1. Чи впливають національні традиції і ментальність на менеджмент в Україні. Якщо так, то як саме?

###### Практичне завдання

Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – одне з най- старіших підприємств у кондитерській галузі України, провід- ний виробник в кондитерській галузі. Співробітники «Світо- ча» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду та шоколадних цукерок. У 1998 році львівська фабрика ввій- шла до групи компаній Nestlé S. A. (Швейцарія), світового ліде- ра з виробництва продуктів харчування. Зараз компанія реа- лізує політику довгострокового розвитку фабрики, спрямова- ну на досягнення світового рівня якості Nestlé.

Нині «Світоч» – сучасне високотехнологічне, наукоміст- ке підприємство, що динамічно розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток і цукерок, прин- ципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоко- ладних мас. У 2012 році «Світоч» відсвяткував подвійний юві- лей – 130-річчя заснування виробництва та 50-річчя бренду

«Світоч».

Апарат управління підприємством ділиться на менедже- рів вищої ланки, середньої та нижчої ланок управління. Керів- ними особами в організації є:

* генеральний директор;
* комерційний директор;
* начальник лабораторії з контролю виробництва;
* головний електрик;
* начальник цеху;
* фінансовий директор;
* начальник відділу збуту та маркетингу;
* начальник відділу постачання;
* начальник фірмового магазину;
* головний бухгалтер;
* начальник планово-економічного відділу;
* начальник охорони;
* начальник фасувальної дільниці;
* директор зі стратегічного розвитку;
* начальник відділу кадрів;
* головний інженер з техніки безпеки;
* директор з адміністративно-господарської роботи;
* старший інспектор з контролю якості;
* начальник юридичного відділу;
* завідувач складом;
* головний механік;
* старший дегустатор;
* начальник відділу адміністративно-господарського відділу;
* начальник дільниці з виготовлення вафлів.

*Завдання: диференціюйте посадових осіб кондитерської фабрики «Світоч» за рівнями управління та заповніть таблицю 1.*

*Таблиця 1*

**Управлінці кондитерської фабрики «Світоч» у розрізі рівнів управління**

|  |  |
| --- | --- |
| Рівні управління | Посадові особи – представники рівнів управління |
| Інституційний |  |
| Управлінський |  |
| Технічний |  |

***Кейс для аналізу***

##### **«Історія успіху найкращого менеджера ХХ ст.»**

Джон Френсіс «Джек» Велч (John Francis «Jack» Welch) (19.11.1935 р.–01.03. 2020 р.) займав посаду голови ради ди- ректорів і генерального директора всесвітньо відомої корпорації General Electric (GE) протягом 20 років (1981–2001 рр.), чим здобув собі славу видатного управлінця. За цей час Дж. Велч заслужив репутацію невтомного і надзвичайно жорсткого керівника, який стояв біля джерел створення унікальних лідерських стратегій GE. За роки правління Джека вартість компанії зросла в 30 разів: з 14 до майже 400 млрд дол. США. А GE зайняла друге місце в світі за прибутком. Після свого звіль- нення у 2001-му році Дж. Велч написав автобіографію «Джек: мої роки в GE» (Jack: Straight From The Gut), яка стала бестсе- лером. У 2005-му році, разом зі дружиною Союзі Велч (Suzy Welch), Джек написав другу книгу «Переможець» (Winning).

До смерті Дж. Велч був радником невеликої групи CEO, яка входить у Fortune 500, інколи виступаючи перед бізнес- спільнотою і студентами.

ДИТИНСТВО ТА МОЛОДІ РОКИ ДЖЕКА ВЕЛЧА

Народився Джек у Пібоді, Масчусетс у сім’ї кондуктора- залізничника і домогосподарки. Він відвідував середню школу а згодом навчався в University of Massachusetts Amherst, який успішно завершив у 1957. Магістерський і докторський ступінь Велч отримав в University of Illinois at Urbana-Champaign у 1960 р. Цього ж року він розпочав працювати у General Electric на посаді молодшого інженера у Пітсфілді (Масачусетс) із річною зарплатою 10500 дол. США. Після першого року робо- ти Велча надзвичайно роздратувало підвищення зарплатні на 1000 дол. США. Він навіть планував покинути компанію та перейти до International Minerals & Chemicals. Утім, Робен Гатоф, молодий менеджер, який був на два щаблі кар’єрної

драбини вище, ніж Велч, вирішив, що молодий хлопець дуже перспективний. Він запросив Велча разом із його першою дружиною Каролі на вечерю та вісім годин намагався переконати його залишитись. Гатоф поклявся вплинути на бюрократію системи, щоб створити атмосферу маленької компанії, де рішення приймаються легко і невимушено. Джек погодився. А через 12 років Велч писав у своєму щорічному звіті, що його довгостроковою ціллю є бажання стати генеральним директором компанії.

У 1972 р. Велч отримав посаду віце-президента компанії, яка змінилася на головного віце-президента у 1977-му та віце- голову правління у 1979-му. У 1981 р. довгострокова ціль Джека була реалізована − він став наймолодшим головою та генеральним директором корпорації, замінивши на цій посаді Реджинальда Джонса. І вже у 1982 р. більшість методів управління попереднього керівника були змінені або викорінені із компанії.

ЖОРСТКИЙ КЕРІВНИК GE

Протягом 1980-х років Велч працював, щоб підсилити GE та зробити її по-справжньому конкурентоспроможною. У 1981 р. він виступив у Нью-Йорку із промовою «Зростаємо швидко у повільній економічній обстановці». Все життя та робота Велча по суті були покладені на боротьбу з неефективністю та бюрократією. Він позакривав фабрики, скоротив витрати та списав старе обладнання. Основна філософія Джека Велча полягала в тому, що компанія має бути № 1 або № 2 на ринку. Якщо їй не вдається зайняти ці місця − вона має покинути галузь. Ця стратегія Велча була запозичена пізніше багатьма менеджерами Америки.

Багатьом відома і ще одна концепція Джека Велча. Щороку він звільняв 10% найменш ефективних своїх ме- неджерів. Саме такою поведінкою він заслужив репутацію брутальної і аж надто прямолінійної людини. Він вимагав від підлеглих просто надзвичайної ефективності. Але водно- час винагороджував 20% найкращих працівників, підвищуючи їх, надаючи бонуси і навіть опціони компанії.

Знають Велча і за те, що він фактично зруйнував традиційну дев’ятиступінчату управлінську ієрархію в менеджменті й привніс у компанію значне відчуття неформальності.

За його жорсткість і невблаганність Велч отримав клич- ку «Нейтронного Джека» (за аналогією з нейтронною бомбою), адже там, куди він приходив, зникали люди. У своїй книзі він пише, що за 1980–1985 р. кількість працівників компанії скоротилася з 411 до 299 тис. Серед тих 112 тис. осіб, які були звільнені, 81 тис. були скорочені. Як наслідок − ринкова капі- талізація GE зросла просто неймовірно.

У 1995-му році Велч впровадив у компанії програму якості Шість Сигма, що принесло компанії неабиякі прибутки. У 1980-му році, перед приходом Велча на посаду генерального директора, прибутки компанії становили $ 26,8 млрд. А за рік до того, як він покинув компанію – ця сума становила $130 млрд. Водночас, як згадувалося, ринкова вартість зросла у 20 разів (з 14 до 410 млрд доларів).

ПІСЛЯ ВИХОДУ НА ПЕНСІЮ

На момент його виходу на пенсію, Велч отримував зарплатню у розмірі 4 млн дол. США на рік і претендував на пен- сію 8 млн дол. США. У 1999-му році журнал Fortune назвав його

«Найкращим менеджером століття». З його цитатами Ви можете ознайомитися в додатку А.

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

Питання, яке завжди ствили Джеку Велчу: «Що потрібно для того, аби бути хорошим президентом компанії?» Він відповідав дуже просто та правдиво, що у нього нема магічної універсальної формули, і такої не може бути, оскільки кожен лі- дер є унікальним.

На думку Велча, хороший президент компанії: Говорить прямо – без жодного підтексту.

Забезпечує фінансовий успіх компанії, адже здорове підприємство може поліпшити життя людей.

Максимізує інтелект компанії.

Спершу думає про людей, а потім про стратегічні цілі. Створює неформальну атмосферу, аби не процвітала бюрократія.

Чітко відрізняє зверхність від самовпевненості.

Працює з самовіддачею і викликає те ж відчуття енергійності й обов’язку в оточення.

Віддає перевагу високим цілям, а не легко доступним. Знає коли святкувати досягнення.

Розвиває людей навколо себе. Постійно оцінює людей.

Стоїть на сторожі корпоративної культури. Ніколи недооцінює конкурентів.

Використовує не статичну, а динамічну й «живу» бізнес-стратегію.

Більше часу проводить на виробництві, а не в головному управлінні, аби розуміти, що реально відбувається.

Чітко розділяє короткострокові задачі та довгострокові бізнес-ініціативи.

Прислухається до відгуків працівників. Керує іміджем компанії.

Користується таблицями, щоб пояснити процес мислення та спростити складні моменти.

Знає, коли посилити і послабити свій вплив.

Розуміє, де в організації додається найбільша цінність і скеровує туди найкращих людей та ресурси, скорочуючи все інше.

Періодично підвищує працівника, відповідального за зв’язки з інвестором.

Готовий збирати людей і спонтанно працювати над склад- ними питаннями.

Швидко приймає рішення.

Слідкує за тим, щоб у «гарячці» ніколи не забувати дріб- них деталей.

Ось такий рецепт успіху найвидатнішого менеджера ХХ ст. Але, чи можна за цим рецептом стати найвидатнішим менеджером ХХІ ст.?

*Запитання до кейсу*

1. Прихильність до теоретичних положень яких шкіл менедженту демонстрував Джек Велч протягом своєї кар’єри менеджера?
2. Які зовнішні й внутрішні чинники вплинули на формування стилю управління Джека Велча?
3. Які ризики може мати використання подібного жорсткого підходу до управління?
4. У яких організаціях стратегія поведінки Джека буде найліпшою альтернативою?

### Практичні завдання

1. **Порівняльна таблиця**  
   Складіть таблицю «Основні школи менеджменту», де зазначте:

* представників;
* ключові ідеї;
* внесок у розвиток науки управління.

1. **Кейс-аналіз**  
   Уявіть, що ви керівник сучасного підприємства. Виберіть одну з класичних шкіл менеджменту (Тейлор, Файоль, Мейо тощо) і поясніть, як її принципи можна застосувати у вашій компанії сьогодні.
2. **Практичне завдання на прикладі**  
   Оберіть будь-яку відому українську компанію (наприклад, «Нова Пошта», «Розетка», «АТБ»). Визначте, який інтегрований підхід до управління (процесний, системний, ситуаційний) найкраще описує її діяльність і чому.

### **Самостійна робота**

**1. Кейс-аналіз**

Візьміть приклад будь-якої української компанії (наприклад, «Нова пошта», «Розетка», «АТБ») і визначте, як у її діяльності проявляються закони:

* синергії;
* самозбереження;
* соціалізації особистості.

**2. Практикум із принципів**

Оберіть 3 загальні принципи управління (цілеспрямованість, дисципліна, стимулювання). Опишіть конкретні дії керівника, які дозволять реалізувати ці принципи на практиці.

**3. Творче завдання**

Складіть «кодекс менеджера», що включає щонайменше 5 принципів із лекції (наприклад, наукова обґрунтованість, ефективність, оптимальність, гнучкість структури, плановість). Поясніть, чому саме ці принципи ви обрали.