ефективність управлінської праці. Науково-теоретичні підходи до визначення ефективності управлінської праці.
67. Критерії та показники ефективності управління.
68. Фактори, що впливають на ефективність управлінської праці.
69. Менеджмент організацій та бізнес-проектів.
70. Менеджмент у бізнес-структурах.
71. Менеджмент у державних установах та організаціях.
72. Менеджмент виробничої та невиробничої сфер.

ЗМІСТ

Загальні поради.....	3
Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	6
Критерії оцінювання успішності студентів.....	138
Питання до іспиту.....	140

Навчальне видання

Електронне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

навчально-методичний посібник

для студентів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-економіка»
денної форми навчання

У к л а д а ч ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*