

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
«ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ»  
(для магістрів)**

Київ - 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри економіки та управління підприємством *Новальською Н.І.*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством (протокол №4 від 19 березня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №3 від 19 березня 2018 р.)

Новальська Н.І. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни “Теорія і практика управління організаціями” (для магістрів). – К.: МАУП, 2018. – 47 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Теорія і практика управління організаціями”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список рекомендованої літератури.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Наше суспільство здійснює винятково важку, багато в чому суперечливу, але історично неминучу і необхідну перебудову. Щоб справитися з цими безпрецедентними в житті нинішніх поколінь змінами, нам, крім всього іншого, потрібно опанувати новими знаннями. Важлива частина цих знань, як показує світовий досвід, – збагнення науки і мистецтва менеджменту.

Принципово нові умови існування бізнесу змінили і сам зміст поняття «ділова активність». Воно усе більше насичується елементами творчості й асоціюється з творчістю, але вже в сфері економіки.

Зміни, що відбуваються, торкаються, і десь вже істотно торкнулися, людей (власників, акціонерів, менеджерів, працівників, членів різних суспільств), зацікавлених у роботі організації і її результатів.

Для забезпечення конкурентоздатності на світовому рівні компаніям (підприємствам) необхідно керувати технологією, структурами, які треба проектувати так, щоб вони забезпечували конкурентну перевагу, добре організованими інформаційними потоками, освітою, підвищенням кваліфікації і мотивацією людей. Тобто виробники повинні сполучити технології з відповідними їм організаційними структурами, змінами в культурі, інформаційними потоками і політикою в області людських ресурсів.

Усе вищевикладене обумовило необхідність вивчення навчальної дисципліни “Теорія і практика управління організаціями” – розкрити роботу менеджера в організації як у функціонуючій системі.

**Мета вивчення курсу “Теорія і практика управління організаціями”** - підготувати студентів до управління з урахуванням сучасних умов господарювання, у яких співіснують підприємства з різним технологічним, організаційним і культурним укладами.

**Основними завданнями курсу “Теорія і практика управління організаціями” є:**

- ознайомити з методологічними основами управління;
- ознайомитися з менеджментом підсистем організації;
- навчити формувати, оцінювати та аналізувати процес і механізм управління організацією;
- оволодіти соціально-психологічними основами управління.

Змістовий модуль 1. Методологічні основи управління

- 1) Характерні риси теорії і практики управління
- 2) Сучасні теорії управління. Принципи управління
- 3) Організація: динаміка, розвиток і саморозвиток
- 4) Організація управління підприємством (фірмою)
- 5) Функції управління виробництвом

Змістовий модуль 2. Менеджмент підсистем організації

- 6) Менеджмент функціональних підсистем організації
- 7) Управління цільовими підсистемами організації

- 8) Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації
- 9) Діагностика системи менеджменту організації  
Змістовий модуль 3. Процес і механізм управління організацією
- 10) Організація процесу управління
- 11) Механізм управління організацією
- 12) Управління організаційним розвитком та изменения в менеджменте организации  
Змістовий модуль 4. Соціально-психологічні аспекти управління
- 13) Трудовий колектив як об'єкт управління
- 14) Управління поведінкою індивіда
- 15) Мотивація та винагорода
- 16) Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою
- 17) Управління виконанням та оцінювання роботи індивіда  
Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форми навчання та поєднують в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання самостійної роботи.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Теорія і практика управління організаціями” студент повинен виконати наступні завдання:

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

#### Тема 1. Характерні риси теорії і практики управління

##### Аналітична вправа “Визначення моделі менеджменту”

###### *Загальна інформація*

На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії, які являються конкурентами. Моделі управління в компаніях різні.

###### *1. Компанія “Мобіл-інвест”*

Стиль керівництва компанії “Мобіл-інвест” формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції у межах 1 млн. гривень. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виноситься Радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та прийняти участь у прийнятті управлінських рішень. В Меморандумі компанії “Мобіл-інвест” зазначені такі положення:

- базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;
- внутрішньо групові комунікації покладено в основу групових процесів;

- критика у середині групі можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують.

Співробітники однієї групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займатись неслужбовими справами в робочий час неможливо. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. В межах цих прав його рішення є остаточним та не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що оцінка роботи кожного співробітника проводиться за груповим результатом.

З боку компанії “Мобіл-інвест” приділяється підвищена увага кар’єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, проте й сама компанія зацікавлена в його кар’єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія “Мобіл-інвест” проводить підготовку господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар’єра обумовлена не тільки особистими результатами, проте й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія “Мобіл-інвест” використовує технологію “ринги”, тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

## 2. Компанія “Комаров і Ко”.

В останній рік у компанії “Комаров і Ко” проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на більш широкі та лабільні; зменшенні об’єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії “Комаров і Ко” базується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. Компанія, орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків в роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівня вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління обумовили впровадження в компанії елементи командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. В компанії “Комаров і Ко” крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії) широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії “Комаров і Ко” є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. В останні роки в практиці роботи компанії “Комаров і Ко” набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

#### *Стан українського ринку<sup>1</sup>*

На українському ринку мобільних телефонів рівень конкуренції не дуже високий – 13 активно працюючих на ринку компаній. Їх частка становить не більше 20% ринку. По різних оцінках на українському ринку мобільних телефонів працює 4-8 тисяч торгових точок. Це і мережі, і дрібні підприємці, які мають по одному кіоску. Зрілим, структурованим, ринок мобільних телефонів можна буде назвати тоді, коли три - п'ять компаній будуть контролювати, як мінімум, половину ринку. Кількість салонів буде визначатись потребами ринку.

Починаючи з 2002 року на Україні було продано біля 15 млн. терміналів. Насиченість ринку за результатами 2005 року становила трохи більше 30%. За даними аналітиків холдингу Aventures Group, за перше півріччя 2006 року об'єм ринку мобільних телефонів становив 4,1 млн. терміналів і в грошовому виразі сягнув \$ 623,2 млн. За результатами 2005 року: 6 млн. терміналів та \$ 762 млн. За прогнозами експертів холдингу у 2006 році має бути продано 10 млн. пристроїв.

Середня ціна терміналів у першому півріччі 2006 року становила \$ 152. Розподіл проданих мобільних телефонів по цінових сегментах був таким:

\$ 70 – 21,6%	\$201-300 – 15,5%
\$71-100 – 18,6%	\$ 301-400 – 6,4%
\$101-130 – 20,7%	більше \$400 – 2,7%
\$131-200 – 14,5%	

За прогнозами експертів буде відмічатись тенденція до зменшення частки нижніх цінових сегментів, а дорогих – збільшуватись. Цьому має сприяти послуга споживчого кредитування. Тільки за перше півріччя 2006 року у кредит було продано 318 тис.шт. телефонів.

<sup>1</sup> Використано матеріали: Богданов В. Три-пять компаній будут контролизировать половину рынка// Бизнес.- 2006.- № 33.- С.88-91

За брендами лідером є Nokia (30,0%), Samsung (33,0%), BENQ-Siemens (12%), Sony Ericsson (9%). На долю інших виробників припадає близько 10% українського ринку мобільних телефонів. У зв'язку з тим, що телефони ламатися та морально застарівати, на ринку мобільних телефонів існує значний реплейсмент – заміна абонентами старих моделей телефонів на нові. Реально мобільним зв'язком на кінець 2006 року будуть користуватись 23 млн. чоловік. Середня тривалість експлуатації мобільного телефону буде скорочуватись і вже на кінець 2006 року становитиме біля 1,5 року.

За прогнозами мобільних операторів на кінець 2006 року глибина проникнення має становити 89%, а абонентська база – більше 40 млн. осіб. В наступні роки ринок має стабілізуватись за кількістю продажів мобільних телефонів. Проте, можливо відбудеться який-небудь технологічний прорив: мобільні телефони третього покоління або щось інше.

### **Завдання для обговорення**

1. Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній “Мобіл-інвест” та “Комаров і Ко”.
2. Яку модель менеджменту більш доцільно застосовувати на українському ринку мобільних телефонів?
3. Яку модель менеджменту Ви обрали б при започаткуванні власної справи?

### **Ситуаційна вправа “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”<sup>2</sup>**

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доказує зворотне: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом и налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, компанія якою він керує за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найкрупніших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 роках компанія фінансово зміцніла, і чітко визначилась з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 році об'єми реалізації

---

<sup>2</sup> Матеріал для ситуаційної вправи взято : В.Калугин „Я не вижу угроз перспективам аграрного бізнеса” //Бизнес.- 2004.- №10 (581).- С.106-108



продукції досягли 100 тис. тон. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як “Каргилл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало біля 550 компаній - експортерів зерна, проте 25% об’єму експорту приходимось саме на ці транснаціональні корпорації.

С.Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. З самого початку й по цей день всі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс–СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 році, коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу склала 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор в Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С.Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном як компанію донор – джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені і банки, хоча холдінг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс–СТ” складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С.Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупають за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найма та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

В сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю,

створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарадах.

### **Запитання до ситуації**

1. Які якості менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтосервіс–СТ”.
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.

На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, проте й мистецтво.

### **Індивідуальне завдання для самостійної роботи студента “Портрет українського топ-менеджера”**

Використовуючи матеріали мережі Internet визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за наступними характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар’єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта ( в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

### **Рекомендації до виконання**

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації, в якості ключового слова, можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії. Зразок інформації наведено нижче:

**Адам Вояцкі**, Генеральний директор

Адам Вояцкі перейшов до УМС у 2001 році з посади директора з маркетингу та продажу в найбільшій компанії мобільного зв’язку Польщі Ега GSM. Випускник Університету

Південної Австралії, пан Вояцкі розпочав свою кар'єру в якості менеджера проектів в Yapp Campbell Hoare Wheeler, найбільшій в Австралії компанії ринкових досліджень. Потім він працював менеджером з маркетингу і торговим представником в Комісії по торгівлі Австралії, після чого – менеджером з маркетингу в польському представництві Sun Microsystems. У 1999 році А. Вояцкі перейшов до Era GSM. Серед його захоплень гірськолижний спорт, туризм та література.

Для отримання більш конкретної інформації про Адама Вояцкі потрібно за ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і продивитись інформацію про топ-менеджера та інтерв'ю з ним з сайтів періодичних видань та журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою [ukrrudprom.com](http://ukrrudprom.com) ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги по галузі, учасники ринку.

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]*

## **Тема 2. Сучасні теорії управління. Принципи управління**

### **Питання для роздуму, самоперевірки**

1. Розкрийте сутність законів та закономірностей менеджменту. Обґрунтуйте доцільність застосування законів менеджменту в практиці діяльності реальних організацій. Дайте приклад щодо кожного закону.
2. Назвіть та охарактеризуйте сутність принципів менеджменту А. Файоля?
3. Поясніть сутність та дію принципів менеджменту на прикладі конкретної організації або її підрозділів.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Виходячи з визначення організації, назвіть можливі її форми.
2. Визначте історичні межі еволюції менеджменту як практики і менеджменту як галузі знань.
3. Дайте загальну порівняльну характеристику кожній із шкіл менеджменту.
4. Аргументуйте твердження, що системний підхід краще від інших дає змогу зрозуміти різницю між школами і підходами в менеджменті.
5. Визначте загальний зв'язок між людьми, організаціями і менеджментом.

### **Методичні вказівки до виконання завдання**

Завдання №1. Слід врахувати, що класифікація організацій здійснюється за різними ознаками:

- за способом та метою утворення;
- за характером адаптації до змін;
- за принципами управління;
- за функціональними ознаками;
- за кількістю цілей;
- за взаємодією структурних підрозділів;
- за формами підприємництва;
- за величиною;
- за юридичним статусом.

Завдання №2-3. Виконання цього завдання передбачає використання знань, одержаних студентом під час вивчення дисципліни “Менеджмент” або “Основи менеджменту”. Відповідь доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця

Назва школи	Основні представники школи	Характеристика основних наукових поглядів

### Ситуаційна вправа

На прикладі управлінського персоналу підприємства необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання 12 принципів продуктивності Емерсона.

### Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Результати оцінки ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці 3.

В колонці №3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Таблиця

Оцінка ступеня дотримання принципів продуктивності Емерсона на підприємстві

Принципи продуктивності	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів продуктивності
1. Чітко визначені ідеали		
2. Здоровий глузд		
...		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за наступною системою: “5” – ставить за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного принципу; “4” – при незначних відхиленнях; “3” – при помітних відхиленнях; “2” – при суттєвих відхиленнях; “1” – принципу не дотримуються.

Після проведення оцінки слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

### **Методичні вказівки до виконання самостійної роботи**

Для підготовки відповідей доцільно скористатися основною літературою [1-10] та додатковою літературою [12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38].

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38]*

## **Тема 3. Організація: динаміка, розвиток і саморозвиток**

### **Питання для обговорення**

1. Природа і сутність динамічної організації.
2. Властивостей динамічних організацій.
3. Розвиток і саморозвиток організацій.

*Література [1-10, 29, 35]*

## **Тема 4. Організація управління підприємством (фірмою)**

### **Ситуаційна вправа №1**

Державне підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України по туризму м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу “Русь-інтурист” у м.Києві.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану з 10.00 до 23.00 год.

### **Завдання до ситуаційної вправи №1**

1) Визначить загальну чисельність персоналу підприємства при умові 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2) Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих:

апарат управління - із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал - 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал - 10-12% від загальної кількості працюючих;

3) Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність (див. ситуаційну вправу №1).

4) Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу “Київська-Русь” та покажіть на схемі зв’язки між її елементами.

5) Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Київська-Русь”. Структура положення про функціональний підрозділ показано в додатку 1.

6) Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю використовуючи опис посади (додаток 1).

### *Додаток 1*

#### *Опис посади: менеджер готелю*

**Опис.** Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдоволення потреб його постояльців. Його обов’язки також можуть включати управління роботами, пов’язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

**Кваліфікація.** Досвід роботи у готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи у цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або літом на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі і мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

**Перспектива.** Потреба в цій посаді росте швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної і тимчасової роботи.

**Заробітна плата.** Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об’єму виконуваних робіт.

#### **Ситуаційна вправа №2**

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, в т.ч. управлінського персоналу - 21 чол. (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів -2; головних бухгалтерів - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством -1; секретар офісу -1; робітників - 91 чол.).

#### **Завдання до ситуаційної вправи №2**

1) Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв’язок між її елементами.

2) Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3) Розробіть Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (Структура Положення про функціональні підрозділи наведена вище).

4) Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар” використовуючи опис посади (додаток 2).

#### *Додаток 2*

##### *Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі*

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг і інше, його найперша задача — зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи буде швидко зростати. Робота продавцем у роздріб – не погане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Зарплата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

##### *Опис посади: продавець оптової торгівлі*

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть в закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їх компанія. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою і обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань, так наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями у галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад, продукти харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

Зарплата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують (фіксовані) зарплати, інші працюють за компенсацію і комісійні.

*Література [1-10, 24, 35-38]*

## Тема 5. Функції управління виробництвом

### Розрахункова задача “Визначення коефіцієнта бездефектності праці”<sup>3</sup>

#### I. Постановка задачі

В ВАТ “Альфа” має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

#### II. Інформаційна база задачі

Таблиця

Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”.

Прізвища та Ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань									Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіку поставок порушення	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження ЦЕХІВ	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність в роботі	порушення внутрішнього ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ	несвоєчасне складання і доведення до ЦЕХІВ МІСЯЧНИХ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кузнецов В.С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60	
Бекетов Б.Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60	
Іванов І.Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60	
Петров В.А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50	
Гала Г.А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60	
Ольгін В.І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50	
Сердюк Н.І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50	
Гай І.Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60	
Доль О.Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60	
Коновал П.О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50	
Рус О.Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60	

<sup>3</sup> Використаний матеріал : Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум.-К: “Магнолія плюс”, Львів: “Новий світ-2000”, 2003.-336 с.



Круглов Р.Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П.Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н.Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І.Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І.Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н.С.	7	8		2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В.Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н.Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Є.Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В.І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

### III. Завдання до задачі

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

### IV. Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі.

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (КБ), який розраховується за формулою:

$$K_{\sigma} = K_{\epsilon} \times K_{\gamma},$$

де:  $K_{\epsilon}$  – коефіцієнт відповідальності;

$K_{\gamma}$  – коефіцієнт якості роботи;

$$K_{\epsilon} = T : T_{\phi},$$

де  $T$  – заданий термін виконання завдання, дні або години;

$T_{\phi}$  – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\gamma} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i},$$

де:  $K_{\Pi i}$  - порушення при виконанні  $i$ -го завдання

$n$  - кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові.

Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок - 0,2; порушення місячних планів - 0,3; неритмічне завантаження цехів - 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі - 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку - 0,2; несвочасне складання і доведення до цехів місячних планів - 0,3.

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 29,31, 35, 37-38]*

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДСИСТЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Тема 6. Менеджмент функціональних підсистем організації

#### Питання для обговорення

- 1) Організація управління в підсистемі лінійного керівництва.
- 2) Організація управління в підсистемі технічного керівництва.
- 3) Організація управління в підсистемі економічного керівництва.
- 4) Організація управління в підсистемі управління маркетингом.
- 5) Організація управління в підсистемі виробничого керівництва.
- 6) Організація управління в підсистемі керівництва персоналом і соціальним розвитком.
- 7) Організація управління в підсистемі управління виробничими запасами.
- 8) Організація управління в підсистемі забезпечення системи управління.

*Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32-34, 37]*

### Тема 7. Управління цільовими підсистемами організації

**Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):**

1. Категорії платежів за забруднення навколишнього середовища: платежі за нормативно-допустиме забруднення або гранично допустимі викиди чи скиди; платежі за нормативні постійні та разові (залпові) викиди чи скиди; штрафні санкції.

2. Визначення плати за забруднення навколишнього природного середовища пересувними джерелами забруднення

3. Правові аспекти стягнення платежів за викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення

4. Правові аспекти стягнення платежів за скиди забруднюючих речовин у поверхневі води, територіальні та внутрішні морські води, а також підземні горизонти

5. Правові аспекти стягнення платежів за розміщення відходів у навколишньому природному середовищі

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При розкритті питань необхідно підкреслити те, що на території України існують єдині встановлені правила виплат за викиди забруднюючих речовин в навколишнє природне середовище і розміщення в ній відходів промислового, сільськогосподарського, будівельного і інших виробництв, а також стягнення відповідних платежів з підприємств, установ і організацій. Плата за забруднення навколишнього середовища встановлюється за:

– викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними і пересувними джерелами забруднення;

- скидання забруднюючих речовин в поверхневі води, територіальні і внутрішні морські води, а також підземні горизонти, зокрема скидання, які проводяться підприємствами через систему комунальної каналізації;

- розміщення відходів в навколишньому природному середовищі.

Платежі за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в навколишньому природному середовищі стягуються з підприємств незалежно від форм власності і відомчої приналежності. Стягнення платежів не звільняє підприємства від відшкодування збитку, заподіяного порушенням природоохоронного законодавства. Розрізняють такі категорії платежів за забруднення навколишнього середовища:

- платежі за нормативно-допустиме забруднення, тобто за викиди (скидання) речовин в межах норм лімітів (гранично допустимих норм викидів (скидів));

- платежі за постійні нормативні і разові викиди (скидання);

- штрафні санкції.

Ліміти розміщення відходів в навколишньому природному середовищі розраховуються для підприємств як фізичний об'єм відходів за класами їх токсичності згідно дозволам на розміщення, які видаються в установленому порядку і визначаються в тоннах на рік.

Нормативом плати за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах встановлених лімітів є розмір плати за одну тону певної забруднюючої речовини з урахуванням класу забруднюючих речовин. За викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах встановлених лімітів визначаються базові нормативи плати і коефіцієнти, які враховують територіальні екологічні особливості.

За понадлімітні викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів встановлюється підвищений розмір плати на підставі базових нормативів плати, коефіцієнтів, які враховують територіальні екологічні особливості, і коефіцієнтів кратності плати за понадлімітні викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів.

Коефіцієнти кратності плати за понадлімітні викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів встановлюється Радами народних депутатів базового рівня в межах від 1 до 5.

У разі відсутності на підприємстві затверджених в установленому порядку лімітів викидів і скидань забруднюючих речовин і розміщення відходів, плата за викиди і скиди забруднюючих речовин і розміщення відходів стягується як понадлімітна.

Платежі підприємств за викиди і скидання забруднюючих речовин і розміщення відходів в межах лімітів відносять до витрат виробництва, а за понадлімітних вилучаються за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства.

*Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32-37]*

## **Тема 8. Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації**

### **Питання для обговорення**

- 1) Управління ремонтно-технічним обслуговуванням виробництва.
- 2) Управління забезпеченням виробництва технологічним оснащенням.
- 3) Управління енергетичним забезпеченням підприємства.
- 4) Управління транспортним обслуговуванням виробництва.

*Література [1, 3, 4, 7, 9-10, 11-14, 16, 19-24, 28, 32, 34-37]*

## **Тема 9. Діагностика системи менеджменту організації**

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке діагностика організації?
2. Які основні задачі діагностики діяльності підприємства?
3. Який основний зміст і принцип управлінської діагностики?
4. Які етапи Ви знаєте процесу діагностики підприємства?
5. Що собою становить організаційно-управлінський аналіз?
6. Розкрийте зміст основних напрямків організаційно-управлінського аналізу?
7. Які джерела інформації напрямків організаційно-управлінського аналізу?

*Література [1-10, 25, 26, 35]*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕС І МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

### **Тема 10. Організація процесу управління**

#### **Питання для самоконтролю**

1. Сформулюйте основні принципи організації процесу управління?
2. Які вимоги підвищення ефективності управління виробництвом?
3. На що спрямовано регламентацію управлінської діяльності?
4. У чому суть функціональної матриці?
5. Розкрийте зміст матричної схеми повноважень по прийняттю рішень.
6. Яка основна задача проектування організації процесу управління?
7. Які основні принципи розробки положення про посади?
8. Дайте характеристику «сфері відповідальності».

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]*

## Тема 11. Механізм управління організацією

### Питання для самоконтролю

1. Що собою становить механізм управління?
2. Опишіть алгоритм формування структури механізму управління організацією.
3. Сформулюйте і поясните поняття «комплексний механізм управління».
4. Яка структура комплексного механізму управління?
5. Приведіть основні поняття мотиваційного механізму.
6. Розкрийте зміст мотиваційного механізму господарювання.
7. Що таке організаційний механізм управління?
8. Опишіть структуру організаційного механізму управління.
9. Дайте характеристику правовому механізмові управління.
10. Які основні групи правових норм можна виділити в правовому механізмі?

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]*

## Тема 12. Управління організаційним розвитком та изменения в менеджменте организации

### Ситуаційно-аналітична задача “Створення авіаконцерну України”

#### І. Загальна інформація<sup>4</sup>

##### *Загальна характеристика підприємств авіабудівної галузі*

У середині вересня 2004 р. міністр промислової політики України Олександр Неустроєв оголосив про намір Уряду створити міцну управлінську форму – державний концерн “Антонов”, що повинна об'єднати розроблювача літаків Авіаційний науково-технологічний комплекс (АНТК) “Антонов”, а також двох виробників - Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП) і Київський державний авіаційний завод “Авіант”.  
Позиції сторін: ХДАВП виступає за створення об'єднання в самі стислі терміни, АНТК ставиться до урядових ініціатив украї критично, трудовий колектив “Авіанта” разом з “антоновцями” виступив з відкритим листом, у якому висловив стурбованість планами Уряду. При цьому всі учасники процесу заявляють, що, звичайно ж, поєднуватися треба.

Суттєве значення для об'єднання має співвідношення чисельності працівників вищезгаданих авіабудівних підприємств.

Метою організаційних змін є: необхідність встановлення в інтересах замовника чіткої взаємодії всіх підрозділів авіаційного бізнесу - від розробника до служб продажу і сервісу. За задумом Мінпромполітики, саме створення концерну “Антонов” має послужити досягненню цих цілей.

Відповідний пакет документів перебуває на узгодженні в цілому ряді центральних органів виконавчої влади. Передбачається, що учасники концерну збережуть статус юридичних осіб. Однак при цьому буде створена

<sup>4</sup> Матеріал для ситуаційно-аналітичної задачі взято: Дмитрій Поддубный. Воздушная болезнь роста // Бизнес. – 2004. - №43(614). – С.114-119

управлінська “надбудова” у вигляді генеральної дирекції з цілим рядом департаментів, які займуться стратегічними питаннями, а також рада нагляду із представників державних органів влади.

#### *Аналіз ринку*

Ідея створення державного авіабудівного концерну полягає в тому, щоб на державному рівні створити структуру, яка дозволить ефективно досягти основної мети – захопити ринок авіаційної техніки, продавати літаки, у першу чергу, регіональної пасажирської і транспортної авіації, в усі країни світу.

Як показує практика світового авіаційного бізнесу, найсильнішими стають інтегровані компанії. У США ще в 1960-і роки у цивільному літакобудуванні майже на рівні з Boeing конкурували McDonnell Douglas, Lockheed і ряд інших фірм. У Європі існувало кілька десятків авіабудівельних компаній. Зараз же основні доходи в авіабудівному бізнесі ділять американський концерн Boeing і європейський консорціум Airbus Industry з річним оборотом приблизно по \$40 млрд. Два супергіганти контролюють світовий ринок цивільних літаків у всіх основних секторах, крім регіональної авіації. В останній ніші домінують канадська компанія Bombardier з річним доходом біля \$8 млрд. (яка також пройшла свій “інтеграційний” шлях, поглинувши цілий ряд північноамериканських авіабудівних фірм) і бразильська Embraer з річним доходом більше \$2 млрд. У Російській Федерації вже кілька років спостерігається процес об'єднання конструкторських бюро й серійних підприємств. Наприклад, в управлінні ВАТ “Авіаційна холдингова компанія “Сухий” перебувають пакети акцій декількох розроблювачів ВАТ “ДКБ “Сухий”, ЗАТ “Цивільні літаки Сухого”, ТАНТК ім. Берієва, а також заводів по серійному виробництву ВАТ “КНААПО ім. Гагаріна”, ВАТ “НАПО ім. Чкалова” і НПК “Іркут”. При цьому корпорація “Іркут” володіє 70% акцій ДКБ ім. Яковлева й 45% ТАНТК. Під маркою російської літакобудівної корпорації “МіГ” працюють ДКБ ім. Мікояна, ДКБ ім. Камова, серійні заводи та спеціальні підрозділи по продажу авіаційної техніки й організації сервісу. Більше того, у цей час іде процес об'єднання РСК “МіГ” і НПК “Іркут”. У вересні президент РФ Володимир Путін підписав указ про створення концерну “Авіоніка” шляхом об'єднання декількох приладобудівних підприємств і конструкторських бюро. Також ведеться робота зі створення національної авіабудівної корпорації в області цивільного літакобудування.

Зауважимо, що інтегровані компанії у США та Європі – це переважно приватні підприємства, в той час як в Україні планується створення державного концерну.

В розпал дискусії в жовтні 2004р. АНТК “Антонов” подав у Господарський суд Харківської області ряд позовів на ХДАВП загальною сумою близько 105 млн. грн. Підстава - “несплата коштів ХДАВП по договорах з АНТК “Антонов” за період з 2000 р. по 2002 р.”. Заступник головного конструктора АНТК “Антонов” Олександр Ківа сказав: “Ми не визнаємо, що подача позовів випадкова. Просто ці зобов'язання існували давно, і до певною мірою керівництво харківського авіазаводу демонструвало готовність їх виконувати. Так, була проведена реструктуризація, велися переговори про

відстрочки. Але зараз, коли мова зайшла про об'єднання в концерн, існує небезпека, що ці борги вольовим рішенням можуть списати... “.

*Асортиментна політика*

Якщо опустити безліч теоретичних суперечок із приводу методів створення концерну, за всім цим явно проглядаються економічні інтереси. І кожну зі сторін можна зрозуміти. Харківський авіазавод, найімовірніше, претендує на лідерство в об'єднанні. Наприклад, за інформацією авіабудівників, Мінпромполітики на цей пост просуває генерального директора ХДАВП Павла Науменка.

У рамках концерну його учасники стануть прямо підпорядковані керівництву нового об'єднання, і, відповідно, той, хто “посяде верхи”, зможе диктувати стратегію розвитку авіапрому. Тому “антоновці” побоюються, що механічне об'єднання приведе до економічного краху їхнього підприємства. А “Антонову” є що втратити. У нього зараз найвагоміший оборот в “трійці”. Адже саме АНТК виступав і виступає основним оператором від України в цілому ряді проектів: від іранського контракту на Ан-140 і робіт над перспективним Ан-70 до просування на світовий ринок транспортних Ан -124. Природно, що “антоновці” не хотіли б допустити “розпорошення” доходів, які їм приносить власна авіакомпанія “Авіалінії Антонова” (транспортні авіап перевезення), чий внесок в оборот АНТК становить більше 50%. “Антоновці” думають, що після створення концерну вони втратять ринок транспортних літаків. І ці побоювання небезпідставні. Наприклад, відповідно до заяв Павла Науменка, експлуатація літаків – це глухий кут. Крім того, ХДАВП не влаштовує, що АНТК “Антонов” займається подовженням ресурсу турбогвинтових літаків Ан-24 (для регіональних пасажирських перевезень). Адже для ХДАВП це ускладнює просування на ринок турбогвинтових Ан -140 (один з літаків, на виробництві яких натепер і зосереджене харківське підприємство). Але, на думку фахівців АНТК, навіть якщо “розчистити” ринок від Ан-24, питання збуту Ан-140 не вирішиться, а підприємство втратить одне із джерел доходу, оскільки платоспроможний попит у країнах третього світу дуже низький, і там воліють купувати дешеву продукцію західних авіабудівників, що вже була у використанні. В той же час у розвинених країнах на ринку регіональних перевезень зростає попит на турбореактивні літаки, що підтверджує динаміка продажів провідних світових виробників. Окрім того, цілком конкурентоспроможним на світовому ринку може стати турбореактивний Ан-148, перший зразок якого 15 жовтня 2005р. був вдало презентований на АНТК “Антонов”. Але його масові продажі можуть початися тільки у 2006 р. В цьому проекті харків'яни залучені мінімально. Тому “антоновці” вважають: щоб об'єднуватися в концерн, потрібно мати напрацьований портфель замовлень і єдину думку гравців з приводу перспектив розвитку авіапрому. Але при цьому вони виступають за більш “м'які” форми інтеграції - консорціум, корпорацію й т.п., де учасники будуть мати більше свободи при стратегічному плануванні свого розвитку. Більш того, на їхню думку, без зайвого втручання вони зможуть успішно кооперуватися з російськими й українськими авіабудівниками. Доказом цього може служити підписання 20 вересня 2004 р. “Угоди про

партнерство по програмі АН -148” п'ятьма підприємствами України й Росії, які об'єднали свої зусилля в реалізації перспективного комерційного проекту без будь-якого тиску. Потенційні російські замовники Ан-148 з деяким побоюванням дивляться на ймовірність об'єднання українського авіапрому в концерн, що може негативно відбитися на успіху проекту. Співробітники АНТК “Антонов” не згодні з квапливим і необґрунтованим прийняттям рішень відносно підприємств, що мають стратегічне значення для держави, без необхідних обґрунтувань, розробки і затвердження порядку створення інтегрованих науково-виробничих структур, виконання заходів щодо реструктуризації основного виробничого потенціалу в авіаційній галузі... “.

#### *Збут продукції*

За словами представників Харківського державного авіаційного виробничого підприємства саме в рамках концерну можливо домогтися результату при просуванні марки “Антонов” на світовий ринок. На думку керівництва заводу при чинних взаєминах суб'єктів авіапрому Україна не зможе щорічно випускати літаки десятками й грати скільки-небудь істотну роль в авіаційному світі. В Україні літаки збирають Київський та Харківський авіаційні заводи. Розробник – АНТК “Антонов”. Виробник серійно випускає літаки, вкладає кошти у розвиток виробництва, маркетинг, повною мірою відповідає за якість продукції. Через деякий час і перед покупцем постає питання куди йому звертатися з приводу подовження ресурсу, додаткових функцій, модифікації літака. А звертатися необхідно до розробника. Тому необхідним є створення інтегрованої структури, яка б дозволила вирішувати всі питання без зайвих сумнівів. Окрім вигоди для покупців це також дозволить підприємствам заощадити значні кошти на рекламу і просування однакової продукції.

#### **Завдання для обговорення**

1. Запропонуйте форму об'єднання авіакомплексу України та побудуйте організаційну структуру цього комплексу. Обґрунтуйте роль кожного з вищезазначених підприємств та його місце в новій організації.
2. Визначте для кожного підприємства переваги від утворення авіакомплексу України.
3. Здійсніть планування змін і оберіть техніку змін, що включає:
  - визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
  - визначення впливу змін на інші елементи організації;
  - визначення ступеня участі організацій в проведенні змін;
  - вибір техніки (засобів) здійснення змін.
4. Розробіть комплекс робіт в рамках процесу проведення організаційних змін для кожного підприємства відповідно.
5. Визначте основні причини опору організаційним змінам для кожного підприємства, що пов'язані з негативними наслідками від утворення авіакомплексу України.
6. Оберіть стратегію подолання опору організаційним змінам, яка б найбільше відповідала ситуації, що склалася.



7. Оцініть в які терміни буде можливим об'єднання вищезгаданих підприємств та які умови є визначальними для легітимного створення авіакомплексу України.

### **Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі**

Роботу доцільно проводити у малих групах, що окремо надають відповіді на завдання задачі для кожного з підприємств, що розглядаються в ситуаційно-аналітичній задачі:

1. Авіаційного науково-технологічного комплексу (АНТК) “Антонов”;
2. Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (ХДАВП);
3. Київського державного авіаційного заводу “Авіант”.

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 31, 35, 37-38]*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 13. Трудовий колектив як об'єкт управління**

#### **Питання для обговорення**

1. Чим пояснюється особлива складність психологічних аспектів управління?
2. Роль теорії психоаналізу у формуванні представлень про внутрішній світ людини.
3. Основний зміст теорії наочення.
4. Важливість обліку психологічних типів особистостей при міжособистісних відносинах.

#### **Ситуаційна вправа №1 “Кращі топ-менеджери України”**

1. Борис Тимонькин – голова правління “Укрсоцбанку”, завжди відкритий, обожаючий оточуючими за гумор і прямоту, не тривіальність і улюбленість оцінок. Для нього притаманний компромісно-цільовий стиль управління. При цьому Б.Тимонькин віддає перевагу не самому компромісу, а досягненню поставленої мети за допомогою компромісу. Колеги вважають, що великий життєвий досвід у поєднанні з професіоналізмом та інтелігентністю дозволяє йому адекватно оцінювати різні ситуації в колективі. Високий ступінь довіри до кадрів дозволив пану Тимонькину вивільнити творчі здібності співробітників банку. Він є особистістю, відкритою до діалогу, яка налаштовує співробітників до обміну думками та ідеями. Борис Тимонькин завжди глибоко вникає у справи банку, а не обмежується отриманням інформації від найближчого оточення. Укрсоцбанк – це не перший банк, який очолює пан Тимонькин та завжди він використовує самі передові інформаційні та інші банківські технології. Завдяки своєму керівникові “Укрсоцбанк” набрав у 2005 році таку динаміку розвитку, що найближчим часом має зайняти третю позицію в рейтингу українських банків.

2. Олександр Дубилет – голову правління ПриватБанку колеги характеризують як стратегічно мислячу людину, проте в критичних ситуаціях він вміє миттєво приймати вірні рішення. З кількох десятків факторів він може швидко виділити 2-3 найважливіших, що впливають на результат або мають найбільшу перспективу. При наявності часу на роздуми діє дуже виважено і навіть обережно. Пан О. Дубилет вміє не тільки аналізувати, проте і відчуває ринок, дивиться на нього як з точки зору банкіра, так і споживача. Навіть конкуренти визнають: основні якості, яким потрібно в нього повчитись – це “ненаситність” щодо розвитку власного бізнесу, винахідливість та вміння створити в банку атмосферу, коли ідеям легко розвиватись. Одним з найсильніших козирів ПриватБанку є інновації, тому Олександра Дубилета часто називають невтомним новатором. Ці якості лідера дозволяють ПриватБанку своєчасно виводити на ринок саме ті технології та продукти, які не тільки мають бути затребувані але й дозволять сформувати нові ніші під себе. Успіх команди ПриватБанку полягає в тому, що в ній зібрано спеціалістів високого рівня в різних галузях банківського бізнесу, і кожний з них грає свою роль, кожний вносить в загальне рішення власний досвід та унікальні знання. Це збагатчує кожного і дозволяє досягнути добрих результатів. А О.Дубилет вбачає свою задачу в тому, щоб створювати та постійно підтримувати в банку творчу атмосферу для висування та обговорення ідей. За допомогою цілого арсеналу інструментів він доводить їх до практичної реалізації. Проте пан Дубилет вважає, що технології мають бути досконалими та вивіреними настільки, щоб працювали незалежно від того, з яким настроєм встав, і з яким настроєм він прийшов на роботу.

3. Ігор Францкевич – голова правління “Райффайзенбанк Україна” займає третє місце в рейтингу найкращих топ-менеджерів України за рейтингом “&” в 2005 році. Співробітники банку вважають Ігоря Євгеновича найкращим прикладом прогресивного керівника західного типу. Стиль його керівництва характеризується збалансованим поєднанням адміністративного регулювання і контролем за виконанням внутрішніх правил та процедур, з підтримкою конструктивної ініціативи співробітників. Пан Францкевич не має розбіжностей з материнською структурою банку щодо стратегії та тактики розвитку дочірнього банку в Україні. І. Францкевич скрупельозна на педантична людина, яка дотримується принципу “краще зробити максимально наближено до ідеалу або не робити нічого”. Тобто якщо щось в банку робиться, то робиться добре і всіма. Він належним чином налаштовує колектив, дуже багато часу приділяє створенню відповідного корпоративного духу в банку. Одним з самих сильних захоплень І.Францкевича є стрілковий спорт. Тому він краще за інших може проводити паралелі між здатністю вдало обрати позицію і підходящим моментом для пострілу та для дії в бізнесі. Яскраве тому свідчення – вибір часу початку проведення переговорів щодо покупки банку “Аваль”.

### **Завдання до ситуаційної вправи №1**

1. Чи кожний з топ-менеджерів, зазначених в ситуаційній задачі, є лідером? Відповідь обґрунтуйте.

2. Визначте основні якості лідера, що притаманні Борису Тимонькину, Ігореві Францкевичу і Олександрю Дубилету.
3. Визначте стиль керівництва за граткою Блейка та Моутон для Бориса Тимонькіна, Ігоря Францкевича і Олександра Дубилета.

### **Ситуаційна вправа №2 “Інноваційний лідер Білл Гейтс”**

Альфред Адлер сказав, що процвітаючих людей веде по життю прагнення до переваги. Білл Гейтс, визнаний батько промисловості програмного комп'ютерного забезпечення, є уособленням адлеровського портрета процвітаючої особистості. “Ю-Ес-Эй Тудей” пише, що Гейтс - це людина, що “змагається навіть у тім, хто краще влаштує вечірку”, а в “справах проявляє себе як рішучий, бойовий і безжалісний”. Журнал “Інк” описує Гейтса як “неспокійний згусток енергії”. Навіть сам Гейтс говорив, що вони з Полом Алленом “буквально перетворювалися в маніяків”, сідаючи за свої термінали. Про початковий етап існування “Майкрософт” він розповідав: “Пол і я цілодобово писали “Бейсик”, необхідний для того, щоб створити програмне забезпечення для “Альпаир”. Пол Аллен говорив: “Ми начебто повернулися в минуле (до школи), і програмували до 3 або 4 годин ранку”.

Починаючий з нуля капіталіст і письменник Девід Сильвер сказав: “Підприємці вміють використати час із більшою користю, чим будь-яка інша група суспільства ., надзвичайно цінують час .. Вони діють швидко, вилітають самими ранніми рейсами, уникають людей, які не цінують час, говорять і ходять у швидкому темпі”. Яскравий приклад такого поведіння продемонстрував Тед Тернер, відмовившись літати в компанії з людьми, що мали багажної сумки. Він був упевнений у тім, що це марна витрата часу. Білл Гейтс ще більш завзято заощаджував час. Звичайно він їв на своєму робочому місці, або в ресторанчиках “Фаст-Фуд”. Він ніколи не їв вдома, тому що не хотів гаяти час на готування їжі. До одруження він зустрічався тільки з жінками, які також захоплені програмуванням і комп'ютерами. Для нього час - це цінність, яку можна витратити тільки на роботу й гру.

Дослідник креативних особистостей Девід Маклелланд говорить: “Досягнення - це прагнення зробити щось більше зробленим, більше ефективним, затрачаючи при цьому менше зусиль”. Великі дослідження творчої особистості, проведені Рів (1972), виявили наступне: “Прагнення невпинно працювати, мабуть, є найбільш загальною характеристикою креативності, судячи з досвіду передових особистостей”. Журнал “Венчур” (“Ризиковане підприємство”) (1989) уважає “всепоглинаюче прагнення до успіху” найбільш важливою рисою особистості підприємця. Прикладом такого всепоглинаючого прагнення до успіху, або адлеровського “прагнення до переваги”, може служити випадок, коли Гейтс вирішив обігнати “ІВМ” - творця DOS. Він подзвонив матері й попередив, що не буде відвідувати її протягом шести місяців, тому що буде працювати “по двадцятьох дві години на добу заради того, щоб покласти “ІВМ” на лопатки”. Він це зробив, а інше - уже історія.

На думку Скотта Оки, старшого віце-президента “Майкрософту”, напруга й цілеспрямованість Гейтса легендарні й заразливі. Він говорив, що вплив Гейтса

поширювалося на всіх. “У нас панує маніакальна пристрасть до роботи . Кожний почуває себе причетним до великої справи”. “Інк” (1991) писав, що Гейтс “підприємець, безжалісний у конкуренції”. Журнал “Форчун” в 1990 писав: “Гейтс настільки напружений, що практично постійно посмикується під час бесіди”. Про нього говорять, що він “харчується перемогами” і використовує свою “силу волі”, щоб, розтрошувати супротивників, але не тому що відомі промисловці ХІХ століття Рокфеллер, Карнегі й Меллоун.

“Лос-Анджелес Таймі” брала інтерв'ю в конкурентів “Майкрософт” - їхнього слова: “Білл Гейтс – ман’як. Він хоче здобути перемогу у всьому, що б не робив”. “Форбс” пише, що Гейтс займається “бичуванням” своїх конкурентів, що пояснюється його прагненням установити повну монополію “Майкрософт” у промисловості програмних продуктів.

Цілеспрямоване поведіння Білла Гейтса, що ставиться до типу “А”, можна знайти в більшості великих лідерів і інноваторів. Вони заражені, “хворобою поспіху”, нетерпимі до інертних службовців, до дурості й некомпетентності в роботі. Прагнення до переваги й досконалості породжує в них інтелектуальну самовпевненість. Їхня пристрасть до роботи переступає будь-які раціональні суспільні норми, але вона ж є одним з факторів успіху. Стрімкий темперамент змушує їх квапитися в роботі, грі й у житті. От як вони розуміють відпочинок - почитати “Економіст” під час перегляду новин, або ознайомитися з інформацією про конкурентів під час ланчу, відвідати Акрополь із книгою по археології. Білл Гейтс повністю втілює цю рольову модель.

*Ціль генія приковує його увагу й упорядковує його ідеали. Фактично його концентрація на діяльності.., виливається в одержимість. У цей процес утягується не тільки розум і воля, але й весь організм - мускули, кров, нерви, залози. Ця божевільна пристрасть або жагуче божевільля пояснює, чому психопатичних особистостей, здебільшого, володіють даром творити нове, і при цьому продукти їхньої творчості виявляються зовсім нормальними.*

Жак Барзан “Парадокси творчості” (1989)

#### *Інновація в сфері програмного забезпечення*

Білл Гейтс увійде в історію як наймолодший мільярдер, що досяг цього самостійно. І як сказав Девід Бунпель, видавець журналу “Пи-Си Уорлд” (“Мир ПК”): “Коли історія мікрокомп’ютерної індустрії буде написана, Білл Гейтс займе в ній місце як хлопець, що написав першу успішну програму для масового користування”. “Ю.С. Ньюс і Уорлд Рштпорт” (“Новини США й світовий огляд”) (лютий 1993) характеризував Гейтса, як “Рокфеллера наших днів”.

Як йому це вдалося? Насамперед він став фахівцем з мікропроцесорного програмування на “Бейсике”, ще вчачись у школі. Він і його шкільний приятель Пол Аллен написали першу операційну систему для комп’ютера “Альтаир 8080”, будучи ще підлітками. На той час, коли “ІВМ” вирішила вступити на ринок ПК (липень 1980), Гейтс завоював репутацію одного із провідних спеціалістів по мікропроцесорному програмуванню в США. Ця репутація послужила йому пропуском в “ІВМ”, що у жовтні 1980 року уклала з “Майкрософт” контракт на проектування операційної системи MS-DOS. Ця

подія збіглася із двадцятип'ятиліттям Гейтса й стало унікальним прецедентом для фірми, що належить до розряду “Биг Блю” (“Биг Блю” в Америці називають групу декількох самих великих промислових гігантів), що звичайно воліла не мати справи з погано фінансованими невеликими фірмами, що представляли в їхньому розумінні групу хакерів. Ця подія визначила перетворення Гейтса через чотири роки в “хлопця-мільярдера”.

Гейтс створив MS-DOS - промисловий стандарт операційної системи для ПК (1993 рік 90 відсотків комп'ютерів у світі використали MS-DOS) - для “IBM”, і догадався зарезервувати авторські права, щоб мати можливість продати неї кому-небудь із конкурентів “IBM”. Це була не просто удача. Це наслідок геніальності Гейтса. “IBM” не була впевнена, що зможе наздогнати “Apples ” і була рада дозволити копіювання, оскільки вступила у важку битву за верховенство в промисловості. Вона нічого не підозрювала про дивовижний-величезний піратський ринок, що тільки й чекав, щоб йому надали можливість копіювання будь-якої машини “ IBM ”. Історія показала, що саме “клони” (дублікати) висунули Гейтса й “Майкрософт” у лідери промисловості, і дозволили усунути “IBM” як домінуючу силу на світовому ринку комп'ютерів.

Гейтс утворив “Майкрософт” в 1975 році в Альбукерке, Нью-Мексико, саме тоді, коли стояло завдання написати програмне забезпечення на “Бейсике” для “Альтаира”, “Альтаир” з'явився на ринку в 1977 році й зник в 1979. Підлога Аллен приєднався до “Майкрософт”, і фірма була перенесена в їхнє рідне місто Белавью, Вашингтон, Вони продовжували поширювати програми на “Бейсике” на всі ринку, що міцнів, персональних комп'ютерів, Гейтс домігся стабілізації положення “Майкрософт”, продавши “Apples” в 1977 році ліцензійні програми “Apples” для комп'ютера “ Apples -2”. До 1980 року вони написали програми для “Коммодор”, “Рэйдіо Шэк” і “ Apples ”. Співробітництво із цими фірмами створило їм репутацію “туру” операційних систем для персональних комп'ютерів, достатню для того, щоб перед ними відкрилися двері “IBM”. Ця репутація, укупі з гордовитим відношенням до “IBM” фірми “Диджитал Ресерч”, творця операційної системи СРМ, і головного конкурента “Майкрософт” на початковому етапі, забезпечили у вересні 1990 року судьбоносну зустріч Гейтса з “Биг Блю”.

“Майкрософт” займає домінуюче положення у світі, як у виробництві операційних систем, так і в прикладному програмуванні. Її MS-DOS діє в системі ПК стандарту “IBM” і сумісного з “IBM”, типу “Компаг” і інших дублікатів (клонів). Її програма Excel працює в “Макінтош” і в ПК Windows - гідні суперники системі “Макінтош” для ПК. Випуск в 1990 році Windows 3.0 мав феноменальний успіх. У перший же рік “Майкрософт” випустила три мільйони екземплярів, у той час як “IBM” - тільки 300000 своєї системи OS/2 - конкурента Windows. В 1991 році “Майкрософт” тримала 40 відсотків світового ринку програмних продуктів для ПК, а MS-DOS була інстальована більш ніж в 100 млн. комп'ютерів. З 1993 року “Майкрософт” щомісяця випускала мільйон копій Windows.

У 1993 р. обсяг продажів продуктів “Майкрософт” досягає 3 млрд. дол. . Мрія Білла Гейтса про те, щоб ПК був на кожному робочому місці й у кожному

будинку, близька до здійснення. На питання журналу “Інк” про майбутнє персональних комп'ютерів, Гейтс пророчив: “В остаточному підсумку, ПК стане вікном до всього, що цікавить людей, - і до всього, що ми повинні знати”.

Якщо Білл Гейтс вірить у здійснення цієї мрії, то це обов'язково відбудеться завдяки його проникливості, енергії й прагненню йти вперед.

#### *Особиста історія*

Вільям Гейтс народився 28 жовтня 1955 року. Він був первістком і єдиним сином у родині відомого юриста із Сіетла. Його мати також займала впливове положення в суспільстві. У нього було дві молодших сестри. Середню освіту одержав у приватних школах. Батьки очікували, що він піде по стопах батька й вступить до Гарвардської школи права. Однак ще до сьомого класу Білл захопився комп'ютерами й мріяв стати професором математики. Коли Білл і його шкільний товариш Пол Аллен учились в середніх класах, Клуб матерів Лейксайдської школи зібрав гроші на придбання обчислювальної машини для школярів. Це змінило життя Білла. Він і Аллен настільки захопилися процесом програмування, що могли втекти з гімнастичного залу, щоб пограти з комп'ютером. За словами Аллена, вони засиджувалися в школі до 4 ранку, розробляючи програми, і проводили біля комп'ютера всі вихідні.

В одинадцять років Гейтс жагуче бажав виграти поїздку в ресторан “Сієтл Спэйс Нидл”, що була призом в організованому місцевим пастором конкурсі. Для цього треба було вивчити “Нагорну проповідь”, що містила в собі три глави Євангелія від Матфея. Відповідно до біографів Уоллэйсу й Ериксона, Гейтс виклав проповідь бездоганно. Пізніше він скаже: “Я можу зробити все, до чого прикладу свій інтелект”. За словами Енн Стефенс, учительки із середньої школи, Гейтс один раз дослівно відтворив трьох сторінковий монолог з п'єси Джеймса Фарбера, пробігши його очами один раз.

Гейтс і Аллен увійшли в мир підприємництва в п'ятнадцять років. Вони написали програму для регулювання вуличного руху й утворили компанію з її поширенням. Вона назвалася “Трэф-0-Дэйта”. Їхня доля склалася таким чином, що вони заробили на цьому проекті 20000 дол. і більше не пішли в середню школу. До сімнадцяти років Гейтс уже мав репутацію й одержав пропозицію з написання програмного пакету з розподілу енергії Бонневильської греблі. За річну роботу над цим проектом Гейтс одержав 30000 дол. Це був його перший і останній дохід як найманого працівника. Заповзятливий молодий Гейтс зробив цю роботу й уклав угоду зі школою, що вона зарахує її замість більшості курсових робіт, передбачених для учня випускного класу. У сімнадцять років Гейтс вступив на підготовчий курс у Гарвард, маючи намір далі або піти по стопах батька, або стати професором математики. За його словами, він був присутній там тілом, але не душею. Більшу частину свого перебування в Гарварді він грав у пінбол, бридж і покер. Він згадує, що два рази потрапив в “яблучко”, коли здавав економічний тест, навіть не відвідуючи класні заняття, а підготувавшись самостійно.

Пол Аллен зненацька отримав роботу в “Ханівел” у Бостоні, і вони разом з Біллом продовжили нічні пильнування над складанням програм. У Гарварді Гейтс заробив репутацію покерного наркомана й дивака, божевільного на

техніку. Стив Боллмер, його друг і нинішній старший віце-президент “Майкрософт”, згадує, що протягом двох років перебування Гейтса в Гарварді він ніколи не витрачав час на те, щоб накрити покривалом свою постіль (Ребелло, Ю-Ес-Эй Тудей, 16 січня 1991 року). Боллмер також говорив, що Гейтс був: “якоюсь мірою, покерним наркоманом (він міг всю ніч безперервно грати в карти) .. Ми знали його як божевільного хлопця із Сіетлу, у кімнаті якого панувало безладдя”.

Гарвард був тимчасовою зупинкою для стрімкого Гейтса. З'явилася в 1975 році в “Попьюлар Електроніці” (“Популярна електроніка”) передовиця, присвячена створеному “Ем-ай-ті-ес” комп'ютеру “Альтаир”, залучила їхню увагу. Гейтс і Аллен зв'язалися з “Ем-ай-ті-ес” і запропонували написати програму на “Бейсике” для нового аматорського комп'ютера. Працюючи по вісімнадцятьох годин у добу в лабораторії Гарварда вони зробили програму, яку Аллен повіз в Альбукерк. Дев'ятнадцятирічний Гейтс взяв академічну відпустку в Гарварді й теж відправився в Альбукерк, де зняв кімнату в motelі через дорогу від “Ем-ай-ті-ес”. Він писав програми й знаходив час, щоб працювати над організацією “Майкрософт”, через яку збирався будувати відносини з “Ем-ай-ті-ес”. Вони з Алленом займали одну кімнату на двох, при цьому Гейтс писав програми, а Аллен виконував для “Ем-ай-ті-ес” іншу роботу. За словами Гейтса, вони з Алленом працювали день і ніч над створенням цих перших програм на “Бейсике”.

Досвід, отриманий в Альбукерке, виявився дуже важливим для їхньої подальшої роботи з “Apples”, “IBM”, “Коммодор” і іншими фірмами. Операційні системи, створені “Майкрософт”, стали наприкінці 1970-х років абсолютними лідерами комп'ютерних технологій. Журнал “Байт” писав, що співробітництво Гейтс/Аллен - “Ем-ай-ті-ес” стане легендою комп'ютерної промисловості, коли по цьому предметі будуть написані історичні книги.

#### *Бізнес і особисте виживання*

Перші кроки “Майкрософт” були повні небезпеки й невизначеності. Коли Гейтс і Аллен переїхали в Альбукерк і почали працювати для “Ем-ай-ті-ес”, вони зв'язали свою долю з починаючою компанією, що могла розоритися, що й трапилося через кілька років. Гейтс кинув навчання й присвятив своє майбутнє програмної індустрії. Після того, як “Ем-ай-ті-ес” збанкрутувала, вони перемістили свою ледь, що сформувалася фірму, у Сіетл і налагодили стосунки з декількома іншими починаючими фірмами, виготовляючи для них програми на “Бейсике”. Наприкінці 1970-х відбувся обвал банкрутств цих починаючих фірм. “Майкрософт” не могла знайти реальної опори на ринку до 1977 року, коли уклала контракт із “Apples” на виготовлення програмного забезпечення для “Apples-2”.

Гейтс і Аллен були дуже ініціативними підприємцями. Вони створили ліцензійні програми для багатьох фірм, що пробилися на ринок наприкінці 1970-х - початку 1980-х років, і домашніх комп'ютерів займалися, що випуском нових. До липня 1980 року, коли “IBM”, нарешті, вирішила, що їй настав час вийти на комп'ютерний ринок, “Коммодор”, “Рейдио Шек” і “Apples” уже

використали операційні системи, створені “Майкрософт”. Історія нині провідних персональних комп'ютерів “ІВМ” почалася в серпні 1981 року.

Гейтс переконав “ІВМ” дозволити йому написати програмне забезпечення для ПК, створеному на основі нового шістнадцяти бітного мікропроцесора Intel 8088. У процесі цієї роботи він виробив конфігурацію системи, яку використав і в наступних поколіннях комп'ютерів. “ІВМ” змінила свої проекти й дала згоду на використання запропонованої Гейтсом MPU-логіки. У вересні 1980 року вона уклала з “Майкрософт” розгорнутий контракт. Цьому контракту визначено було змінити історію індустрії персональних комп'ютерів. Обоє, “ІВМ” і “Майкрософт”, виявилися у виграші. Спірне питання, хто ж виграв більше. Головний конкурент Гейтса - “Диджитал Рисерч” - змінили напрямок бізнесу й більше не брали участь у змаганні. Гейтс одержав самий вигідний контракт в історії комп'ютерів. Розроблена “ІВМ” програма не мала навіть найменшого попиту й, таким чином, “Майкрософт” зі своєї MS-DOS, була єдиною.

Гейтс зберіг право продавати MS-DOS іншим користувачам, включаючи конкурентів “ІВМ”. “Биг Блю” не бачила в цьому ризику й фактично сприяла цьому, оскільки була переконана, що серйозну погрозу для неї представляє тільки “Apples”. “ІВМ” була самовпевнена й не брала до уваги дрібні фірми, які могли купити операційну систему в “Майкрософт”. Але ця стратегія вивела “ІВМ” на ринок ПК, де вона й домінувала до кінця вісімдесятих. Вона зробила Аллена й Гейтса мільярдерами. Батько Гейтса повинен був пишати цією геніальною заповзятливістю, що перетворилася в неймовірний успіх. Такий контракт був першим для “ІВМ”, тому що вона ніколи не довіряла створення операційної системи для своїх ключових продуктів іншій фірмі. Цей крок зробив дійсний шок у промисловості, особливо якщо врахувати, що раніше “Apples” оголосила свої програмні продукти індивідуальною власністю. MS-DOS, цей плід генія, удачі й важкої роботи Гейтса, приніс “Майкрософт” мільярди доларів.

Монопольне положення, що займала “Майкрософт” в 1980-х злякало й промисловість, і уряд. Конкуренти “Майкрософт” бачили у її розділі можливість, що відкривається, більше ефективної конкуренції й надавали допомога уряду, що взагалі ж протиприродно для підприємництва.

“Майкрософт”, безумовно, домінує в промисловості - їй належить 44 відсотка прибутків усього ринку програмних продуктів. Це заважає росту їхніх найближчих конкурентів. Розміри “Майкрософт” у два рази перевищують розміри “Лотус” і “Борланд” разом узятих. “Майкрософт” навіть більше, ніж кожна із самих великих фірм, що займаються програмуванням більших електронно-обчислювальних машин. Митч Кэпор, творець “Лотус”, уступає ринок програмних продуктів “Майкрософт”. В 1991 році він сказав репортерам: “Революція закінчена. Білл Гейтс перемиг. Нинішня промисловість програмного забезпечення - це Царство Мертвих”.

Журнал “Пипл” вважає Гейтса втіленням щирого підприємця - інноватора. Він говорить: “Гейтс у сфері програмування значить стільки ж, скільки Едисон у відношенні до електричної лампочки: почасти інноватор, почасти підприємець, почасти торговець, але незмінно геній”. “Плейбой”, до всіх



дифірамбів Гейтсу, в 1991 році додав історію, у якій “Майкрософт” згадується як рятівник індустрії програмування. “Роль DOS як уніфікованого компонента більшості ПК, допомогла зміцнити позиції США як епіцентр світової програмної індустрії”.

“Форбс” у квітні 1991 року помістив фотографію Гейтса на обкладинці й поставив запитання: “ чи може хто-небудь зупинити його?” У цьому втримувалося якесь пророцтво - незабаром кілька самих завзятих конкурентів об'єднали своя зусилля для того, щоб скинути “Майкрософт” з рейку. Незабаром після появи статті “IBM” і “Apples” - два найлютіших суперники в 1980-х - підключилися до цієї кампанії, що є, мабуть, самою рішучою спробою зупинити Білла Гейтса - із всіх коли-небудь, що вживали.

#### *Характеристика особистих якостей*

Білл Гейтс - дійсний трудоголік. Сам Гейтс говорить, що часом він дійсно засиджується за роботою до 4 ранку, але в загальному засоби масової інформації перебільшують це. Намагаючись довести, що його праця - це звичайна щоденна рутинна робота, Гейтс описував свій звичайний день Девиду Ренсину з журналу “Плейбой”: “Я в основному працюю до півночі з перервою на обід у компанії кого-небудь зі співробітників. Потім я відправляюся додому й десь біля години читаю книги або журнал “Економіст”. В офіс я звичайно вертаюся до дев'ятої наступного дня”. От так ставиться до роботи людина, що є найбагатшою людиною в світі. В 1993 році він продовжував працювати по тринадцятьох годин шість днів у тиждень.

Те, як Гейтс зменшував і недбало описував свої робочі звички, нагадує розповідь Тома Монагена про те, що щоденні (шість днів у тиждень) тригодинні тренування в будь-яку погоду - це всього лише прагнення жити по режиму. Обоє, Монаген і Гейтс, діяли так, начебто їхній спосіб життя абсолютно природний, і щиро вірили, що преса надає занадто велике значення їх “одержимості” і “невпинності”. Відмінність цілеспрямованих новаторів, подібних цим двом, полягає в тому, що вони вважають своє поведження нормою, у той час як середньому службовцеві або керівникові, наділеному значно меншою стрімкістю, воно представляється крайністю й навіть понад ексцентричною чудністю.

Журнали “Уолл-стріт” і “Інк” назвали Гейтса “диваком”. Його молодість, стиль одягу, високий ріст, нестандартне поведження, ранній інтелектуальний розвиток і самозаглибленість дали засобам масової інформації привід назвати його дійсним диваком, який виріс на ниві високих технологій. Однак Гейтс має дуже високу харизму. Навіть у часи, коли обіговий капітал “Майкрософт” наближався до нуля, робітники віддано впливали за ним. Згідно “Бернштейн Рисерч”, “Майкрософт” є, мабуть, самою прогресивною компанією з нині працюючих у сфері технологій (1993). Зарозуміла інтелектуальна нетерпимість до службовців додає таємничості його іміджу. Бурхливу славу Гейтсу принесла “вогненна пошта”, за допомогою якої працівників карали й залякували. Службовці говорили: “Голова Білл може бути не в дусі”. Такий стиль, відношення до роботи й постійне прагнення до досконалості були основними

факторами його успіху, хоча й не завжди додавали популярності його особистості.

Відповідно до типології особистості Карла Юнга, Гейтс ставиться до інтуїтивно мислячого типу. Він інтроверт і яскраво виражений “оцінюючий” (закритий). Має темперамент Прометея, що є універсальним для підприємців - інноваторів. Білл “живе на краю” і всі його дії визначаються неординарним інтелектуальним розвитком і прагненням до ризикованої конкуренції. Робота - його ідол. Має високий IQ і мислить математично, раціонально. Його інтелект наділений винятковою здатністю аналізувати й вирішувати проблеми. Пол Маритц, один із програмістів “Майкрософт”, говорив: “Просто Білл розумніше за всіх”. Скотт Оки, старший віце-президент “Майкрософт”, затверджує, що Білл володіє “сукупним інтелектом восьмидесятилітньої людини й гормональним обміном підлітка”. Доказом його унікальних здатностей є отримана їм у сьомому класі найвища оцінка (800 балів) з математичного тесту.

Гейтс жагучий аматор змагань, що жертвував своїми особистими задоволеннями й можливостями заради досягнення більше високих цілей. Він ніколи не працює заради грошей. Його дратували аналітики Уолл-стріт, довгий час, що переслідували його з наміром провести оцінку потенціалу втрат за допомогою FTS. Гейтс затверджував, що купити той же гамбургер або ту ж піцу, навіть якщо втратить мільйон або два й не зможе контролювати ціну, отже, подібний аналіз не представляє інтересу. Він говорив, що захоплення безпосередньо роботою, ніяк не вміщається у свідомості аналітиків. Якщо президент “Лотус” має можливість контролювати ціну акцій компанії, чому він цього не робить? Гейтс на це сказав: “Вони намагаються контролювати, але їхня ціна на акції низька, а я цього не роблю, і в мене вона висока”. Це чи не проникливість?

Гейтс, як і Тед Тернер, Артур Джонс, Соичиро Хонда, Стив Джобс і інші, не прагнув створити модний гардероб і часто носив розірваний одяг. Одяг для нього мав бути лише функціональним, так само як і гроші. Білл намагається виглядати звичайним хлопцем і стиль одягу перебуває в самому кінці списку його пріоритетів. Гейтса критикували за нетерпимість до службовців, що уступають йому по інтелектуальних здатностях. Така ж риса властива Хонде, Прайсу й Джонсу. Гейтс, однак, дуже сприйнятливий до критики й говорить, що почуває, що з роками кращає.

Гейтс подібний іншим креативним геніям, які буквально зливаються зі своєю роботою й винаходами; самовираження стає їхньою пристрастю. Ця стрімка пристрасть визначає як досягнутий ними успіх, так і їхня приналежність до особистісного типу “А”, а також спосіб життя, що має більше позбавлень у порівнянні зі звичайним сімейним життям. Саме тому Гейтс обідає, в основному або на своєму робочому місці, або в ресторанчиках “Фаст-Фуд” (“Швидка їжа”).

Гейтс відмовляється літати першим класом (а-ля Тед Тернер). Суботні вечори проводить за вивченням лекцій по фізиці, записаних на відео. Капіталістка із Силіконової долини Энн Винблад, що часто супроводжувала його на відпочинку й на різних корпоративних подіях, говорить: “Він любить

увесь час ходити по краю”. В 1990 році в журналі “Інк” з'явилася стаття, озаглавлена “Тріумф Дивака”. Вона описувала Гейтса як: “неспокійний згусток кінетичної енергії . Під хлоп'ячою манерою поведінки ховається безжалісно конкуруючий підприємець . Крім того, він може бути впертий і інтелектуально зарозумілий, швидко втрачаючи терпіння з тими, хто не здатний зрозуміти всі нюанси комп'ютерної технології, його внутрішня завзятість піднесла його на небувалі висоти” (Стивене, 1990).

Гейтс має невичерпну енергію й працює як вічний двигун. Його друг по Сієтлу, Верп Реберн, описував конкурентну натуру Гейтса, називаючи її рушійною силою його бізнесу: “Білл був одержимий конкуренцією. У гонщиків є визначення: “червоний туман”. Вони накручують себе настільки, що їхні очі наливаються кров'ю. Біллові знаком “червоний туман” (Ю-Ес-Ей Тудей, 16 січня, 1991).

Кетрін Дункан, професійний психолог, дала характеристику особистості Білла Гейтса для журналу “Ю-Ес-Ей Тудей” у січні 1991 року: “Гейтс ще в дитинстві почував, що щоденність - не його шлях і завжди вибирав непроторенні шляхи . У нього необмежені можливості у світі. Але, як факел, він горить сильно й пекуче й не має потреби в пальному”.

#### *Прийняття ризикованих рішень*

Білл Гейтс - самовпевненим, зараженим духом змагання, зобов'язаний всім придбаним тільки собі, інноватор, що володіє набором екстраординарних талантів. Його домінуюче положення в галузі настільки яскраво виражено, що коментуючи його, “Форбс” ще у квітні 1991 року писав: “Буквально бичуючи своїх конкурентів, “Майкрософт”, схоже, незабаром наблизиться до монополії в індустрії програмних продуктів”.

Яскраве свідчення конкурентної натури Гейтса - його страх бути переможеним, який рухає його до сверхдосягненнями, хоча він і без того є одним із самих багатих людей у світі. В в одному з інтерв'ю він сказав:

*Я боюся зазнати поразки. Це зовсім точно. Щодня, коли я приходжу в цей офіс, я запитую себе: Ми усе ще добре працюємо? Чи випередив хто-небудь нас? Чи дійсно той або інший продукт приймається добре? Що ми можемо зробити ще для його вдосконалення? (Стивене, 1990).*

Дивні слова для самої багатой людини у світі. Він як і раніше любить швидкі машини й швидкі човни. Сам має два автомобілі “порше” і два човни. У Гарварді він був наркоманом покеру й ставив до 2000 дол. на гру. Йому усе ще подобається кидати виклики й ризик не втримує його. Він ретельно прораховує ризик, але усе ще здатний випускати нові програмні продукти, як у ті часи, коли його фірма ще являла собою ризикового новачка, який боровся за існування.

#### *Успіх “Tuny A”*

ДО 1990 року “Майкрософт” випустила більше 50 мільйонів екземплярів MS-DOS. ДО 1993 року вона постачала своїм продуктом більше 90 відсотків користувачів комп'ютерів. Що ж таке знав Білл Гейтс, чого не знала “ІВМ”? “ІВМ” була лідируючою комп'ютерною компанією. Вона поглинула такі конгломерати, як “Джи-И”, “Ханівелл”, “Ер-Си-Ей”, “Филко/Форд”, “Ен-Си-

Ар” і багато хто інші. Чому ж “Інтел” не побачила цю можливість і не скористалася нею? Вони винайшли мікропроцесор, серце й душу мікрокомп'ютерів, і мали налагоджену систему й всі необхідні ресурси. Білл Гейтс виявився в потрібнім місці, у потрібний час і мав необхідний таланти. Він вступив у суперництво з гігантами й переміг, а “ІВМ” зштовхнулася з тим, що їй доводиться грати в догонялки із хлопчиськом, якому вона допомогла ввійти в мир програмних продуктів. По суті, вже у січні 1993 року ринкова вартість “Майкрософт” становила 27,1 млрд. дол., а дохід “ІВМ” 27,7 млрд. дол. - дитина відіпхнула свого батька й зайняла його пануюче місце в комп'ютерній промисловості. Гейтс не мав якогось особливого дарунка, що дозволив йому монополізувати промисловість. Він був розумний, працьовитий і надзвичайно своєчасний. Білл відзначав, що почасти йому допоміг випадок, але завжди додавав, що нічого не було б без упорної, кропіткої роботи. У нього було чуття, дух новатора й здатність іти на ризик, які дали йому способу мислення, заснованому на самозбереженні, і яке переважає на великих корпоративних підприємствах, таких як “ІВМ” і “Інтел”. Так, безумовно, Гейтс виявився в потрібнім місці, у потрібний час, але, крім цього, він правильно розумів потреби промисловості. Він розпорядився можливостями, що представилися йому, найкращим образом. Ніхто в комп'ютерній промисловості не зробив таких грошей, як Гейтс, і, по іронії долі, ніхто не був так мало ними стурбований. Цей комп'ютерний дивак нажав на пускову кнопку й запустив маховик боротьби з легіонерами Айви, що триває й донині.

“Форчун” у середині 1990-х визнав, що виникнення чуда “Майкрософт”, - це заслуга Гейтса. Вони писали: “Властиві “Майкрософт” ясне бачення мети, конкурентоспроможність, стійкість і впевненість у своїх технологіях, передалися їй від Гейтса”.

Сконцентрованість і стрімкість Білла Гейтса - це та енергія, що рухала “Майкрософт” і дозволила Америці одержати контроль в індустрії програмних продуктів для ПК. Успіх “Майкрософт” дуже схвилював конкурентів, і ті вже готові були визнати себе переможеними.

Якщо перемоги в конкуренції вважати показником успіху, то історія Білла Гейтса є видатною історією новаторського успіху в комп'ютерній промисловості. Прізвисько “Nerd” (“Дивак”) йому дали засобу масової інформації. Його небажання відповідати їхнім поданням про корпоративного керівника викликало в них неусвідомлене прагнення представити його як модерніст. Він збентежив аналітиків Уолл-стріт своєю щирою незацікавленістю ціною акцій “Майкрософт”.

Якби вони тільки могли зрозуміти, що належить Гейтс до тих керівників, яких дуже займає ціна акцій, “Майкрософт” ніколи не була б ефективною. Їхня рольова модель корпоративного керівника, зроблена із Братів Брукс, не допускає того моменту, що успіх досягається шляхом інновацій. Основний внесок у цей успіх полягає в тому, що дві тисячі службовців “Майкрософт” володіють акціями на загальну вартість мільйон доларів. Це становить 18 відсотків працівників компанії.

“Уолл-стріт Джорнал” (1991) назвав Гейтса “єдиною, самою впливовою фігурою в комп'ютерній промисловості”. Отриманий “Майкрософт” в 1993 році дохід від продажів, що склав 1,3 млрд. дол., дав їй такий величезний економічний пріоритет у програмному бізнесі, що комісія задумалася про її поділ, як це відбулося з “Рокфеллер” і “Стандарт Ойл” на початку століття. Успіх породжує страх у посередніх розумах і бюрократичних організаціях. Всемогутність Білла Гейтса в програмній промисловості воскресило все ту ж параною, і уряд змушений було втрутитися в промисловість.

Білл Гейтс заробив грошей більше, ніж хто-небудь інший в історії бізнесу до його віку. Відповідно до класифікації “Форбс” і “Ю-Ес-Эй Тудей”, опублікованої в 1992 році, Гейтс - сама багата людина в Америці на сьогоднішній день. На березі озера Вашингтон він побудував маєток, що обійшлося йому в 10 млн. дол. і яке включає 45800 кв. футів житлової площі, бібліотеку з 14000 книг, обідній зал на 100 чоловік, плавальний басейн, театр, корти для гри в ркетболл і волейбол, підземний гараж на двадцять машин і водойма довжиною 350 футів для його швидкісних човнів.

Митч Капор, засновник “Лотус”, зробив Гейтсу винятковий комплімент: “Коли будуть написані історичні книги, “Майкрософт” буде визнаний “Стандарт Ойлом” постіндустріальної імперії, а Білл займе місце, що займав Рокфеллер в ХІХ столітті” (Сильвер, 1985).

Безсумнівно, чудо “Майкрософт” з'явилося результатом жагучої цілеспрямованості Білла Гейтса і його здатності вселити прагнення в інші. Рої, провівши великі дослідження особистостей видатних людей, дійшла висновку: “Креативність, наслідок не якогось раптового натхнення, що відвідує ідеальний розум і ідеальні руки, а результат кропіткої праці цілеспрямованої особистості”. Але ж вона ніколи не зустрічала Білла Гейтса.

### **Завдання до ситуаційної вправи №2**

1. Визначте, які лідерські якості притаманні Білу Гейтсу.
2. У фахових виданнях з менеджменту та бізнесу знайдіть та проаналізуйте інформацію щодо успішного керівника організації.

*Література [1-10, 12, 15, 17, 25-27, 29, 31, 33, 35-38]*

## **Тема 14. Управління поведінкою індивіда**

### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Які об'єкти досліджень організаційної поведінки пріоритетні на індивідуальному рівні організаційної системи?
2. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі?
3. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, прогнозувати та корегувати поведінку своїх підлеглих?
4. Намалюйте (визначить характеристики) індивідуально-психологічний портрет професійного менеджера.

**Тема 15. Мотивація та винагорода****Ситуаційна вправа №1**

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на два тижні.

Керівництво було вражене підсумками — навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали план. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але з сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

**Запитання:**

Який мотивуючий фактор запропонували би Ви?

**Ситуаційна вправа №2**

Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який ось-ось отримає диплом і шукає роботу за фахом.

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

**Запитання:**

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

**Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи №1-2**

1) Визначаючи мотиваційний фактор (-ри), візьміть до уваги потреби, які характерні для різних груп людей.

2) Для визначення структури та ступеня важливості потреб скористайтеся матеріалом, який наведено далі як приклад.

Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню критеріїв оцінки питомої ваги тих чи інших потреб у свідомості людей різних країн та регіонів світу. Вони дали деякі цікаві результати, про що свідчить табл. 1.

Таблиця показує, які потреби задоволені найбільше, а які найменше. Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великобританії відповідають тим, що були передбачені теорією Маслоу. Треба зазначити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Простежується вражаюча відмінність керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії — з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Тому ми можемо

зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їхньому культурному контексті (оточенні).

Таблиця 1

Ступені задоволення потреб керівниками різних країн

Потреба	Міра задоволення	США та Великобританія	Латинська Європа	Північна Європа**	Нації, що розвиваються***	Японія
Самореалізація	5	5	5	5	5	3
Автономія	4	4	4	4	4	2
Повага	3	3	1	1	1	4
Товариськість	2	2	3	2	3	5
Безпека	1	1	2	3	2	1

\*Латинська Європа: Іспанія, Італія, Франція, Бельгія.

\*\*Північна Європа: Швеція, Норвегія, Данія, Німеччина.

\*\*\*Країни, що розвиваються: Чилі, Аргентина, Індія.

Модель виявиться іншою, якщо поглянути на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їхній погляд, є найважливішими.

Таблиця 2

Міра важливості для керівників різних країн (5-найменш важлива; 1-найбільш важлива)

Потреба	США	Італія	Німеччина	Швеція	Іспанія	Індія
Самореалізація	1	1	1	1	1	2
Автономія	2	3	3	2	3	3
Повага	5	2	4	5	5	4
Товариськість	3	4	5	4	4	5
Безпека	4	5	2	3	2	1

### Ситуаційна вправа №3

Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен з цих менеджерів контролює роботу 50-60 робітників складального цеху, а їх обов'язки приблизно однакові.

#### Завдання:

1. Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня даного підрозділу компанії?

2. Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.

3. Як можна вдосконалити систему винагород з врахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

### Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи №3

Для виконання завдання №1 слід врахувати різноманітні показники діяльності групи, наприклад: економія робочого часу, затраченого на виробничий процес; підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції, якісне і своєчасне виконання завдання; зменшення плинності кадрів; зменшення випадків порушення трудової дисципліни праці.

Відповідь на 1 та 2 завдання доцільно оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Ранг (рівень важливості показника)	Показники оцінки результативності діяльності менеджерів операційного рівня компанії	Обґрунтування важливості показника
1. ....	.....	.....

*Література [1-10, 12, 15, 17-18, 25-27, 29-31, 33, 35-38]*

## Тема 16. Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою

### Проблемні запитання та завдання до самостійної роботи

1) Що означає термін «організація» в контексті управління поведінкою в процесі спільної діяльності?

2) Які складові організації роботи найбільше впливають на поведінку виконавців? Проілюструйте свою відповідь прикладами з вашої організації.

3) Що ви знаєте про систему планування особистого розвитку кар'єри в Японії? Досвід яких країн з цього питання вам відомі?

4) Чим обумовлюється необхідність управління кар'єрою працівника?

5) Як оцінюється ефективність управління кар'єрою?

### Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання та завдання до самостійної роботи

В процесі підготовки відповідей доцільно скористатися наступними джерелами літератури:

1) Организационное поведение: Учебник для вузов/ Под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. - СПб.: Питер, 2006. - 432 с.;

2) Алексеев А.В., Пигало В.И. Деловое администрирование на практике.-М., 1998;

3) Якокка Ли. Карьера менеджера. - М., 1999.



4) Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб., 2000.

### **Завдання для індивідуальної роботи**

Спробуйте скласти проект своєї кар'єрограми, який би Ви хотіли запропонувати керівництву фірми, враховуючи можливості розвитку підприємництва в Україні?

### **Методичні вказівки до виконання завдання для індивідуальної роботи**

Кар'єрограма (карта соціально-професійного зростання) — це індивідуальний план окремого працівника щодо перспектив своєї діяльності в організації. Кар'єрограма складається з кількох розділів.

У першому розділі в хронологічному порядку вказуються події, етапи зростання (розвитку) працівника. До таких подій належать зміна кваліфікації, посади, умов праці, оплати, окремих благ, що розподіляються на підприємстві. Діапазон подій, які є значущими для людей і викликають в них почуття необхідності зростання, досить широкий.

Другий розділ стосується вимог, які повинні виконуватися працівниками для просування по щаблях кар'єри (яку, наприклад, освіту необхідно мати, щоб просунути по службі, які види робіт виконувати, щоб отримувати додаткове заохочення тощо).

Третій розділ кар'єрограми фіксує зобов'язання, які несе адміністрація щодо службового зростання працівника.

У четвертому розділі вказуються заходи заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником вимог і адміністрацією — зобов'язань.

*Література [1-10, 12, 15, 17-18, 25-27, 29-31, 33, 35-38]*

## **Тема 17. Управління виконанням та оцінювання роботи індивіда**

### **Проблемні запитання і завдання до самостійної роботи**

1. Яким чином система оцінки індивідуального виконання роботи впливає на поведінку працівника? Наведіть приклади з досвіду роботи вашої організації.

2. За якими критеріями ви оцінюєте власне виконання роботи? Яке між ними повинне бути співвідношення для того, щоб результатами були більш високими?

3. Як ви вважаєте, менеджер повинен підтримувати гласність щодо оцінки виконання роботи підлеглими? Які форми ви вважаєте більш придатними? Як гласність оцінок виконання роботи впливає на поведінку людини?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на проблемні питання та завдання до самостійної роботи

Для виконання завдання слід скористатися джерелами зі списку рекомендованої літератури, а також звернути увагу на публікації у фахових виданнях.

*Література [1-10, 12, 15, 17-18, 25-27, 29-31, 33, 35-38]*

### **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу й активною формою самостійної роботи студентів,

Мета контрольної роботи - поглибити та систематизувати здобуті в процесі вивчення курсу теоретичні знання, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами і застосовувати теоретичні знання та набуті навички на практиці для дослідження й аналізу адміністративних процесів, що є основою адміністративного менеджменту.

Контрольну роботу студент виконує у формі реферату.

Обсяг контрольної роботи у формі реферату має становити від 15 до 20 стр. (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman) Структура контрольної роботи наступна: титульна сторінка, план, вступ, основна частина, висновки, список використаної літератури. Список використаної літератури має містити не менше 15 джерел. При потребі оформляються додатки.

### **ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

1. Характерні риси теорії і практики управління.
2. Сучасні теорії управління. Принципи управління.
3. Організація управління підприємством (фірмою).
4. Менеджмент функціональних підсистем організації.
5. Управління цільовими підсистемами організації.
6. Менеджмент підсистеми забезпечення виробничої діяльності організації.
7. Діагностика системи менеджменту організації.
8. Організація процесу управління.
9. Механізм управління організацією.
10. Управління організаційним розвитком та змінення в менеджменті організації.
11. Ознаки ефективного управління організацією. Шляхи підвищення ефективності управління організацією.
12. Трудовий колектив як об'єкт управління.
13. Стиль керівництва и его влияние на людей.
14. Управління поведінкою індивіда.
15. Мотивація та винагорода.
16. Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою.
17. Управління виконанням та оцінювання роботи індивіда.
18. Классическая американская модель управления.

19. Японська система управління.
20. Модели управления в самоуправляющихся структурах.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Управління - наука і мистецтво.
2. Особлива складність і актуальність теорії і практики управління.
3. Управління як система. Кібернетика.
4. Класична американська модель управління.
5. Японська система управління.
6. Моделі управління в самоврядних структурах.
7. Эволюция управления как науки.
8. Этапы развития теории и практики управления в XX веке.
9. Школа человеческих отношений.
10. Теория X и теория Y.
11. Метод исследования операций.
12. Теория систем.
13. Метод анализа ситуаций.
14. Теория и практика управления в СССР.
15. Об'єктивність і універсальність принципів управління.
16. Принцип мети.
17. Принцип правової захищеності управлінського рішення.
18. Принцип оптимізації управління.
19. Принцип делегування повноважень.
20. Принцип відповідності.
21. Принцип автоматичного заміщення відсутнього.
22. Принцип першого керівника.
23. Принцип одноразового введення інформації.
24. Принцип нових задач.
25. Принцип підвищення кваліфікації.
26. Принцип "монтера Мечникова".
27. Природа і сутність динамічної організації. Властивостей динамічних організацій.
28. Розвиток і саморозвиток організацій.
29. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
30. Організаційна структура управління і її роль в організації управління підприємством.
31. Реакція фірми на мінливість зовнішнього середовища і краща структура управління.
32. Проектування організаційних структур управління.
33. Основні функції управління.
34. Організація управління в підсистемі лінійного керівництва.
35. Організація управління в підсистемі технічного керівництва.
36. Організація управління в підсистемі економічного керівництва.
37. Організація управління в підсистемі управління маркетингом.
38. Організація управління в підсистемі виробничого керівництва.

39. Організація управління в підсистемі керівництва персоналом і соціальним розвитком.
40. Організація управління в підсистемі управління виробничими запасами.
41. Організація управління в підсистемі забезпечення системи управління.
42. Управління продуктивністю.
43. Управління якістю.
44. Управління інноваціями.
45. Управління діловодством.
46. Екологічний менеджмент підприємства.
47. Управління ремонтно-технічним обслуговуванням виробництва.
48. Управління забезпеченням виробництва технологічним оснащенням.
49. Управління енергетичним забезпеченням підприємства.
50. Управління транспортним обслуговуванням виробництва.
51. Сутність і зміст діагностики організації.
52. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.
53. Аналіз і оцінка ефективності управління підприємства.
54. Сутність і принципи організації процесу управління.
55. Методи організації процесу управління.
56. Регламентація організації процесу управління.
57. Комплексний механізм управління організацією.
58. Економічний механізм управління.
59. Мотиваційний механізм управління.
60. Організаційний і правовий механізм.
61. Поняття організаційного розвитку. Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації. Проблеми організаційного розвитку.
62. Проблеми управління змінами. Принципи та методи подолання протидії змінам.
63. Зміни в організації. Управлінські нововведення.
64. Інструменти управління змінами в організаціях.
65. Основні етапи проведення змін.
66. Особливості праці керівника.
67. Соціально-психологічний статус члена колективу.
68. Проблема лідерства. Зміна керівника.
69. Мистецтво управління конфліктами.
70. Соціальні ролі в організації та особистісний потенціал працівника.
71. «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації.
72. Захисна поведінка.
73. Комбіновані типи особистості та особливості управління ними.
74. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.
75. Психологічні методи впливу на працівників.
76. Концепції мотивації особистості.
77. Настанови щодо мотивації працівників в організації.
78. Форми винагородження за виконання робіт в організації.
79. Засоби заохочення працівників.
80. Принципи та методи проектування роботи в організації.

81. Чинники, що впливають на організацію роботи індивіда.
82. Елементи організації роботи індивіда.
83. Мотиваційні характеристики роботи.
84. Управління кар'єрою працівника в організації.
85. Поняття управління виконанням (перфоманс менеджменту).
86. Моделі перфоманс менеджменту.
87. Система перфоманс менеджменту (управління виконанням) та її елементи.
88. Аналіз проблем виконання за допомогою моделі перфоманс менеджменту.
89. Вирішення проблем виконання за допомогою інтервенцій у системи та процедури.
90. Оцінювання роботи індивіда.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: Знання, 2012. - 503 с.
2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 336 с.
3. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. - Л.: Вид-во нац. ун-ту "Львів. політех.", 2008. – 244 с.
4. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.
5. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 536 с.
6. Менеджмент: Підруч./ [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
7. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 2 : Менеджмент / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської]. - К. : Персонал, 2015. - 326 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. / [Заг. ред. Мошека Г. Є.]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К. : Ліра-К, 2016. - 550 с.
9. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л. : Магнолія 2006, 2017. - 293 с.
10. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [За заг. ред. Мошека Г. Є.]. - К. : Ліра-К, 2017. - 528 с.
11. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.
12. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. - К.: Кондор, 2011. - 912 с.
13. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб./ [ Шморгун Л. Г. ]. - К.: Знання, 2010. - 452 с.

### Додаткова література

14. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ [Біловодська О. А.]. - К.: Знання, 2011. - 332 с.
15. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб./ [ Бондар О. В. ]. - 2-ге вид., прероб. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 388 с.
16. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ [Бровкова О. Г.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ [Веснин В. Р.]. - М.: Проспект, 2010. - 320 с.
18. Виробничий менеджмент: підруч./ [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К.: ЦУЛ, 2015. - 424 с.
19. Власенко О. С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ [Власенко О. С.]. - К.: Знання, 2011. - 439 с.

20. Діденко В. М. Менеджмент: підруч./ Діденко В. М. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
21. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Алерта, КНТ, 2007. - 516 с.
22. Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. - К.: Академвидав, 2011. - 408 с.
23. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук ]. - К. : ЦУЛ, 2017. - 344 с.
24. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2012. - 448 с.
25. Іванов М. М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2012. - 368 с.
26. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.
27. Калетнік Г. М., Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент та маркетинг: навч. посіб. - К.: Хай-Тек Прес, 2011. - 580 с.
28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб./ [Кіндрацька Г. І.]. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання, 2010. - 406 с.
29. Кобилін А. М., Самородов Б. В. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. - Л.: Новий Світ-2000, 2014. - 216 с.
30. Левицька Е.В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб./ [Левицька Е.В.]. - Л.: Новий Світ-2000, 2011. - 176 с.
31. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.
32. Менеджмент: навч. посіб./ [Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С. та ін.]. - К.: Кондор, 2009. - 392 с
33. Менеджмент: підручник/ [Федоренко В.Г., Іткін О.Ф., Анін В.І. та ін]; за наук. ред. проф. В.Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008. - 652 с.
34. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб./ А.А. Мазаракі, Г.Э. Мошек, Г.А. Гомба та ін. - К.: Атыка, 2007. - 564 с.
35. Менеджмент персоналу = Management of staff : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. - Суми : Університетська книга, 2016. - 592 с.
36. Мізюк Б. М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. - Л.: Магнолія 2006, 2013. - 376 с.
37. Минько Э.В., Минько А.Э. Менеджмент качества. - С.Пб.: Питер, 2013. - 272 с.
38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб./ [Моргулець О. Б.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 384 с.
39. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
40. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. - К.: Кондор, 2010. - 581 с.
41. Офісний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / [Скібіцька Л. І., Щелкунов

- В. І., Сівашенко Т. В. та ін.]. - К. : ЦУЛ, 2016. - 360 с.
- 42.Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ [ Палеха Ю. І. ]. - К.: Вид-во Ліра-К, 2010. - 338 с.
- 43.Пріб, К. А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Патица. - К. : ЦУЛ, 2016. - 432 с.
- 44.Садловська І. П. Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб./ [Садловська І. П.]. - К.: Кондор, 2011. - 212 с.
- 45.Самокиш, О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Самокиш. - К. : Кондор, 2016. - 204 с.
- 46.Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посіб./ [Свидрук І. І.]. - К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
- 47.Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К. : ЦУЛ, 2016. - 376 с.
- 48.Трут О. О. Операційний менеджмент: підруч. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.
- 49.Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.
- 50.Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посіб./ [Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін.]. - К.: Професіонал, ЦУЛ, 2010. - 184 с.
- 51.Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособ. - 3-е изд., стереотип. - М.: Омега-Л, 2009. - 407 с.
- 52.Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гаврилюк А. С. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. - Л.: Новий Світ-2000, 2010. - 408 с.