

**Міністерство освіти і науки України /  
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

# **СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT**

**Збірник матеріалів / Proceedings**

**VII Міжнародної науково-практичної конференції /  
7th International Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv  
08 травня 2024 р. / May 8, 2024**



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ДУНДА Світлана, СИТЕНКО Ліля</b> КОД ДО СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ /<br><b>DUNDA Svitlana, SYTENKO Lilia</b> CODE FOR MANAGEMENT STYLES .....                                                                                                                                                                                                                        | 288 |
| <b>ЗАМОТАЄВ Сергій, ШУСТ Олександр</b> МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО<br>ЕКОНОМІЧНО РОЗВИТКУ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ /<br><b>ZAMOTAIEV Serhii, SHUST Oleksandr</b> MANAGEMENT OF SUSTAINABLE<br>ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE FORESTRY OF UKRAINE .....                                                                                                               | 291 |
| <b>КАЛАМАН Ольга, ДИШКАНТЮК Оксана, ВЛАСЮК Карина</b> ОСНОВНІ<br>ПРИНЦИПИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ РЕСУРСІВ<br>СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА / <b>KALAMAN Olga, DYSHKANTIUK Oksana,</b><br><b>VLASIUK Karina</b> BASIC PRINCIPLES OF THE MANAGEMENT MECHANISM<br>OF RESOURCE PLANNING OF THE MODERN ENTERPRISE .....                                           | 295 |
| <b>КОЛОС Ірина, ПЦЕНКО Аліна</b> ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ<br>ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД /<br><b>KOLOS Iryna, ISHCENKO Alina</b> THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF<br>ASSESSING THE STABILITY OF THE ENTERPRISE DURING A CRISIS PERIOD                                                                                              | 298 |
| <b>КАЛІНІН Олександр</b> СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В<br>АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ / <b>KALININ Oleksandr</b> STRATEGIC<br>APPROACH TO DECISION-MAKING IN CRISIS MANAGEMENT .....                                                                                                                                                                   | 301 |
| <b>КОЛОДІЙ Ірина, ХОТИНСЬКИЙ Назар</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В<br>УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / <b>KOLODII Iryna, KHOTYNSKYI</b><br><b>Nazar</b> STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION                                                                                                                                                 | 304 |
| <b>ЛІЩИНСЬКА Вікторія</b> ПРАКТИКА ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ / <b>LISHCHYNSKA Victoria</b> PARTNERSHIP PRACTICE<br>FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT .....                                                                                                                                                                                 | 307 |
| <b>ЛИЖНИК Юлія, БОГУН Яна</b> АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗАЙНЯТОГО<br>НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ / <b>LYZHNYK Yulia, BOHUN Yana</b> ANALYSIS OF THE DYNAMICS<br>OF THE EMPLOYED POPULATION OF UKRAINE AS A MANAGEMENT OF<br>SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....                                                                               | 311 |
| <b>НЕСТОРЕНКО Тетяна, НІЦЕВИЧ Валерія</b> РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ<br>ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ СТАРТАП-<br>ЕКОСИСТЕМИ ТА ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦТВА / <b>NESTORENKO Tetyana,</b><br><b>NITSEVYCH Valeriia</b> THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS OF<br>RELOCATED UNIVERSITIES IN FORMING THE STARTUP ECOSYSTEM AND<br>SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP ..... | 314 |
| <b>НОСОВА Наталія</b> МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br>АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ<br>ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ / <b>NOSOVA Nataliya</b> MANAGEMENT<br>OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURE SECTOR OF<br>UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN COURSE .....                                                                  | 318 |
| <b>ОНИЩЕНКО Оксана, ОНУШКО Катерина</b> ЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ<br>ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / <b>ONYSHCHENKO Oksana,</b><br><b>ONUSHKO Katerina</b> SIGNIFICANCE OF ORGANIZATION THEORY FOR THE<br>MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....                                                                                                      | 323 |
| <b>ПРОХОРОВА Єлена</b> ЗМІНИ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ВІДПОВІДНО<br>ДО ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 7 В УКРАЇНІ / <b>PROKHOROVA Yeliena</b><br>CHANGES IN THE STRUCTURE OF ENERGY SOURCES IN ACCORDANCE<br>WITH THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 7 IN UKRAINE .....                                                                                               | 326 |
| <b>СЕРГІЄВ Олександр</b> ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ<br>ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ / <b>SERHIEIEV Oleksandr</b> TECHNOLOGICAL<br>INNOVATIONS IN HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT .....                                                                                                                                                                        | 329 |

**Світлана ДУНДА,**  
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки праці та менеджменту  
Національний університет харчових технологій, Україна  
ORCID 0000-0001-8814-0689  
[svitlana.dunda@gmail.com](mailto:svitlana.dunda@gmail.com)

**Ліля СИТЕНКО,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
освітня програма «Менеджмент»  
Національний університет харчових технологій, Україна  
ORCID 0009-0001-4688-031X  
[kala4ik2006@gmail.com](mailto:kala4ik2006@gmail.com)

## КОД ДО СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Анотація. Проведено аналіз особливостей ролей менеджерів за підходом Іцхака Адізеса Р.А.Е.І. Розглянуто причини чому менеджер повинен мати перевагу в 1-2 ролях, але справлятися зі всіма чотирма ролями: виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора. Визначено який набір ролей є найкращим для ефективного менеджера. Автори звернули увагу і на прояви так званого «неправильного менеджменту» за Адізесом. Особливий інтерес викликають проблеми взаємодії в команді та сумісність стилів.*

*Ключові слова: стилі менеджменту, команда, ролі менеджера.*

**Актуальність.** Ідеального менеджера в природі не існує: одній особі не під силу впоратися зі складним процесом менеджменту. Однак, можна створити команду, кожен учасник якої доповнюватиме один одного за стилями управління. Засновник і директор міжнародної консалтингової компанії Іцхак Адізес, – один з провідних фахівців світу щодо підвищення ефективності компаній і урядових структур через фундаментальні перетворення, - запропонував свій підхід для вирішення проблем управління.

**Постановка завдання.** Визначення теоретичних основ формування коду стилів менеджменту за І. Адізесом та обґрунтування його впливу на розвиток компаній.

**Результати дослідження.** Ефективно задовольняти попит споживачів одночасно з тим, щоб змінюватись сьогодні і бути готовими до завтрашнього дня, а при цьому не роз'єднуватись при змінах – ці менеджерські ролі є несумісними. Щоб бути ефективними у всіх ролях, у менеджерів не вистачає енергії.

Для того, щоб організація ефективно працювала та розвивалась, І. Адізес запропонував свій підхід Р.А.Е.І. – це код, який потрібний для розуміння стилю менеджменту. На думку автора підходу, стиль менеджменту напряму залежить також від особливостей фізіології людини, що обіймає менеджерську посаду.

Адізес розглядає управління організаціями в контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент і які визначають та формулюють систему діяльності будь-якої організації – Р.А.Е.І. Це абревіатура, що позначає основні потреби будь-якої організації і відповідні основні види управлінської діяльності.

**Producing** (виробництво). Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати – це виробництво продукції чи надання послуг, заради чого й існує будь-яка організація.

**Administrating** (адміністрування). Функція потрібна для забезпечення чіткості, порядку, контролю в системі роботи організації. Адізес підкреслює, що завдання Адміністратора – забезпечити ефективність діяльності організації як системи у короткостроковій перспективі.

Entrepreneuring (підприємництво). Мета цієї функції – аналіз змін навколишнього середовища, значущих для організації, планування та визначення вектору розвитку з урахуванням цих змін.

Integrating (інтегрування). Якщо ця функція виконується, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням. Задача Інтегратора в заохоченні потреби у взаємодії та формуванні команди.

На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші.

Р-менеджер повинен бути Раеі, а не Р ---

А-менеджер – рАеі, а не -А--

Е-менеджер – раЕі, а не --Е-

І-менеджер – раеІ, а не ---І

Щоб називатися менеджером за підходом Р.А.Е.І., необхідно добре виконувати 1-2 ролі і задовільно справлятися з іншими. Тобто в коді менеджера не повинно бути «розривів». Поєднання різних ролей і якостей їх виконання породжують різні стилі управління. На думку Адізеса, немає керівників з одночасно розвинутими всіма функціями-ролями. Для успішного функціонування організації важлива представленість всіх функцій у її менеджменті в цілому, а характеристики кожного керівника повинні відповідати його сфері діяльності. Так, у житті ми маємо справу з носіями комбінованих стилів менеджменту.

Чому ж ефективний менеджер повинен мати повний «набір з чотирьох букв»? Тому, що він має бути готовий взяти на себе за необхідності будь-які обов'язки, а також він мусить вміти спілкуватися з тими, хто має видатні здібності у тих сферах, що є слабкими у нього. Менеджер завжди повинен створити команду, а команда – це люди з різними поглядами. І задача менеджера у знаходженні спільної мови всіх членів групи. Звісно, найкращими менеджерами вважають особистостей з переважаючими інтеграторськими здібностями, тобто раеІ.

Разом з тим, існують прояви так званого «неправильного менеджменту».

**«Герой-одинак» (Р---)** – думки такого менеджера лише про те, що він робить, над чим він працює. Але він не дуже замислюється над питанням як щось треба робити. На питання коли він зазвичай відповідає «це потрібно було зробити на вчора» та «терміново», при цьому для виконання роботи обирає того, кого першого зустрине в офісі.

**«Бюрократ» (-А--)** – його головне питання «як зробити», а не «що зробити». Для нього в пріоритеті стоїть питання впровадження запропонованого рішення, а не прийняття реально правильного рішення. Він буде зацикленим на інструкціях, документації, процедурах більше, ніж на всьому іншому.

**«Палій» (--Е-)** – людина-генератор нескінченних ідей, які він не доводить до реалізації, бо наступного дня в його голові вже селиться нова ідея. Він постійно пропонує новий шлях розвитку компанії.

**«Палкий прихильник» (---І)** – такий менеджер буде занепокоєний питанням «хто буде виконувати роботу», а не питанням «чому її треба робити».

**«Мертвий пень» (----)** – менеджер з атрофованими здібностями, якого хвилює питання власного виживання на фірмі.

При взаємодії між собою різних ролей між ними можуть виникати конфлікти. В ситуації, коли зустрічаються два співробітники одного відділу з провідними ролями «Р» та «Е» найчастіше буде виникати конфлікт короткостроковості та довгостроковості. При взаємодії «Р» та «А» буде конфлікт між результатом та ефективністю. При обговоренні проблеми «Р» буде поспішати почати діяти, а «І» повинен вислухати всіх членів команди, від чого буде нервувати «Р» - часу на розмови немає. Ролі «Е» та «А» взагалі взаємовиключні, тому при взаємодії людей з такими ролями буде конфлікт між

довгостроковою результативністю та короткостроковою ефективністю. Взаємодія «Е» та «І» доволі цікава, оскільки перший любить ризикувати і якщо в команді хтось буде йому заважати реалізовувати ідею, то швидко звільнить працівника. Натомість «І» націлений на створення командного духу і питання звільнення для нього дуже болючі. Конфлікт між «А» та «І» може спровокувати те, що для «А» співробітники лише інструменти та гвинтики у системі, а для «І» – особистості.

**Висновки.** Менеджер той, хто здатний об'єднувати відмінності і гуртувати команду. Методологія І. Адізеца допомагає організаціям всього світу досягати визначних результатів і завойовувати провідні позиції в різних галузях, в тому числі на підприємствах харчової промисловості. При формуванні команд важливо звертати увагу на комбінації стилів і ролі відповідно до поставлених задач. Р.А.Е.І., як код до стилів менеджменту, потрібен для передбачення проблем, що можуть трапитись в компанії, а також для аналізу прийняття рішень і аналізу конфліктів в колективі.

*Список використаних джерел*

1. Попова Ю. А., Фудорова О. М. Іцхак Адізеца: сучасні ідеї та підходи до управління організацією. Матеріали VII Інститутської науково-практичної конференції «Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики» 17 грудня 2020р. / за ред. О. М. Фудорової. Херсон: ФОП Вишимирський В.С., 2020. С. 77-82.

2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посібн. / [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. С. 72-80.

**Svitlana DUNDA,**  
Ph.D., Associate Professor,  
Labor Economics and Management Department  
National University of Food Technologies, Ukraine  
**Lilia SYTENKO,**  
bachelor's student,  
educational program "Management"  
National University of Food Technologies, Ukraine

## **CODE FOR MANAGEMENT STYLES**

*Abstract. The theses analyze the features of the roles of managers according to the approach of Ichak Adizes P.A.E.I. The reasons why a manager should have an advantage in 1-2 roles, but manage with all four roles: producer, administrator, entrepreneur and integrator. It is determined which set of roles is the best for an effective manager. The authors also drew attention to the manifestations of the so-called "mismanagement" according to Adizes. Of particular interest are the problems of team interaction and style compatibility.*

*Keywords: management styles, team, manager's roles.*