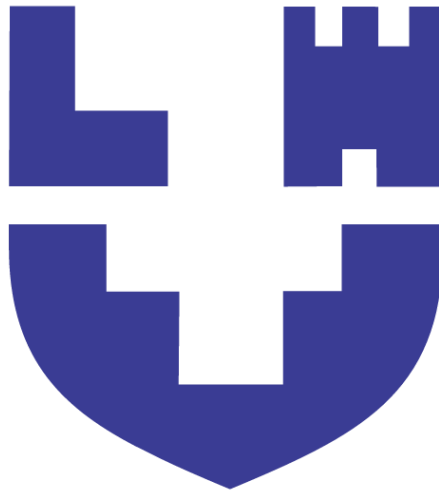


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітніх програм
«Товарознавство та експертиза в митній справі»
і «Митна справа та торгівля»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2025

УДК 005(07)
М50

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозиторій ЛНТУ
Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ,
протокол № _____ від «___» _____ 2025 року.
Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол № _____
від «___» _____ 2025 року
Завідувач кафедри права _____ Н.С. Вавдіюк

Укладач: _____ Н.І. Корецька, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ЛНТУ

Рецензент: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту ЛНТУ

Відповідальний за випуск: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

Менеджмент [Текст]: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалавр-
ського) рівня вищої освіти освітніх програм «Товарознавство та експертиза
М50 в митній справі» і «Митна справа та торгівля» галузі знань 07 Управління
та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної
та заочної форм навчання / уклад. Н.І. Корецька. Луцьк. ЛНТУ, 2025. 127с.

Навчально-методичне видання з дисципліни «Менеджмент» охоплює сутність, зміст і функції сучасного менеджменту, історію його розвитку, специфіку формування моделей менеджменту в деяких країнах світу, особливості організації управлінських процесів, застосування методів планування, прийняття рішень, мотивації, контролю, комунікацій, керівництва та оцінювання ефективності управлінської діяльності. Структура видання забезпечує логічність і послідовність викладу матеріалу: від загальнотеоретичних аспектів менеджменту до опанування функціональних напрямів діяльності менеджера та сучасних підходів до управління організаціями. Видання містить перелік використаної та рекомендованої літератури, глосарій.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Тема 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
<i>1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності</i>	7
<i>2. Поняття менеджменту</i>	7
<i>3. Функції та особливості менеджера, вимоги до нього</i>	8
<i>4. Рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристики</i>	8
<i>5. Сфери менеджменту</i>	9
<i>6. Принципи менеджменту</i>	10
Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	11
<i>1. Історичні періоди розвитку менеджменту</i>	11
<i>2. Школи менеджменту</i>	12
<i>3. Підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний</i>	13
<i>4. Сучасні напрями розвитку менеджменту</i>	14
Тема 3. МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ	16
<i>1. Американська школа менеджменту</i>	16
<i>2. Японська школа менеджменту</i>	17
<i>3. Західноєвропейська школа менеджменту</i>	19
<i>3.1. Модель менеджменту в Німеччині</i>	19
<i>3.2. Особливості менеджменту у Швеції</i>	19
<i>3.3. Система фінської школи менеджменту</i>	19
Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	21
<i>1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види</i>	21
<i>2. Стратегічне планування. Базові стратегії</i>	24
<i>3. Особливості тактичного і оперативного планування</i>	26
<i>4. Загальна характеристика бізнес-планування</i>	27
<i>5. Цифрові та традиційні методи процесу планування</i>	28
Тема 5. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ	30
<i>1. Суть та класифікація управлінських рішень</i>	30
<i>2. Вимоги до прийняття управлінських рішень</i>	33
<i>3. Процес прийняття управлінських рішень</i>	35
<i>4. Методи прийняття управлінських рішень</i>	36
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	38
<i>Сутність організаційної діяльності менеджменту. Місце організаційної функції в системі управління організацією</i>	38
<i>Повноваження, обов'язки, відповідальність менеджера: зміст і співвідношення</i>	39

<i>Централізація і децентралізація управління: переваги, недоліки та умови застосування</i>	40
<i>Поняття організаційної структури управління. Основні елементи організаційної структури</i>	41
<i>Класифікація та характеристика видів організаційних структур управління</i>	42
<i>Принципи побудови організаційних структур управління</i>	46
<i>Фактори, що впливають на формування організаційної структури управління</i>	47
<i>Трансформація організаційної функції менеджменту в умовах цифровізації</i>	49
Тема 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	52
<i>Сутність і поняття мотивування в менеджменті</i>	52
<i>Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей та заохочень у процесі трудової мотивації</i>	52
<i>Класифікація та характеристика основних теорій мотивації</i>	53
<i>Засоби мотиваційного впливу менеджера на персонал (матеріальні та нематеріальні)</i>	54
<i>Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми</i>	55
<i>Особливості мотивації персоналу в умовах Індустрії 4.0 та цифрової трансформації</i>	56
<i>Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму в організації та шляхи їх подолання</i>	58
Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ	60
<i>Поняття інформації та її роль у менеджменті</i>	60
<i>Види інформації та їх характеристики</i>	60
<i>Сутність комунікацій у менеджменті</i>	61
<i>Види комунікацій (внутрішні, зовнішні; формальні, неформальні; вертикальні, горизонтальні, діагональні)</i>	63
<i>Комунікаційний процес: етапи, учасники, механізми</i>	65
<i>Перешкоди в комунікаційному процесі та способи їх подолання</i>	67
Тема 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	69
<i>Місце контролю в системі управління</i>	69
<i>Основні види контролю (попередній, поточний, підсумковий)</i>	70
<i>Етапи процесу контролю</i>	72
<i>Система контролю в організації та умови її ефективного функціонування</i>	73
<i>Основні цифрові інструменти контролю</i>	75
<i>Процес контролю поведінки працівників та етичні аспекти контролю</i>	77
Тема 10. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	79
<i>Поняття керівництва та лідерства, їх спільні та відмінні риси</i>	79
<i>Загальна характеристика керівництва як управлінської функції</i>	81
<i>Основи керівництва: вплив, влада та авторитет менеджера</i>	82

<i>Форми та інструменти впливу і влади в менеджменті</i>	83
<i>Теорії лідерства</i>	84
<i>Типологія лідерів та їхні ключові характеристики</i>	85
<i>Модель сучасного менеджера: компетентності, стиль, цифрове лідерство, soft skills</i>	86
Тема 11. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН	88
<i>Поняття змін як економічної категорії та їх роль у розвитку організації</i>	88
<i>Необхідність проведення змін і управління ними в сучасних умовах</i>	89
<i>Фактори, що зумовлюють організаційні зміни (внутрішні та зовнішні)</i>	90
<i>Основні теорії пояснення організаційних змін</i>	91
<i>Принципи управління змінами в організації</i>	92
<i>Стадії та етапи процесу управління змінами (від усвідомлення потреби до закріплення результату)</i>	93
<i>Природа та форми опору змінам</i>	94
<i>Методи подолання опору змінам</i>	96
<i>Стратегії впровадження змін залежно від стану розвитку організації та її зрілості</i>	97
Тема 12. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	99
<i>Сутність ефективності в менеджменті та її значення для організації</i>	99
<i>Основні категорії ефективності (економічна, соціальна, організаційна, управлінська тощо)</i>	99
<i>Показники ефективності управління (кількісні та якісні)</i>	102
<i>Методи оцінювання ефективності управлінської діяльності</i>	104
<i>Фактори, що впливають на ефективність менеджменту</i>	105
<i>Підходи до вимірювання ефективності в умовах цифрової трансформації</i>	105
ГЛОСАРІЙ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	124

ВСТУП

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є важливою складовою підготовки фахівців у галузі управління та адміністрування, підприємництва, торгівлі та суміжних спеціальностей. Сучасні умови розвитку економіки, цифровізація бізнесу та управління, глобалізаційні процеси, посилення конкуренції й динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зростання ролі ефективного менеджменту як ключового чинника успішного функціонування організацій різних форм власності та сфер діяльності.

Дисципліна «Менеджмент» формує у здобувачів освіти цілісне наукове уявлення про сутність, принципи, функції та механізми управління організаціями. Вона спрямована на засвоєння теоретичних основ менеджменту, вивчення еволюції управлінської думки, національних моделей менеджменту, а також опанування сучасних підходів до планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій, лідерства та управління змінами.

Особлива увага в курсі приділяється питанням прийняття управлінських рішень, формування ефективних організаційних структур, розвитку людського капіталу, мотивації персоналу в умовах Індустрії 4.0, цифрового лідерства та використання сучасних цифрових інструментів менеджменту. Це дозволяє адаптувати класичні управлінські концепції до реалій цифрової трансформації економіки та суспільства.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі освіти повинні:

- опанувати категоріальний апарат менеджменту та основні теоретичні концепції управління;
- сформулювати розуміння функцій, ролей і компетентностей сучасного менеджера;
- набути навичок аналізу управлінських ситуацій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і оцінювання ефективності управлінської діяльності;
- розвинути soft skills, управлінське мислення, здатність працювати в команді, комунікувати та керувати змінами;
- застосовувати отримані знання у практичній професійній діяльності в умовах невизначеності та швидких змін.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» є теоретико-методологічною основою для вивчення інших управлінських і економічних дисциплін та створює підґрунтя для формування професійних компетентностей майбутніх фахівців, здатних ефективно управляти організаціями, проектами й персоналом у сучасному цифровому середовищі.

Тема 1

СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Поняття менеджменту.
3. Функції та особливості менеджера, вимоги до нього.
4. Рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристики.
5. Сфери менеджменту.
6. Принципи менеджменту.

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Поняття «менеджмент» має американське походження: англійське слово to manage (керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, вирішувати проблеми) походить від лат. manus – «рука».

Спочатку цей термін вживався для позначення уміння керувати конем, пізніше – уміння володіти зброєю. Згодом він увійшов у військову практику та почав означати вміння керувати підрозділом чи групою людей.

Термін «управління» не може бути повністю рівнозначним терміну «менеджмент», тому що менеджмент відображає одну з форм управління – управління соціально-економічними процесами у межах підприємницької структури, акціонерної компанії чи іншої організації ринкового типу.

Поняття «менеджмент» є загальним і трактується по-різному: у ньому поєднуються різні принципи, ролі, види діяльності та функції.

У науковій літературі виділяють шість основних підходів до визначення терміну «менеджмент»:

– менеджмент як функція: розглядається як особливий вид людської діяльності; спрямований на досягнення визначених цілей організації;

– менеджмент як процес: підкреслює інтеграцію всіх управлінських дій; відображає управління як безперервний, взаємопов'язаний ланцюг;

– менеджмент як орган або апарат управління: характеризує систему організаційних структур; забезпечує ефективне використання та координацію ресурсів для досягнення мети;

– менеджмент як категорія людей: це група осіб, які здійснюють управління організацією; їхня роль – створити умови для продуктивної праці персоналу та досягнення визначених результатів;

– менеджмент як мистецтво: передбачає творчий підхід, інтуїцію, досвід; означає уміння приймати ефективні управлінські рішення в різних ситуаціях;

– менеджмент як наука: має власний предмет, категорії та методи дослідження; вивчає закономірності управлінської діяльності, причинно-наслідкові зв'язки, фактори ефективності праці; формує теорію менеджменту, що включає закони, принципи, функції та методи управління.

2. Поняття менеджменту

Розвиток традиційних підходів до управління зумовив формування нової наукової дисципліни – менеджменту, яка має власний предмет, теорію, методи, інструментарій та специфічні поняття.

Предметом науки менеджмент є управлінська діяльність і організаційно-економічний механізм її здійснення.

Теоретичне вивчення менеджменту ґрунтується на системному підході.

Основні елементи системи управління включають:

- апарат управління (менеджери);
- механізм управління (зв'язки та методи);
- процес управління (функції);
- засоби забезпечення процесу управління (інформація, технології);
- шляхи вдосконалення управління (нововведення та інновації).

Обов'язковою умовою управління є взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління, що визначає активних і пасивних учасників управлінського процесу.

Об'єкт управління – те, на що спрямовується управлінський вплив:

- види діяльності;
- поведінка людей;
- форми суспільних відносин;
- матеріальні та фінансові ресурси.

Суб'єкт управління – окрема людина або група людей, які займають відповідні посади й здійснюють управлінські функції. Основою кожного суб'єкта управління є діяльність конкретних людей.

Для ефективної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління необхідне дотримання таких умов:

- відповідність суб'єкта і об'єкта управління;
- наявність у об'єкта управління певної самостійності;
- забезпечення зворотного зв'язку, що дає можливість адекватно реагувати на управлінську інформацію.

3. Функції та особливості менеджера, вимоги до нього

Будь-яка дія чи результат роботи організації пов'язані з діяльністю конкретної людини або групи людей, які виконують управлінські функції. Таких осіб називають менеджерами (від англ. manager – управлінець, керівник).

Різноманітність об'єктів управління та специфіка результатів роботи призвели до виокремлення кількох значень терміну «менеджер»:

- менеджер як суб'єкт управління – найбільша група, оскільки всі, хто здійснює управлінський вплив, належать до суб'єктів управління;
- менеджер як професіонал із спеціальною підготовкою та освітою: директори, керівники відділів, їх заступники тощо;
- менеджер як представник особливого соціального класу – управлінська еліта, яка стала взірцем ефективного управління (керівники, що вивели організацію з кризи, реформували структуру, підвищили виробничі показники).

Узагальнено, менеджер – це керівник, що займає постійну посаду в організації, діє у ринкових умовах, володіє повноваженнями приймати управлінські рішення в межах підрозділу або організації.

4. Рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристики

Менеджери різних рівнів виконують різні функції, мають різні обов'язки та управляють неоднаковими обсягами ресурсів. Ключовим критерієм класифікації є ієрархічний рівень управління.

Виділяють три рівні:

- технічний (нижчий) – майстри, бригадири, начальники дільниць.
- управлінський (середній) – керівники відділів, цехів, управлінь.
- інституційний (вищий) – директори, президенти, топменеджери.

Менеджери вищого рівня визначають напрями розвитку організації та координують управлінську діяльність.

Менеджери середнього і нижчого рівнів більше залучені до оперативних функцій та роботи з персоналом.

Ролі менеджера за Г. Мінцбергом:

1. Міжособові ролі:

- головний керівник – виконує офіційні та символічні функції;
- лідер – мотивує, добирає та навчає персонал;
- зв'язкова ланка – підтримує зовнішні контакти, забезпечує обмін інформацією.

2. Інформаційні ролі:

- отримувач інформації – збирає й аналізує дані;
- розповсюджувач інформації – передає інформацію всередині організації;
- представник – представляє організацію назовні.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець – ініціює нові проекти й удосконалення;
- ліквідатор порушень – реагує на відхилення та проблемні ситуації;
- розподільувач ресурсів – приймає рішення щодо розподілу ресурсів;
- переговорник – представляє організацію на переговорах.

Менеджери виконують різні ролі залежно від ситуації, а стале закріплення ролі спостерігається переважно на нижчих рівнях управління.

5. Сфери менеджменту

Управління є багатогранним процесом, що охоплює планування ресурсів, визначення цілей, контроль, мотивацію, організацію виробництва, інвестиційну діяльність тощо. Це зумовлює поділ менеджменту за сферами застосування:

– загальний менеджмент – універсальні питання управління: постановка цілей, планування, організація, контроль;

– фінансовий менеджмент – управління фінансовими потоками, структура капіталу, джерела фінансування;

– операційний менеджмент – управління виробничими процесами, оперативними планами та графіками;

– стратегічний менеджмент – місія, стратегія, довгострокові цілі, позиціонування організації.

– менеджмент персоналу – підбір, оцінка, мотивація, навчання кадрів.

– інноваційний менеджмент – управління новими технологіями, продуктами, ідеями.

– антикризовий менеджмент – управління у кризових умовах, розробка шляхів виходу з кризи.

– маркетинговий менеджмент – вивчення ринку, формування попиту, організація збуту.

Також виокремлюють галузевий менеджмент: аграрний, міжнародний, банківський, транспортний, туристичний, промисловий тощо.

6. Принципи менеджменту

Менеджмент базується на системі принципів, що впливають із законів управління та закономірностей організаційного розвитку:

- єдність системи управління;
- пропорційність виробництва і управління;
- відповідність керуючої та керованої підсистем;
- відповідність форм управління формам власності;
- децентралізація управління.

Закономірності відображають логіку й структуру управлінських процесів та слугують основою для формування принципів.

Принципи управління – це норми та правила, що визначають структуру та механізм функціонування управлінської системи. Вони не є абсолютними, а виступають рекомендаціями для підвищення ефективності управління.

Наприклад:

1. Принципи Ф. Тейлора:

- науковий підхід до виконання роботи;
- науковий відбір, навчання і тренування працівників;
- кооперація менеджера і робітника;
- розподіл відповідальності між ними.

2. «12 принципів продуктивності» Г. Емерсона:

- чітко поставлені ідеали і цілі;
- здоровий глузд;
- компетентні консультації;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий і точний облік;
- диспетчерування;
- норми та розклади;
- нормування умов;
- стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

3. 14 принципів А. Файоля:

- розподіл праці;
- повноваження і відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- підпорядкованість інтересів;
- єдність дій;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг;
- порядок та справедливість;
- стабільність персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

Ці принципи є універсальними, відповідають загальним закономірностям управління й залишаються актуальними в сучасних умовах.

Тема 2

ІСТОРИЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Історичні періоди розвитку менеджменту.
2. Школи менеджменту.
3. Підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.
4. Сучасні напрями розвитку менеджменту.

1. Історичні періоди розвитку менеджменту

Управління як процес організації та координації діяльності людей існує відтоді, відколи виникло людське суспільство. Уже в давнину люди були змушені узгоджувати спільні дії, щоб виживати, захищатися від небезпек та забезпечувати свої потреби. Сам процес управління є результатом суспільного поділу праці та має багатотисячолітню історію. Перші свідчення проявів управлінської діяльності можна знайти у давніх документах різних держав світу.

Існує кілька підходів до періодизації розвитку теорії та практики управління (табл. 1).

Таблиця 1. Внесок представників античності у розвиток управління

Видатний діяч	Внесок у розвиток науки управління
Солон (бл. 640-559 до н. е.)	Провів низку реформ, що стали основою афінської демократії
Сократ (470/469-399 до н. е.)	Розглядав управління як окрему сферу діяльності; увів поділ праці на управлінську та виконавчу; наголошував на потребі навчання мистецтву управління
Платон (427-347 до н. е.)	Аргументував природний поділ праці; класифікував форми державного управління; обґрунтував поділ населення на стани
Ксенофонт (бл. 445/430-355 до н. е.)	Підкреслював важливість поділу праці; визначив характеристики товару (споживча і мінова цінність); сформулював поняття раціонального господарювання
Македонський О. (356-323 до н. е.)	Створив штаб як центр управління бойовими діями, обґрунтувавши потребу делегування повноважень
Арістотель (384-322 до н. е.)	Розкрив двоїсту природу товару; сформулював функції грошей; започаткував етичний підхід до управління господарством
Марк Порцій Катон (234-149 до н. е.)	Запропонував методи інтенсифікації праці (система контролю, безперервність процесів тощо)
Діоклетіан (243-313)	Узаконив делегування повноважень; застосував ієрархічну побудову структури управління

Раціональні ідеї щодо управління викладено в «Законах Хаммурапі», давньо-індійському трактаті «Артха-Шастра», працях античних філософів Платона, Арістотеля та ін. У середньовіччі помітний внесок зробив Нікколо Макіавеллі, який акцентував увагу на своєчасності ухвалення рішень, поведінці керівника, організації управління державою. Т.Мор та Т.Кампанелла описали моделі «ідеальної держави», що стали важливою віхою розвитку суспільно-управлінських ідей.

Управлінські революції:

1. Перша – релігійно-комерційна: виникнення касти жерців, які виконували не лише духовні функції, а й організовували господарську діяльність.

2. Друга – світсько-адміністративна: пов’язана з появою «Законів Хаммурапі», що кодифікували процедури управління й судочинства.

3. Третя – виробничо-будівельна; відноситься до періоду правління Навуходоносора, коли відбувся розвиток будівництва і виділення професійних управлінців.

4. Четверта – індустріальна (XVIII-XIX ст.): відокремлення управління від власності та виробництва.

5. П’ята – менеджерська (кінець XIX-поч. XX ст.): формування професійного класу менеджерів.

Відповідно до поглядів Р. Арона, Дж. Гелбрейта, Е. Тоффлера виділяють чотири етапи:

- доіндустріальне (аграрне) суспільство;
- індустріальне суспільство;
- постіндустріальне суспільство;
- інформаційне суспільство.

Цим етапам відповідають такі періоди розвитку науки управління:

– давній (9-7 тис. до н.е.-XVIII ст.) – нагромадження знань про господарську і політичну організацію;

– індустріальний (1776-1890 рр.) – розвиток фабричного виробництва і формування наукових основ управління;

– період систематизації (1856-1960 рр.) – становлення менеджменту як науки та професійної діяльності;

Інформаційний (з 1960 р.) – поява нових управлінських концепцій, розвиток методів аналізу та інформаційних технологій.

2. Школи менеджменту

Активний розвиток менеджменту розпочався у другій половині XVIII ст., а становлення як науки – на початку XX ст. Витоки сучасного менеджменту пов’язані з роботами Адама Сміта, Чарльза Баббеджа, Генрі Тауна, Роберта Оуена.

Класичні теорії менеджменту:

1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.).

Засновник – Фредерік Тейлор, який розробив принципи раціональної організації праці: нормування, стандартизацію операцій, відокремлення функцій планування від виконання, матеріальне стимулювання. Внесок розвивали Г.Гант (графіки Ганта), Л. і Ф. Гілберти (мікрохронометраж, оптимізація рухів).

Внесок школи:

- науковий аналіз операцій;
- професійний відбір і навчання;
- впровадження норм і стандартів;
- матеріальна мотивація;
- розмежування планування і виконання.

2. Адміністративна школа (1920-1950 рр.).

Засновник – Анрі Файоль, який сформулював 14 принципів управління та визначив основні функції менеджменту.

Внесок школи:

- формування системного погляду на організацію;

- визначення функцій менеджменту;
- ідеї раціональної організаційної структури.

3. Школа людських відносин (1930-1950 рр.) та поведінкова школа (з 1950 р.). Поштовхом стали психологічні та соціальні дослідження.

Основні діячі – Фоллет М.-П., Маслоу А., Арджирис К., Макгрегор Д., Мейо Елтон, Герцберг Ф.

Внесок школи:

- визнання ролі людського фактора;
- дослідження мотивації, лідерства, комунікацій;
- розвиток організаційної поведінки.

4. Кількісна школа (з 1950 р.).

Представники – Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф та ін.

Характеризується застосуванням математичних моделей, оптимізаційних алгоритмів, комп'ютерного аналізу.

Внесок школи:

- моделювання управлінських рішень;
- аналіз невизначеності;
- розвиток кількісних методів.

3. Підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний

Сучасна теорія менеджменту спирається на чотири ключові підходи:

1. За школами управління – узагальнення всіх історичних напрямів.
2. Процесний підхід – розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних функцій, що виконуються безперервно.

Суть: управління – це динамічний ланцюг дій, де кожен етап впливає на інші.

Методологія:

- визначення чітких цілей і завдань;
- розподіл ролей і відповідальності;
- контроль результатів і коригування дій;
- безперервне вдосконалення процесів.

Приклад: виробнича організація планує місячне виробництво, розподіляє завдання між відділами, контролює виконання, коригує графіки, виходячи з фактичних показників продуктивності.

Системний підхід – аналіз організації як цілісної системи, що складається з взаємозалежних елементів (людей, структури, технології, завдань) та функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем:

- люди – персонал і керівництво;
- структура – підрозділи та ієрархія;
- завдання – діяльність для досягнення цілей;
- технології – ресурси та процеси.

Основні положення: організація функціонує як соціотехнічна система, де люди і технології взаємодіють; існують підсистеми, які можуть мати власні цілі, але взаємодіють у межах цілісної системи.

Типи систем:

- закриті системи (обмежена взаємодія з оточенням (наприклад, годинниковий механізм));

– відкриті системи (активна взаємодія з навколишнім середовищем через обмін ресурсами, інформацією, енергією (організація, що закуповує матеріали, виробляє продукцію та постачає її споживачам).

Методологічне значення: дозволяє прогнозувати вплив змін у зовнішньому середовищі на внутрішні процеси організації та забезпечує адаптацію системи.

Приклад: організація аналізує, як зміна цін на сировину вплине на виробничі підрозділи, фінанси та персонал, і коригує стратегію закупівель.

Ситуаційний підхід – передбачає, що методи управління мають адаптуватися до конкретної ситуації, умов та факторів середовища.

Цей підхід узагальнює досвід та знання, накопичені різними управлінськими школами, та полягає у гнучкому виборі управлінських методів, залежно від конкретної ситуації та зовнішніх/внутрішніх факторів.

Суть: немає універсального рецепту управління; кожне рішення має враховувати контекст і обставини.

Методологічне значення: забезпечує комплексне бачення управлінських принципів, що дозволяє адаптувати перевірені ідеї до нових умов.

Приклад: використання наукового підходу для оптимізації виробничих процесів одночасно з принципами людських відносин для підвищення мотивації працівників; у кризовий період керівник може змінювати стиль управління: від авторитарного для швидких рішень до демократичного для мотивації команди.

Порівняння чотирьох ключових підходів до управління подано в табл. 2.

Таблиця 2. Порівняння чотирьох ключових підходів до управління

Підхід до управління	Суть підходу	Методологічне значення
Підхід за школами управління	узагальнює досвід різних управлінських шкіл: класичної, наукової, людських відносин, поведінкової, кількісної	дозволяє інтегрувати історично перевірені принципи та підходи в сучасну практику
Процесний підхід	розглядає управління як безперервний ланцюг функцій (планування, організація, мотивація, контроль)	забезпечує послідовність і взаємозв'язок управлінських дій; дозволяє оцінювати ефективність на кожному етапі
Системний підхід	організація як цілісна соціотехнічна система, що складається з людей, структури, завдань та технологій	дозволяє прогнозувати вплив змін у зовнішньому середовищі, адаптувати підсистеми, забезпечує цілісність управління
Ситуаційний підхід	гнучкий вибір управлінських методів залежно від конкретної ситуації та обставин	дозволяє ухвалювати оптимальні рішення у конкретному контексті; враховує внутрішні та зовнішні фактори

4. Сучасні напрями розвитку менеджменту

Сучасний менеджмент формується під впливом глобалізації, технологічного прогресу, зростання конкуренції та соціальних змін. Його характерними рисами є комплексність, інтегрованість і адаптивність. Основні напрями розвитку сучасного менеджменту можна розглянути за такими складовими:

1. Інтеграція підходів до управління:

– не обмежується застосування окремого підходу (процесного, системного чи ситуаційного), а використовується їх комбінація залежно від поставлених завдань і цілей організації;

– гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізація внутрішніх процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

Системний підхід:

– організація розглядається як цілісна система, що складається з підсистем: структурної, соціальної, технологічної, інформаційної;

– організація взаємодіє з зовнішнім середовищем, отримує ресурси, перетворює їх у продукти або послуги та повертає результати в економічний і соціальний простір;

– прогноуються наслідки управлінських рішень і забезпечується адаптація організації до змін у ринкових, технологічних і соціальних умовах.

3. Ситуаційний підхід:

– орієнтація на гнучке ухвалення рішень, залежно від конкретних умов, проблем та обставин;

– ключовим елементом є ситуація, що визначає вибір стратегії, організаційних структур та методів управління;

– поєднуються різні стилі керівництва, методи мотивації і планування, враховуючи особливості персоналу та зовнішнє середовище.

4. Використання технологій та інновацій:

– цифровізація управлінських процесів, автоматизація документообігу, аналітика великих даних, штучний інтелект;

– забезпечення оперативності прийняття рішень, точного контролю процесів і можливості моделювати різні сценарії розвитку організації.

5. Соціальна відповідальність менеджменту:

– визнається відповідальність перед суспільством і працівниками: дотримання етичних норм, екологічна відповідальність, створення безпечних та комфортних умов праці;

– розвивається концепція сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальні цінності та екологічну безпеку.

6. Комплексний підхід:

– сучасний менеджмент є наукою та мистецтвом водночас, поєднуючи наукові методи аналізу, планування та контролю з творчим підходом до організації процесів;

– підкреслюється необхідність інтеграції традиційних управлінських принципів із сучасними концепціями: стратегічне управління, знанневий менеджмент, інноваційний менеджмент, управління змінами тощо.

Сучасний менеджмент характеризується комплексністю, інтегрованістю та адаптивністю, поєднуючи традиційні і сучасні підходи з орієнтацією на ефективність, соціальну відповідальність та здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Тема 3 МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Американська школа менеджменту.
2. Японська школа менеджменту.
3. Західноєвропейська школа менеджменту.
 - 3.1. Модель менеджменту в Німеччині.
 - 3.2. Особливості менеджменту у Швеції.
 - 3.3. Система фінської школи менеджменту.

Менеджмент як діяльність зародився в США в останній чверті XIX ст. Тоді підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Велика кількість емігрантів та матеріальна підтримка освіти забезпечили робочою силою різні сфери бізнесу, включаючи управління. Поступово сформувалося розуміння того, що для ефективного розвитку виробництва необхідно змінити ставлення до працівника та виробити нові методи мотивації та співпраці. Так почали формуватися практичні засади менеджменту.

1. Американська школа менеджменту

Менеджер у США – престижна та почесна професія. Понад 1300 шкіл бізнесу мають сертифікат Американської асамблеї шкіл бізнесу, серед яких найвідоміші – Гарвардська та Стенфордська.

Кадрова політика американських компаній будується на принципах індивідуалізму та чіткого поділу праці, а система управління орієнтована на особисту відповідальність працівників.

Основними принципами є:

- «продуктивність від людини» – акцент на успіхах кожного працівника;
- «менеджер і наймані працівники – партнери» – працівник, який поділяє цілі компанії, здатен самостійно знаходити шляхи їх вирішення та контролювати себе.

Діяльність менеджера включає аналіз ситуацій, визначення завдань, оцінку альтернатив, вибір оптимальних дій та розробку програми їх реалізації. Для цього необхідні такі професійні та особистісні якості:

- уміння керувати та взаємодіяти з людьми (комунікабельність, емпатія, лідерські якості, креативність);
- здатність створювати цілісну картину реальності та прогнозувати розвиток;
- аналітичне та творче мислення, прийняття обґрунтованих рішень;
- саморозвиток і самомотивація, здатність доводити справи до завершення;
- особистісна зрілість, професіоналізм, етична поведінка, стресостійкість;
- дотримання моральних та професійних норм.

Опис американської школи менеджменту наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Опис американської школи менеджменту

Параметр	Характеристика
1	2
Історичний контекст	виникла у XX ст., розвивалася під впливом індустріалізації та ринкової економіки США; сформувалася як прагматична модель управління, орієнтована на результат та ефективність бізнесу

Продовж. табл. 1

1	2
Організаційна структура	переважно вертикальна, але з елементами горизонтальної взаємодії; чітко визначені ролі, обов'язки та повноваження; акцент на розподіл функцій та відповідальності між підрозділами
Стиль управління	демократичний, але орієнтований на результат; керівник делегує повноваження, але контролює виконання завдань; велика увага приділяється мотивації та стимулюванню підлеглих через премії та кар'єрне зростання
Прийняття рішень	орієнтоване на аналіз фактів та результатів; використовується колективна експертиза, але остаточне рішення приймає керівник; швидке реагування на зміни ринку – ключова особливість
Кадрова політика та мотивація	професіоналізація кадрів: підготовка спеціалістів та управлінців; розвиток компетенцій та навчання «на робочому місці»; матеріальна мотивація через бонуси, премії, опціони; кар'єрний ріст та оцінка ефективності працівників
Планування	орієнтоване на результат: стратегічне, тактичне та оперативне; використовуються методи прогнозування, бюджету та КРІ; акцент на плануванні для підвищення ефективності та прибутковості.
Система контролю	постійний моніторинг виконання завдань, фінансових показників та КРІ; використовуються стандарти якості, аудити, внутрішні звіти
Сильні сторони	висока ефективність і продуктивність; орієнтація на результат; розвинена кадрова політика; гнучкість у прийнятті рішень та швидка адаптація до змін
Слабкі сторони	можлива надмірна орієнтація на прибуток; менше уваги до соціальної складової та колективного благополуччя; ризик формалізації мотиваційної системи.
Типові приклади компаній	General Electric, Ford, IBM, Apple – компанії, що відомі високим професіоналізмом управління, системою мотивації та результативним менеджментом

Американський менеджмент здійснив якісний перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту, що дозволяє розвивати ініціативу працівників і забезпечувати гнучке управління.

2. Японська школа менеджменту

Японський менеджмент є прикладом успішної національної моделі, що використовується і в Азії, і в США, і в Європі. Його особливості визначилися через культурні традиції, систему освіти та історичний розвиток Японії.

Основою є філософія кайдзен («безперервне вдосконалення»). Модель японського менеджменту відрізняється централізованістю та дивізіональною організацією, поєднаною з груповим прийняттям рішень, координацією дій та взаємодією всіх рівнів управління.

Особливостями кадрового менеджменту є:

– довічний найм – молодих фахівців приймають раз на рік після навчання, проводять стажування та наставництво;

– система мотивації – поєднання морального стимулювання та гармонізації праці й капіталу (вища освіта надає більше можливостей для кар'єрного зростання, але стаж та досвід – важливіші);

– перепідготовка персоналу – кожні 3-5 років проводиться масштабна ротація та перепідготовка, що формує колектив професіоналів;

– стратегічне планування здійснюється на трьох рівнях: довгостроковому (понад 5 років), середньостроковому (3 роки) та річному.

Опис японської школи менеджменту наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Опис японської школи менеджменту

Параметр	Характеристика
Історичний контекст	сформувався після Другої світової війни на основі традицій кланового суспільства, культури праці та поваги до майстерності; економічне відродження Японії та високі темпи розвитку промисловості потребували нових моделей управління
Організаційна структура	дивізійна та централізована, з ієрархічною пірамідою, яка поєднується з горизонтальною взаємодією між працівниками; основна особливість – координація та погодженість дій усіх рівнів
Стиль управління	груповий і колективний; рішення приймаються після обговорення та погодження всіх виконавців; сильна дисципліна та контроль, але за рахунок колективної відповідальності і підтримки корпоративної культури
Прийняття рішень	колективне, із врахуванням думки кожного учасника; рішення приймаються після детального обговорення і схвалення виконавцями; основний принцип – недопущення інцидентів та помилок («Zero defects»)
Кадрова політика	довічний найм: працівник приймається один раз і працює протягом кар'єри; стажування та наставництво: молоді спеціалісти проходять ротацію між підрозділами під керівництвом наставників; перепідготовка: регулярна ротація та навчання кожні 3-5 років; важлива не тільки освіта, а й практичні навички та моральні якості
Мотивація та стимулювання	гармонізація праці та капіталу; просування залежить від досвіду та внеску; нематеріальне стимулювання: корпоративний дух, соціальна підтримка, участь у корпоративних заходах; моральні та етичні принципи: лояльність, жертва особистих інтересів заради групових цілей, висока культура праці
Планування	довгострокове: понад 5 років, формування стратегічних цілей; середньострокове: 3 роки, деталізація планів підрозділів; річне: конкретні дії компанії та підрозділів на кожний рік
Система контролю	контроль на всіх рівнях: попереджувальний (під час виконання) та фінальний (результати); велика увага до якості продукції та дотримання стандартів.
Сильні сторони	висока продуктивність праці та якість продукції («точно та вчасно», «нуль дефектів»); сильна корпоративна культура та колективна відповідальність; гармонізація соціальних та професійних аспектів праці; ефективна мотивація та розвиток персоналу
Слабкі сторони	централізованість може обмежувати індивідуальну ініціативу; високі вимоги до моральних та етичних якостей працівників; довгостроковий найм може зменшувати гнучкість компанії у зміні кадрів
Типові приклади компаній	Toyota, Sony, Panasonic, Honda – компанії, які демонструють високі стандарти японського менеджменту, якість продукції та групову корпоративну культуру

3. Західноєвропейська школа менеджменту

Західноєвропейський менеджмент поєднує риси американської та японської моделей, із сильним впливом американського стилю.

Основними характеристиками є:

- орієнтація на споживача;
- вдосконалення організаційних структур та координація функцій;
- робота з персоналом;
- колективна робота команди під керівництвом менеджера;
- стимулювання творчої активності працівників.

Менеджер повинен мати вроджені лідерські здібності, мислити нестандартно та стимулювати колектив.

3.1. Модель менеджменту в Німеччині

До Другої світової війни в Німеччині панував авторитарний стиль «Робити лише те, що наказано», а після війни сформувалася Модель Гарцбурга, що передбачає:

- делегування відповідальності на нижчі рівні управління;
- колективне прийняття рішень;
- чітко визначене поле діяльності кожного працівника;
- рамкове управління та управління за цілями;
- розподіл відповідальності між керівником та працівниками.

Перевагами моделі є: ясність завдань, розвиток ініціативи і відповідальності.

Недоліками моделі є: бюрократизм, статичність, обмежена адаптивність, формалізм.

3.2. Особливості менеджменту у Швеції

Шведський менеджмент базується на моделі «державного благоустрою»:

- вирішення соціальних проблем працівників;
- колективно-договірна оплата праці;
- демократичні методи управління;
- висока роль профспілок;
- поєднання приватної власності з соціальною відповідальністю;
- мотивація через тарифікацію та соціальні гарантії;
- високий рівень кваліфікації та дисципліни менеджерів.

3.3. Система фінської школи менеджменту

Фінський менеджмент – одна з наймолодших шкіл, орієнтована на управління за результатами та ефективне використання творчого потенціалу працівників.

Ключовими принципами є:

- визначення ключових результатів та планування на стратегічному, річному та індивідуальному рівнях;
- контроль проміжних та кінцевих результатів;
- делегування повноважень та відповідальності;
- мотивація та розвиток персоналу;
- стимулювання самореалізації та ініціативи.

Опис західноєвропейської школи менеджменту наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Опис західноєвропейської школи менеджменту

Параметр	Характеристика
Історичний контекст	формування моделі менеджменту у Західній Європі (Німеччина, Швеція, Фінляндія) відбувалося у другій половині ХХ ст. під впливом індустріалізації, розвитку технологій та потреби у структурованому управлінні компаніями; основою стали принципи раціоналізації праці, ефективного планування та соціального партнерства
Організаційна структура	переважно дивізійна або матрична, що забезпечує чітке розмежування функцій та відповідальності; акцент на формалізацію процесів, документообіг, стандартизацію роботи; високий рівень децентралізації у Швеції та Фінляндії для підтримки автономії підрозділів
Стиль управління	Німеччина: бюрократичний, формальний, орієнтований на правила та стандарти; високий контроль і дисципліна; Швеція: демократичний, орієнтований на участь працівників у прийнятті рішень; мінімізація конфліктів; Фінляндія: гнучкий, орієнтований на інновації та командну роботу; важливий баланс між роботою та життям
Прийняття рішень	Німеччина: централізоване, з детальною аналітикою та плануванням; Швеція: колективне, консультації з працівниками та профспілками; Фінляндія: поєднання колективного та індивідуального підходу; підтримка ініціативи працівників
Кадрова політика	Німеччина: професійна освіта та спеціалізація; сувора ієрархія; довгострокові трудові відносини; Швеція: велика увага на рівні компетенції, гнучкі умови праці, соціальний захист; Фінляндія: розвиток персоналу через навчання та професійні програми; підтримка внутрішньої мобільності
Мотивація та стимулювання	Німеччина: матеріальна мотивація через зарплату, премії, бонуси за результат; Швеція: поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації (баланс роботи/ життя, участь у прийнятті рішень, соціальні гарантії); Фінляндія: акцент на саморозвиток, навчання, свободу у роботі, участь у командних проєктах
Планування	Німеччина: чітке стратегічне та операційне планування; прогнозування ризиків; орієнтація на точність і контроль; Швеція: стратегічне планування з гнучкістю для адаптації до змін; орієнтація на довгострокову стабільність; Фінляндія: поєднання стратегічного та інноваційного планування; стимулювання нових ідей і проєктів
Система контролю	Німеччина: жорсткий контроль і аудит; детальні інструкції та стандарти; Швеція: демократичний контроль, участь працівників; контроль через регулярні наради; Фінляндія: баланс формального та неформального контролю; акцент на результат, а не на процес
Сильні сторони	Німеччина: висока ефективність та стандартизація процесів; Швеція: соціальна стабільність та участь працівників у прийнятті рішень; Фінляндія гнучкість та інноваційність; орієнтація на довгостроковий розвиток та професіоналізацію кадрів
Слабкі сторони	Німеччина: жорстка бюрократія може уповільнювати інновації; Швеція: демократичний підхід може сповільнювати прийняття термінових рішень; Фінляндія: велика автономія може призводити до недостатнього контролю у деяких підрозділах
Типові приклади компаній	Німеччина: Siemens, BMW, Bosch; Швеція: Volvo, Ericsson, ІКЕА; Фінляндія: Nokia, KONE, Wärtsilä.

Тема 4 ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види.
2. Стратегічне планування. Базові стратегії.
3. Особливості тактичного і оперативного планування.
4. Загальна характеристика бізнес-планування.
5. Цифрові та традиційні методи процесу планування.

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види, методи

Планування посідає ключове місце в системі менеджменту, оскільки визначає стратегічні орієнтири розвитку організації, координує діяльність її структурних підрозділів і забезпечує раціональне використання ресурсів. Без чітко сформованого плану будь-яка управлінська діяльність втрачає цілісність, адже інші функції менеджменту – організація, мотивація та контроль – базуються на завданнях і параметрах, визначених у плані.

Планування можна трактувати як процес формування майбутнього образу організації з урахуванням зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу. Воно охоплює визначення цілей, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів і часових рамок реалізації. Таким чином, планування не лише окреслює бажаний стан організації, а й формує інструментарій для ухвалення ефективних управлінських рішень.

У практиці менеджменту планування виконує низку важливих завдань:

- формування стратегічних, тактичних та оперативних цілей;
- забезпечення ресурсної бази для їх досягнення;
- розбудова або вдосконалення організаційної структури;
- активізація персоналу шляхом визначення конкретних завдань і мотиваційних стимулів;
- створення основи для контролю й оцінювання результатів діяльності.

Основні види планування в менеджменті подано в табл. 1.

Таблиця 1. Основні види планування в менеджменті

Категорія	Зміст / характеристика	Приклади / інструменти
За горизонтом	строки реалізації планів	стратегічне, тактичне, оперативне
За змістом	сфери діяльності організації	виробничі, збутові, фінансові, інноваційні
За рівнями	організаційні рівні	загальноорганізаційні, для підрозділів, для дочірніх організацій
За економічним змістом	визначення кількісних показників	балансові розрахунки, моделювання, екстраполяція
За організаційним змістом	розподіл завдань і повноважень	опис операцій, графіки виконання, робочий календар

Планування в управлінні передбачає застосування різноманітних методів, що забезпечують прогнозування майбутнього стану організації, оптимальний розподіл ресурсів і координацію діяльності. Вони поділяють на кількісні та якісні, а їх вибір залежить від наявної інформації та специфіки управлінських завдань:

1. Прогнозування:

- екстраполяція – перенесення тенденцій минулого в майбутнє (наприклад, стабільне зростання продажів дає підстави прогнозувати аналогічну динаміку);
- трендові методи – виявлення закономірностей у зміні показників у часі шляхом статистичного аналізу та побудови графіків;
- сценарне планування – моделювання можливих варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та ймовірного), що дозволяє підготуватися до потенційних змін у зовнішньому середовищі.

2. Метод економіко-математичного моделювання забезпечує побудову моделей економічних процесів, що дає змогу формалізувати взаємозв'язки між витратами, ресурсами та результатами. Наприклад, модель прибутковості продукції, яка враховує витрати на сировину, енергію і трудові ресурси, дозволяє прогнозувати фінансові результати за різних умов.

3. Балансовий метод – зіставлення наявних ресурсів із потребами організації, що дозволяє визначити їх дефіцит або надлишок;

4. Метод нормування ресурсів – встановлення нормативів витрат матеріалів, часу та енергії задля оптимізації виробничих процесів.

5. Мережеве планування:

– PERT (Program Evaluation and Review Technique) використовують у складних проєктах із невизначеною тривалістю операцій;

– CPM (Critical Path Method) дозволяє визначити критичний шлях – найдовшу послідовність взаємопов'язаних робіт, що визначає загальну тривалість проєкту.

Наприклад, під час відкриття нового виробничого цеху розробляється мережевий графік, який охоплює етапи монтажу обладнання, навчання персоналу, тестового запуску, що дозволяє визначити реальний строк введення об'єкта в експлуатацію.

Методи планування в менеджменті описано в табл. 2.

Таблиця 2. Методи планування в менеджменті

Метод	Зміст / характеристика	Приклади / інструменти
Прогнозування	передбачення майбутнього розвитку	екстраполяція, трендовий аналіз, сценарії
Економіко-математичний	формалізація взаємозв'язків між ресурсами та результатами	моделі прибутковості, оптимізаційні моделі
Балансовий	зіставлення ресурсів і потреб	розрахунок забезпеченості сировиною, матеріалами
Нормування ресурсів	встановлення нормативів витрат	норми часу, матеріальні норми, енергонорми
Мережеве планування	аналіз взаємозалежності робіт у проєктах	PERT, CPM, критичний шлях

Загалом грамотне поєднання методів планування забезпечує менеджеру можливість прогнозувати результати діяльності, раціонально розподіляти ресурси, оптимізувати процеси та мінімізувати ризики у досягненні цілей організації.

Цикл планування є ключовою основою системного управління організацією. Він забезпечує безперервний процес підготовки, реалізації та оцінювання планів, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, та охоплює низку послідовних етапів, кожен з яких виконує важливу функцію у загальній системі менеджменту:

1. Постановка цілей – визначення ключових завдань організації та її підрозділів на певний період; відповідність цілей критеріям SMART: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Приклади:

– стратегічний рівень – підвищення частки ринку організації на 10% протягом п'яти років;

– тактичний рівень – розробка нового продукту або вихід на новий ринковий сегмент протягом року;

– оперативний рівень – збільшення виробничої ефективності цеху на 5% за квартал.

2. Аналіз ресурсів – здійснюється оцінка наявних фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей; виявляються можливості та обмеження, що можуть вплинути на реалізацію планів.

Приклад: визначення потреби в персоналі, обладнанні, сировині та бюджетних коштах для запуску нової виробничої лінії.

3. Розробка планів – передбачає формування конкретних планів діяльності, що детально описують способи досягнення поставлених цілей, та включає вибір методів, визначення послідовності дій, розподіл відповідальності та встановлення термінів виконання.

Приклади:

– стратегічний рівень – формування стратегії розвитку організації на 3-5 років;

– тактичний рівень – розробка річного плану кампанії або виробничої програми;

– оперативний рівень – складання розкладу виробничих змін чи місячного плану закупівель.

4. Виконання планів – відбувається практична реалізація розроблених заходів, важливими з яких є координація дій між підрозділами, раціональне використання ресурсів і дотримання встановлених строків.

Приклад: запуск виробничої лінії відповідно до графіка, проведення запланованих маркетингових заходів, організація навчання персоналу.

5. Контроль – забезпечує оцінювання фактичних результатів у порівнянні з плановими показниками та дозволяє виявити відхилення, визначити причини їх виникнення та оцінити ефективність реалізації планів.

Приклад: співставлення фактичного обсягу виробництва з плановим, аналіз використання ресурсів і фінансової ефективності.

6. Коригування – на підставі результатів контролю здійснюється коригування планів або методів їх виконання з метою досягнення оптимальних результатів, забезпечення гнучкості організації та її здатності адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Приклад: удосконалення виробничих процесів, зміна постачальників, перегляд строків виконання проєктів чи обсягів необхідних ресурсів.

Отже, цикл планування – це безперервний процес, що поєднує стратегічне бачення з тактичними й оперативними діями, забезпечує раціональне використання ресурсів, координацію діяльності підрозділів і контроль за досягненням результатів. Реалізація циклу дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стабільний розвиток на усіх рівнях управління.

2. Стратегічне планування. Базові стратегії

Стратегічне планування є ключовим інструментом управління організацією, оскільки визначає довгострокові напрями її розвитку, забезпечує реалізацію місії та формує основу для досягнення конкурентних переваг. На відміну від тактичного й оперативного, стратегічне планування має триваліший часовий горизонт – здебільшого 3-5 років, а в окремих галузях (енергетика, інфраструктура, машинобудування) може охоплювати період 10-25 років.

Стратегічне планування дозволяє організації адаптуватися до змін середовища, передбачати ризики, формувати гнучку політику розвитку і раціонально розподіляти ресурси. Його результатом є стратегія – комплекс управлінських рішень і дій, які забезпечують досягнення бажаного стану організації у майбутньому.

Процес стратегічного планування складається з взаємопов'язаних етапів:

1. Розробка стратегічного плану – формування генерального напрямку розвитку організації, визначення його місії, бачення, глобальних цілей, ключових показників успіху та ресурсів, необхідних для їх досягнення; часто здійснюється SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища.

2. Коригування стратегічних завдань – внесення змін, зумовлених впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (зміна попиту, технологічні новації, економічні кризи, зміни в політичному або правовому середовищі), забезпечення адаптивності стратегії та її актуальність.

3. Реалізація та адаптація стратегії – практична імплементація стратегічного плану шляхом формування тактичних і оперативних програм, розподілу ресурсів, встановлення KPI, моніторингу виконання; проведення оцінювання результативності та за потреби – уточнення дій для підвищення ефективності.

4. Вибір базової стратегії залежить від умов функціонування організації, його внутрішнього потенціалу, динаміки галузі та характеристик макросередовища.

Основні типи стратегій:

– обмежене зростання – базується на встановленні помірних темпів розвитку (зазвичай у межах 3-10%) та характерна для зрілих, передбачуваних та стабільних галузей, де ринкові можливості обмежені, а ризики мінімальні; організація орієнтується на підтриманні конкурентних позицій, оптимізацію витрат і поступове вдосконалення продуктів або процесів;

– стратегія зростання – передбачає суттєве збільшення цілей у порівнянні з попередніми періодами – на 15-100% і більше; найчастіше обирається організаціями, що працюють у динамічних, інноваційних, високотехнологічних галузях із великим потенціалом ринкового розвитку; її реалізація може включати: вихід на нові ринки; запуск нових продуктів; збільшення масштабів виробництва; інвестиції в інновації та цифрові технології;

– стратегія скорочення – застосовується у кризових ситуаціях або за необхідності підвищення ефективності з метою стабілізації діяльності, зменшення витрат і формування бази для майбутнього зростання; має декілька форм: ліквідація активів (повне або часткове закриття неприбуткових напрямів); відкидання зайвого (скорочення підрозділів, реструктуризація, оптимізація витрат); переорієнтація та модернізація (оновлення продукції, зміна технологій, трансформація організаційної структури);

– комбінація стратегій – у великих, диверсифікованих організаціях може одночасно використовуватися кілька стратегічних підходів (наприклад, один підрозділ реалізує стратегію зростання, інший – стратегію стабілізації, а третій – скорочення, що дозволяє балансувати ризики й ефективно розподіляти ресурси між бізнес-напрямами).

Класифікація базових стратегій подана в табл. 3.

Таблиця 3. Класифікація базових стратегій стратегічного планування

Тип стратегії	Характеристика	Умови застосування	Основні інструменти / дії	Очікувані результати
Стратегія обмеженого зростання	– помірне підвищення показників; – орієнтація на стабільність	– зрілі, мало-динамічні галузі; – низькі ризики; – стабільні ринки	– оптимізація процесів; – підвищення продуктивності; – покращення якості	– підтримка стабільного розвитку; – прогнозованість діяльності
Стратегія зростання	– амбітні темпи розвитку; – активна експансія	– інноваційні, конкурентні й динамічні ринки; високий потенціал	– розширення ринків; нові продукти; – інвестиції в технології; – масштабування	– збільшення ринкової частки; – формування нових конкурентних переваг
Стратегія скорочення	– зменшення масштабів діяльності для відновлення стійкості	– кризові ситуації; – низька рентабельність; – падіння попиту	– ліквідація активів; реструктуризація; – скорочення витрат; – модернізація	– зменшення збитків; – підвищення ефективності; – стабілізація фінансів
Комбінація стратегій	– поєднання різних стратегій у межах багатопрофільної діяльності	– великі організації; – кілька бізнес-напрямів	– диверсифікація; – гнучкий розподіл ресурсів; – портфельний менеджмент	– баланс ризиків; – одночасний розвиток і оптимізація

Майкл Портер виділив три базові конкурентні стратегії, що визначають спосіб отримання переваги на ринку (табл. 4):

1. Лідерство за витратами – спрямована на мінімізацію витрат виробництва, оптимізацію логістики, використання масштабів діяльності та забезпечення конкурентно низьких цін; застосовується на масових ринках із ціновою конкуренцією.

2. Диференціація – орієнтована на створення унікальної цінності для споживача (через якість, інноваційність, дизайн, бренд, сервіс або технологічну перевагу) для забезпечення можливості встановлення вищої ціни і підвищення лояльності клієнтів.

3. Фокусування (спеціалізація) – передбачає концентрацію на вузькому ринковому сегменті або специфічних потребах певної групи споживачів і дозволяє забезпечити високу персоналізацію продукту та глибше розуміння потреб клієнтів.

Таблиця 4. Класифікація базових конкурентних стратегій за М. Портером

Тип стратегії	Характеристика	Умови застосування	Основні інструменти / дії	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Лідерство за витратами	досягнення найнижчих витрат у галузі	– масове виробництво; – стандартизована продукція	– оптимізація витрат; технологічне оновлення; економія на масштабах	– конкурентні ціни; – зростання попиту; ринкова перевага

Продовж. табл. 4

1	2	3	4	5
Диференціація	формування унікальної цінності для клієнта	– преміальні сегменти; – високі вимоги до якості	– інновації; – дизайн; – сервіс; – брендова стратегія	– лояльність клієнтів; – можливість встановлювати вищу ціну
Фокусування	орієнтація на вузький сегмент ринку	– специфічні або локальні потреби; – обмежена конкуренція	– спеціалізований продукт; – персоналізація; – знання сегмента	– стійка перевага в ніші; – мінімальна конкуренція

Отже, стратегічне планування не лише визначає загальний напрямок розвитку організації, а й створює платформу для формування тактичних та оперативних планів, забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.

3. Особливості тактичного та оперативного планування

Тактичне та оперативне планування є невід’ємними елементами загальної системи планування в організації. Вони забезпечують безперервний і послідовний перехід від стратегічних цілей до конкретних, вимірюваних дій, сприяють раціональному використанню ресурсів, підвищують точність управлінських рішень і забезпечують гнучкість реакції організації на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тактичне планування спрямоване на практичну реалізацію стратегічних цілей через конкретні програми, проєкти та управлінські рішення. Воно охоплює середньостроковий період (1-3 роки) і виступає важливою ланкою між стратегічними орієнтирами і щоденною діяльністю організації. Тактичне планування забезпечує перехід від загального стратегічного бачення до чітко структурованих завдань, які можуть бути виконані у визначені строки та з використанням необхідних ресурсів.

Основні завдання тактичного планування:

- визначення обсягів та джерел залучення необхідних ресурсів;
- планування інвестиційних заходів і розподіл фінансових потоків;
- встановлення календарних строків реалізації проєктів і ключових етапів;
- розподіл функціональних обов’язків між підрозділами та виконавцями;
- формування проміжних показників для оцінки ходу реалізації стратегії.

Тактичне планування деталізує стратегічні цілі, забезпечуючи формування конкретних програм розвитку, визначення вимог до ресурсного забезпечення та оцінку потенційних ризиків. Крім того, воно створює основу для оперативного планування, що реалізує тактичні рішення у короткостроковому часовому горизонті.

Оперативне (поточне) планування охоплює короткі часові періоди – рік, півріччя, квартал або місяць – і забезпечує безпосередню координацію щоденної діяльності організації. Його основна мета полягає у деталізації тактичних планів на рівні конкретних підрозділів, служб та окремих виконавців із чітким визначенням строків виконання, відповідальних осіб, ресурсів і контрольних показників.

Оперативне планування охоплює ключові сфери діяльності організації:

- виробничі процеси та план товароруху;
- забезпечення організації сировиною, матеріалами та комплектуючими;
- управління виробничими запасами й обігом готової продукції;
- фінансове планування, кредитування, управління грошовими потоками;

– планування капіталовкладень і розподіл короткострокових інвестицій.

Систематична розробка оперативних планів забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками процесу, що сприяє своєчасному виконанню завдань, уникненню внутрішніх конфліктів та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Оперативне планування ґрунтується на комплексі інструментів, що забезпечують структурованість і керованість процесів:

– тактика – конкретні дії, заходи та рішення, що безпосередньо забезпечують досягнення тактичних і стратегічних цілей;

– політика – загальні принципи та орієнтири, що регламентують поведінку організації в типових ситуаціях і забезпечують єдність управлінських рішень;

– процедури – чітко визначені алгоритми дій, що регулюють порядок виконання стандартних операцій;

– правила – інструкції щодо виконання окремих робіт у різних умовах;

– бюджети – інструменти планування, розподілу та контролю обмежених ресурсів, які використовуються як орієнтир для оцінки ефективності діяльності (бюджетування в оперативному плануванні виконує не лише функцію фінансового контролю, а й роль механізму координації, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами та дозволяє зіставляти фактичні результати з плановими показниками, сприяючи своєчасному виявленню відхилень і прийняттю заходів щодо оптимізації використання ресурсів.

Загалом саме завдяки узгодженості тактичного та оперативного планування організація може ефективно досягати поставлених цілей і забезпечувати стабільний розвиток.

4. Загальна характеристика бізнес-планування

Бізнес-планування є одним із ключових інструментів середньострокового планування, оскільки забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей організації та трансформує їх у конкретні проекти, програми та заходи. Бізнес-план виступає комплексним документом, що поєднує аналітичні, організаційні та фінансові аспекти діяльності організації. Він не лише описує очікувані результати і необхідні ресурси, а й слугує базою для прийняття управлінських рішень, координації роботи підрозділів і контролю за виконанням поставлених завдань.

Основне призначення бізнес-плану:

1. *Формування концепції розвитку бізнесу.* Бізнес-план дозволяє систематизувати стратегічні цілі організації, визначити ключові пріоритети, сформулювати логіку розвитку та послідовність дій для досягнення запланованих результатів; сприяє узгодженню бачення між керівництвом, власниками та підрозділами організації.

2. *Оцінка економічної доцільності проектів.* Порівняння необхідних ресурсів із очікуваними результатами, прибутком і рівнем ризику дозволяє оцінити реалістичність та ефективність проекту, виявити потенційні проблеми, слабкі місця та визначити шляхи їх мінімізації.

3. *Залучення фінансових ресурсів.* Бізнес-план виступає важливим інструментом комунікації з інвесторами, кредитними установами й іншими зацікавленими сторонами; демонструє фінансову обґрунтованість проекту, прогноз доходів і витрат, рівень окупності та потенційну рентабельність.

4. *Координація планів різних рівнів.* Бізнес-план інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні плани, забезпечуючи їх узгодженість і даючи можливість перевести стратегічні орієнтири у конкретні завдання та дії, визначити виконавців, терміни й необхідні ресурси.

5. *Зниження ризику управлінських помилок.* Планування дозволяє заздалегідь передбачити можливі проблеми, змодельовати різні сценарії розвитку подій і сформулювати механізми реагування з метою мінімізації ймовірності непередбачених рішень та підвищення стабільності роботи.

6. *Контроль та оцінка ефективності.* Бізнес-план встановлює кількісні та якісні показники, що слугують стандартами для вимірювання фактичних результатів, а порівняння планових і реальних даних забезпечує можливість коригування діяльності й підвищує управлінську гнучкість.

Бізнес-план розробляється, як правило, на період 3-5 років (інколи 1-3 роки) і перебуває під безпосередньою відповідальністю вищого керівництва.

Типова структура бізнес-плану може включати такі розділи:

- резюме проекту;
- цілі та завдання бізнесу;
- опис продукту або послуги;
- аналіз ринку, конкурентів і цільових сегментів;
- маркетингова стратегія;
- план виробництва та логістики;
- організаційна структура та кадрове забезпечення;
- джерела фінансування та інвестиційні потреби;
- фінансовий план (прогноз доходів, витрат, прибутку, грошових потоків);
- оцінка ризиків і розробка сценаріїв реагування.

Структура бізнес-плану може змінюватися залежно від масштабів організації, особливостей галузі, типу проекту або вимог потенційних інвесторів.

Бізнес-планування виступає своєрідним мостом між стратегічним і оперативним управлінням. Воно: деталізує стратегічні цілі у вигляді конкретних тактичних і проектних рішень; визначає обсяг ресурсів і механізми їх розподілу; встановлює відповідальних виконавців і календарні строки; забезпечує можливість оперативного контролю та коригування діяльності; створює умови для гнучкої адаптації до змін ринкового середовища.

Завдяки бізнес-плануванню організація отримує чітку дорожню карту своїх дій, що дозволяє підтримувати стабільність, ефективність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Отже, бізнес-планування не лише формалізує стратегічні наміри керівництва, а й створює практичну основу для їх реалізації, дозволяє комплексно оцінити майбутні проекти, забезпечує інтеграцію різних рівнів планування, підтримує ефективне управління ресурсами і сприяє підвищенню результативності діяльності організації в умовах невизначеності та конкуренції.

5. Цифрові та традиційні методи процесу планування

Ефективні цифрові методи планування потрібні в цифрову епоху через велику кількість інформації, розширений зв'язок і нові виклики.

Цифровий планувальник – інструмент або програма, що допомагає організувати графіки, завдання та цілі в цифровому форматі. Він замінює традиційний

планувальник (ручкою та папером) на цифровий інтерфейс, що забезпечує більшу гнучкість та зручність.

Цифрові або традиційні методи планування можуть відрізнятися залежно від індивідуальних уподобань, звичок та конкретних потреб. Деякі люди можуть віддати перевагу практичній природі традиційних планувальників, тоді як інші вважають зручність і гнучкість цифрових методів планування більш привабливими.

Переваги цифрових методів планування у порівнянні з традиційними:

1. Доступність і портативність. Цифрові інструменти можуть отримати доступ до ресурсів планування з будь-якого місця, де є підключення до мережі Інтернет, тоді як, традиційні методи планування часто покладаються на письмову документацію і вимагають, щоб люди були присутні в певному місці.

2. Аналіз даних та висновки. Цифрові інструменти планування дозволяють збирати та аналізувати дані, виробляти інсайти для вдосконалення тактики планування та обґрунтування прийняття рішень, тоді як традиційні методи можуть бути не в змозі отримати цінні висновки з планувальної діяльності через відсутність аналітичних здібностей.

3. Адаптивність і масштабованість. Цифрові інструменти планування можуть розширюватися для задоволення потреб зростаючого бізнесу, а традиційні – можуть важко масштабуватися, коли операції розширюються або вимагають значних коригувань.

4. Автоматизація та ефективність. Цифрові інструменти планування підвищують ефективність за рахунок автоматизації повторюваних завдань, надсилання нагадувань і оптимізації процедур, а традиційні методи часто включають ручні процедури, що підвищує ймовірність помилок і вимагає більше часу та роботи.

Відмінності між цифровими і традиційними інструментами процесу планування узагальнено в табл. 5.

Таблиця 5. Відмінності між цифровими і традиційними інструментами процесу планування

Аспект	Цифрові інструменти	Традиційні інструменти
Спеціальні можливості	Доступ на різних пристроях з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету	Потреба у фізичній присутності планувальника або блокнота
Налаштування	Широкі можливості налаштування з різними варіантами цифрового планування, кольорами та стилями	Обмеженість можливості кастомізації
Ефективність	Наявність функції перетягування, нагадування та сповіщення	Ручне введення та оновлення, відсутність автоматичних нагадувань
Співпраця та спільний доступ	Легкий обмін інформацією та співпраця з іншими	Обмеженість можливості спільного доступу та співпраці
Синхронізація та інтеграція	Синхронізація з іншими інструментами та програмами (календарі та поштові клієнти)	Нестача інтеграції з іншими інструментами та програмами
Пошук та архівування	Швидкий пошук і отримання певних подій, завдань або нотаток	Потреба в ручному пошуку та архівації фізичних сторінок
Вплив на навколишнє середовище	Екологічна чистота, зменшення кількості паперових відходів	Потреба у використанні фізичного паперу, що сприяє утворенню паперових відходів
Вартість	Можливість купівлі або абонентської плати; економічна вигідність в довгостроковій перспективі	Потреба регулярного придбання нових планувальників або блокнотів

Тема 5 ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Суть та класифікація управлінських рішень.
2. Вимоги до прийняття управлінських рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень.
4. Методи прийняття управлінських рішень.

1. Суть та класифікація управлінських рішень

Кожна людина щодня приймає велику кількість рішень, від яких залежить її поведінка у різних сферах життєдіяльності, насамперед у професійній діяльності. Прийняття рішень охоплює комплекс усіх ключових функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю як за процесом реалізації прийнятих рішень, так і за досягнутими результатами.

Поняття «рішення» слід трактувати як попередньо продуманий намір здійснити певні дії, що мають бути реалізовані певним способом. Фактично це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення визначеної цілі чи комплексу цілей. Формування рішення є результатом тривалого обдумування, аналізу, обговорення, обґрунтування та вибору оптимальної моделі поведінки, які в сукупності становлять процес прийняття управлінських рішень.

У менеджменті основна увага зосереджена саме на прийнятті управлінських рішень. На відміну від побутових рішень, що стосуються особистого життя людини, управлінські рішення приймаються щодо певної управлінської проблеми, конкретної виробничої чи організаційної ситуації та впливають на діяльність колективів і організацій різного рівня. Вони становлять суть управлінської діяльності, є одночасно її початковою та завершальною фазою і можуть прийматися менеджерами всіх рівнів управління.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання поставленого завдання в існуючих або запроєктованих умовах. Це своєрідний вольовий акт впливу на об'єкт управління, спрямований на подолання проблемної ситуації або на досягнення бажаного результату. Таке рішення є підсумком творчого пошуку шляхів, засобів та методів вирішення виробничо-господарської ситуації й водночас результатом узгоджених дій колективу, що здійснює його практичну реалізацію.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникати з різних причин. Зовнішні чинники включають рішення вищих органів управління, нові нормативні вимоги, потребу врегулювання відносин із партнерами чи конкурентами. Внутрішні чинники охоплюють відхилення від нормальних параметрів виробництва, появу «вузьких місць», виявлення резервів підвищення ефективності, проблеми трудової дисципліни тощо. Тому будь-яке управлінське рішення є реакцією на внутрішні та зовнішні впливи і спрямоване на розв'язання проблеми або максимальне наближення організації до поставленої цілі.

У теорії менеджменту існує поняття «простір управлінського рішення», тобто межа повноважень, відповідальності й можливостей суб'єкта управління у процесі вибору. Обов'язок менеджера – чітко визначити ці межі, а обов'язок

виконавця – обрати найефективніший спосіб виконання поставленого завдання. Із зростанням професійного досвіду та компетентності виконавців їхній простір прийняття рішень може розширюватися. Водночас, коли менеджери обмежують простір рішень множиною найкращих, на їхню думку, альтернатив, саме працівники – безпосередні виконавці – здатні визначити, яка з них буде найефективнішою на практиці.

Функції управлінського рішення визначають його практичну цінність і вплив на діяльність організації. До ключових функцій належать (табл. 1):

Скервуюча функція – управлінське рішення розробляється з орієнтацією на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням довгострокової перспективи. Оптимальний результат досягається тоді, коли рішення забезпечує принцип: «що вигідно організації, те має бути вигідним і кожному окремому працівнику».

Координуюча функція – визначає місце кожної ланки, підрозділу та окремого працівника у реалізації завдань, закріплених рішенням; узгоджує дії та ресурси у часі й просторі; забезпечує злагодженість дій трудового колективу та ритмічність виконання програми.

Мобілізуюча функція – забезпечує необхідний рівень активізації колективу і окремих виконавців для досягнення цілей, визначених управлінським рішенням.

Таблиця 1. Функції управлінського рішення та правила його розробки

Функція	Сутність	Результат/ефект
Скервуюча	Орієнтація на стратегію і довгострокові цілі організації; принцип «вигідно організації – вигідно працівнику»	Забезпечує стратегічну спрямованість і баланс інтересів організації та працівників
Координуюча	Визначення місця кожного підрозділу та працівника; погодження дій та ресурсів	Злагодженість дій колективу, ритмічність виконання програм
Мобілізуюча	Активізація колективу та окремих виконавців	Підвищення ефективності виконання завдань і досягнення цілей

Отже, успіх управлінського рішення залежить від повноцінного виконання усіх трьох функцій. Недооцінка будь-якої з них може призвести до розбіжностей у діях колективу, втрати ініціативи та невиконання рішення.

Розробка управлінського рішення спирається не лише на професійні знання та практичний досвід менеджера, а й на теоретичні напрацювання вчених різних країн, накопичені протягом століть. Значний внесок у формування теорії управлінських рішень зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596-1650 рр.), який запропонував чотири фундаментальні правила:

Не визнавати істинним нічого, що не є абсолютно ясным і беззаперечним.

Розчленовувати проблеми на найдрібніші складові, необхідні для правильного розв’язання.

Керувати думками, переходячи від простого до складного.

Створювати повний та вичерпний перелік всього, що підлягає дослідженню, щоб нічого не залишилося поза увагою.

Сучасні дослідження у сфері управлінських рішень активно розвиваються за участю економістів, юристів, психологів, соціологів та математиків, що

дозволяє удосконалювати методи прийняття рішень у складних соціально-економічних системах.

Управлінські рішення можна класифікувати за багатьма ознаками (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація управлінських рішень

Таким чином, поділ управлінських рішень за класифікаційними ознаками свідчить про розуміння всіма учасниками поставленого завдання. Це дозволяє визначити структуру та склад необхідної для розроблення рішення інформації, що, у свою чергу, сприяє зосередженню зусиль, оптимізації витрат часу і ресурсів при прийнятті управлінських рішень.

Багаторічна управлінська практика виробила три ключові правила прийняття управлінських рішень:

Не слід приймати рішення на вищому рівні, якщо його можна прийняти на нижчому, ближчому до проблемної ситуації. Це дозволяє забезпечити оперативність і гнучкість управління.

Простір управлінських рішень має бути обмеженим, що полегшує керівництво процесом і сприяє підвищенню якості реалізації рішень.

Рішення, ухвалені на вищому рівні, не завжди є кращим, адже воно часто є компромісним і узгодженим, а не оптимальним.

Ефективність управлінських рішень забезпечується існуванням ієрархічної системи підпорядкування, оскільки лише за таких умов можливий реальний управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Важливою характеристикою будь-якого управлінського рішення є наявність невизначеності. Якщо існує лише один можливий варіант дій, процесу прийняття рішення фактично немає. Тому класифікація управлінських рішень дає змогу всім учасникам процесу однозначно розуміти зміст завдання та вимоги до рішення. Це дозволяє правильно визначити структуру й обсяг необхідної інформації, оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також забезпечити більш обґрунтований та якісний процес прийняття рішень.

Отже, прийняття управлінських рішень є ключовим елементом діяльності менеджера. Воно потребує знання проблемної ситуації, вміння аналізувати альтернативи, передбачати наслідки та організовувати виконання обраного рішення. Саме тому якість управлінських рішень багато в чому визначає ефективність функціонування організації в цілому.

2. Вимоги до прийняття управлінських рішень

Безумовно, кожний менеджер незалежно від рівня управління прагне ухвалити найкраще, найбільш оптимальне управлінське рішення, здатне забезпечити ефективне розв'язання поставленої проблеми чи завдання. З огляду на те, що управлінські рішення є багатоаспектними та охоплюють економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну та педагогічну складові, ефективне рішення повинно відповідати низці ключових вимог (рис.2):

Наукова обґрунтованість – розроблення управлінських рішень має спиратися на об'єктивні закономірності розвитку об'єкта управління та враховувати технічні, економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності, що дозволяє забезпечити їхню реалістичність і достовірність.

Цілеспрямованість – кожне управлінське рішення повинно мати чітко визначену мету, безпосередньо пов'язану зі стратегічними цілями та планами розвитку організації, що гарантує узгодженість рішень із загальною управлінською політикою.

Об'єктивність – особи, які ухвалюють остаточне рішення, мають володіти повним і адекватним розумінням суті проблеми; об'єктивність базується на достовірній інформації й неупередженому аналізі ситуації.

Своєчасність – кожна управлінська проблема повинна бути вирішена у відповідний період часу; рішення, ухвалене занадто рано або надто пізно, може виявитися неефективним або навіть загострити проблемну ситуацію.

Кількісна та якісна визначеність – рішення повинно містити конкретні кількісні й якісні параметри очікуваних результатів; чітке визначення показників полегшує контроль, робить оцінювання результативності прозорим та об'єктивним.

Правомірність – управлінське рішення має відповідати чинному законодавству, внутрішнім нормативам організації та компетенції посадової особи чи структурного підрозділу, що його ухвалює; недотримання правових норм може спричинити юридичні ризики.

Оптимальність – рішення повинно забезпечувати найкраще співвідношення між економічними та соціальними результатами, досягнення максимальної ефективності за мінімальних витрат, а також сприяти задоволенню потреб працівників та організації.

Однозначність – управлінське рішення має бути сформульоване так, щоб виключити будь-які неоднозначні трактування; чіткість дозволяє уникнути помилок у виконанні та сприяє узгодженості дій.

Лаконічність – формулювання рішення має бути чітким, простим і стислим – настільки, наскільки це дозволяє повністю передати зміст завдання; лаконічність підвищує якість сприйняття та зменшує ризик неправильного розуміння.

Своєчасність у реалізації – своєчасне доведення рішення до виконавців, організація контролю його виконання та дотримання визначених строків; запізнення на будь-якому етапі знижує результативність.

Комплексність – рішення повинно охоплювати всі взаємопов’язані елементи діяльності – технічні, технологічні, організаційні, економічні та кадрові аспекти; взаємозалежність показників означає, що зміна одного з них впливає на інші, тому врахування комплексності забезпечує цілісність управління.

Гнучкість – формулювання рішень має передбачати можливість творчої ініціативи виконавців, пошук альтернативних способів досягнення мети, а також гнучке коригування рішення у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов; особливо актуально в умовах динамічного розвитку організації.

Повнота оформлення – управлінське рішення повинно містити всі необхідні реквізити: способи та засоби виконання, перелік необхідних ресурсів, строки виконання, відповідальних виконавців, форми контролю та взаємодії, вимоги до звітності тощо; повнота формалізації мінімізує ризики непорозуміння і забезпечує прозорість реалізації.

Таблиця 2. Узагальнююча таблиця вимог до управлінського рішення

Вимога	Сутність вимоги	Що забезпечує
Наукова обґрунтованість	Спирання на закономірності розвитку та об’єктивні дані	Реалістичність і точність рішення
Цілеспрямованість	Чіткий зв’язок рішення зі стратегією та цілями	Узгодженість управлінських дій
Об’єктивність	Адекватне розуміння проблеми та достовірна інформація	Зважений і неупереджений вибір
Своєчасність	Ухвалення у встановлений оптимальний момент	Запобігання загостренню проблем
Кількісна та якісна визначеність	Конкретні показники очікуваних результатів	Можливість контролю та оцінювання
Правомірність	Відповідність законодавству та компетенції	Мінімізацію юридичних ризиків
Оптимальність	Вибір найкращого варіанта за критеріями ефективності	Максимізацію результатів при мінімальних витратах
Однозначність	Одне трактування змісту рішення	Запобігання помилкам при виконанні
Лаконічність	Чітке й стисле формулювання	Легкість розуміння і сприйняття
Своєчасність виконання	Дотримання строків підготовки, доведення й реалізації	Ритмічність та результативність процесу
Комплексність	Врахування всіх взаємозалежних аспектів діяльності	Системність і повнота управлінського впливу
Гнучкість	Можливість коригування та ініціативи виконавців	Адаптивність до змін середовища
Повнота оформлення	Повний набір реквізитів рішення	Прозорість та контрольованість виконання

Дотримання всього комплексу вимог до управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу та гарантує високу якість управлінського процесу в організації.

3. Процес прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення – це комплексний та багатоетапний процес, що передбачає вибір оптимального способу дій для досягнення поставленої мети в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. У менеджменті цей процес є центральним елементом управлінської діяльності, оскільки від якості рішень залежить ефективність роботи організації в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень зазвичай включає такі етапи:

Виявлення проблеми або можливості – менеджер аналізує ситуацію та визначає, яка проблема потребує вирішення або яка можливість може бути використана для покращення результатів діяльності організації; важливо точно сформулювати суть проблеми, щоб уникнути неправильного або поверхневого підходу до її розв'язання.

Формулювання цілей рішення – кожне управлінське рішення має бути цілеспрямованим і узгодженим із загальною стратегією організації; визначаються конкретні результати, яких потрібно досягти, а також критерії оцінки ефективності прийнятого рішення.

Збір та аналіз інформації – менеджер збирає всі необхідні дані, що стосуються проблеми або можливості: економічні показники, соціальні фактори, правові обмеження, технічні та організаційні аспекти; проводиться аналіз ситуації з використанням кількісних і якісних методів, моделей, прогнозів та експертних оцінок.

Розробка альтернативних варіантів дій – на основі зібраної інформації формуються можливі шляхи розв'язання проблеми; кожна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, доцільності, ризику та відповідності ресурсним можливостям організації.

Оцінка альтернатив та вибір оптимальної – альтернативи порівнюються між собою за визначеними критеріями, враховуються потенційні наслідки, ризики та ймовірність їх реалізації; оптимальне рішення – це варіант, який найбільш ефективно сприяє досягненню цілей організації та мінімізує негативні наслідки.

Прийняття рішення – після оцінки альтернатив менеджер ухвалює остаточне рішення, яке оформлюється відповідним документом або передається виконавцям усно чи письмово; рішення має бути чітким, однозначним та зрозумілим для всіх учасників його реалізації.

Впровадження рішення – здійснюється реалізація вибраного варіанту дій; організовується взаємодія підрозділів і працівників, забезпечуються ресурси та координується діяльність для досягнення поставлених цілей.

Контроль і оцінка результатів – після реалізації рішення здійснюється моніторинг досягнутих результатів; порівнюються фактичні показники з плановими, виявляються відхилення, оцінюється ефективність прийнятого рішення і його вплив на діяльність організації; за необхідності вносяться корективи або приймаються нові управлінські рішення.

Процес прийняття управлінських рішень є циклічним і динамічним: організаційне середовище постійно змінюється, тому менеджери повинні бути

готовими переглядати рішення та адаптувати їх до нових умов. Системний і методичний підхід до прийняття рішень забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності та зменшення ймовірності помилок.

4. Методи прийняття управлінських рішень

Всі методи прийняття управлінських рішень об'єднані в кілька основних груп:

1. Моделювання.

У менеджменті особлива увага приділяється зниженню суб'єктивності процесу прийняття рішень та підвищенню його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру діяти систематично, а інструменти процесу – більш раціонально.

Типи моделей:

– описові моделі – відображають предмет або ситуацію у конкретній формі, надаючи детальний вигляд (наприклад, архітектурна модель нового заводу; вони складні для зміни та маніпулювання);

– аналогові моделі – замінюють реальні елементи іншими для спрощення аналізу (наприклад, кольорові позначення на карті або графіках грошового потоку; маніпулювати ними простіше через вищий рівень абстракції);

– символні моделі – відображають властивості елементів ситуації символами, наприклад у вигляді математичних рівнянь; вони найбільш гнучкі та зручні для аналізу.

Моделі допомагають менеджеру передбачати розвиток ситуацій і оцінювати наслідки своїх рішень. Наприклад, аналіз вартості та продуктивності різного обладнання дозволяє обрати оптимальний варіант для виробництва.

2. Неформальні методи.

Частина менеджерів використовує інтуїтивні методи прийняття рішень, засновані на досвіді, спостереженнях і особистих аналітичних здібностях. Перевага таких методів – швидкість прийняття рішень, недолік – відсутність гарантії уникнення помилок через суб'єктивність.

3. Колективний метод.

Процес колективного прийняття рішень передбачає участь кількох осіб у обговоренні та реалізації рішення. Керівник повинен враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб і забезпечувати демократичну, ефективну організацію обговорення.

Переваги колективного прийняття рішень:

– демократичність і врахування думки всіх учасників;

– колективна відповідальність за виконання рішення;

– залучення нижчих рівнів менеджменту підвищує прийнятність рішень для виконання.

Методи групової роботи: засідання, збори, робота в комісії.

Найпоширеніший метод – «мозковий штурм», де учасники вільно генерують ідеї без критики, а потім експерти оцінюють їх ефективність.

4. Метод Дельфі.

Це багатотурова процедура анкетування експертів. Після кожного туру результати аналізуються та повідомляються учасникам:

- у першому турі експерти відповідають без аргументації;
- у наступних турах відмінні оцінки обґрунтовуються або змінюються; процес продовжується до стабілізації оцінок і формування узгодженої експертної пропозиції.

5. Кількісні методи.

Засновані на науково-практичному підході та обробці великої кількості інформації за допомогою комп'ютерної техніки. Мета – визначення оптимального рішення на основі точних розрахунків та статистичного аналізу.

6. Індивідуальні стилі прийняття рішень.

Виділяють такі типи особистих рішень:

- врівноважений тип – рішення з чітко сформованою вихідною моделлю;
- імпульсивний тип – швидкі рішення з переважанням побудови гіпотез над їх перевіркою;
- інертний тип – обережний і невпевнений пошук варіантів;
- ризиковий тип – схожий на імпульсивний, але з особливою тактикою вибору;
- обережний тип – ретельна оцінка гіпотез і критичний підхід до ризиків.

7. Матриця оцінки наслідків.

Метод полягає у занесенні всіх можливих наслідків рішення у матрицю. Ефективність кожного варіанту розраховується як добуток ймовірності настання події та її значення. Метод наочний, але можливі похибки у оцінках.

8. Методи теорії ігор.

Використовуються для ситуацій з конфліктом інтересів (військова справа, конкурентна боротьба). Рішення обирають із урахуванням можливих дій супротивника та прогнозу результатів, оптимізуючи виграш.

9. Аналітично-систематичний метод.

Включає три етапи:

- аналіз ситуації – визначення приводу для дій;
- аналіз проблеми – виявлення відхилень реальності від бажаного стану;
- аналіз рішень – оцінка альтернатив, ризиків, очікуваних наслідків, вибір оптимального варіанту.

10. Дерево рішень.

Графічна модель, яка показує всі можливі кроки та альтернативи, дозволяє оцінити послідовність дій і їхні наслідки.

Процес побудови дерева включає:

- визначення альтернатив;
- оцінку ймовірності кожного результату;
- підрахунок очікуваного ефекту;
- вибір оптимального шляху дій.

Дерево рішень є ефективним методом для розгалужених та складних ситуацій, де важливо оцінити наслідки кожного вибору.

Всі методи прийняття рішень базуються на моделях – наукових інструментах, які відображають реальні об'єкти чи ситуації. Модель не зобов'язана відтворювати всі дрібні деталі, а відображає найсуттєвіші риси об'єкта або процесу.

Тема 6 ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ План

1. Сутність організаційної діяльності менеджменту. Місце організаційної функції в системі управління організацією.

2. Повноваження, обов'язки, відповідальність менеджера: зміст і співвідношення.

3. Централізація і децентралізація управління: переваги, недоліки та умови застосування.

4. Поняття організаційної структури управління. Основні елементи організаційної структури.

5. Класифікація та характеристика видів організаційних структур управління.

6. Принципи побудови організаційних структур управління.

7. Фактори, що впливають на формування організаційної структури управління.

8. Трансформація організаційної функції менеджменту в умовах цифровізації.

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.

У процесі діяльності кожна організація здійснює організаційну діяльність, зміст якої полягає у формуванні раціональної системи взаємовідносин між її підрозділами і працівниками. Завдяки цьому забезпечується ефективна координація дій, узгодженість управлінських впливів і досягнення визначених цілей. Організаційна діяльність виступає фундаментом функціонування організації, оскільки формує внутрішній порядок, структуру, розподіл відповідальності та правила взаємодії.

Організаційна функція менеджменту – це специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на створення й удосконалення структури управління організацією або окремим його підрозділом. Її сутність полягає у встановленні системи зв'язків, повноважень, взаємодії та регламентів, які дозволяють забезпечити продуктивну спільну діяльність усіх учасників організаційного процесу. Завдання цієї функції – побудувати таку модель взаємодії, що сприятиме оптимальному використанню ресурсів та досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Організаційна функція реалізується послідовно та охоплює три фази:

1. Фаза ініціювання – період від появи ідеї створення організації або нового підрозділу до початку формування системи управління; на цьому етапі виконуються такі ключові операції:

– визначення завдань організації відповідно до її місії, цілей та напрямку діяльності;

– вибір способів і засобів вирішення завдань, формування можливих підходів до організації роботи;

– проектування системи комунікацій, визначення каналів інформаційного обміну та відповідальних осіб.

Ця фаза створює концептуальний фундамент подальшої організаційної побудови.

2. Фаза облаштування (координації) – починається з формування організації та триває до встановлення конкретних завдань поточної діяльності; в її межах здійснюються:

- визначення видів діяльності, які забезпечуватимуть досягнення поставлених цілей;
- формування складу виконавців, уточнення їх компетенцій і професійних вимог;
- створення системи мотивації, що стимулюватиме працівників до якісного виконання своїх обов'язків.

Ця фаза забезпечує узгодженість дій працівників і оптимізацію організаційних процесів.

3. Фаза розпорядча (адміністрування) – охоплює поточне оперативне керівництво організацією та передбачає:

- делегування повноважень і відповідальності відповідним посадовим особам;
- розроблення та доведення розпоряджень, визначення їх змісту та форми;
- забезпечення контролю виконання розпоряджень, моніторинг результатів та коригування дій.

Ця фаза підтримує стабільність роботи організації та забезпечує реалізацію прийнятих рішень.

Загалом результатом здійснення організаційної функції є:

- формування виробничої структури та структури управління, що визначає взаємозв'язки між управлінськими ланками й елементами виробничого процесу;
- розроблення схеми взаємодії між підрозділами, що регламентує їх повноваження, відповідальність та інформаційні потоки;
- створення та затвердження положень про відділи й посадових інструкцій, які уточнюють функції та обов'язки кожного виконавця;
- формування штату працівників, визначення оптимальної чисельності, структури кадрів та вимог до кожної посади.

Отже, організаційна діяльність є ключовим елементом системи управління, що забезпечує впорядкованість, узгодженість і результативність функціонування організації. Її роль полягає у формуванні умов, за яких усі ресурси організації використовуються максимально ефективно, а діяльність персоналу спрямовується на досягнення стратегічних цілей.

2. Повноваження, обов'язки, відповідальність

У процесі організаційної діяльності організація формує окремі підрозділи та визначає керівників різних рівнів, на яких покладаються конкретні управлінські функції. Для якісного виконання цих функцій керівникам необхідно мати чітко встановлені повноваження, обов'язки та межі відповідальності, що забезпечує ефективність управлінського процесу, дисципліну і раціональний розподіл робочих завдань.

Повноваження – це формально закріплене та обмежене право керівника використовувати ресурси організації, ухвалювати рішення і спрямовувати діяльність підлеглих на досягнення визначених завдань. Повноваження є основою управлінської діяльності, оскільки дають можливість керівнику впливати на перебіг виробничих і адміністративних процесів у межах своєї компетенції.

Наділення повноваженнями завжди супроводжується покладенням відповідних зобов'язань – це природний механізм балансу прав і обов'язків у системі управління.

Відповідальність – це обов’язок керівника або працівника виконувати поставлені завдання і нести наслідки у разі їх неналежного виконання. Вона передбачає застосування певних санкцій або заходів впливу у випадку порушення встановлених норм, строків або вимог. Відповідальність стимулює дисципліну, якість рішень і професійну поведінку.

Обов’язок – це необхідність виконувати визначені посадою завдання, функції чи доручення. Кожен працівник має конкретний набір обов’язків, закріплений у посадових інструкціях, що дозволяє уникати дублювання функцій, забезпечує чіткість у розподілі роботи та формує основу для контролю результатів.

Невиконання обов’язків керівниками чи підлеглими є підставою для притягнення до відповідальності.

Оскільки найвище керівництво не може управляти всіма аспектами діяльності організації, важливою частиною організаційної роботи є делегування повноважень – це процес передачі частини прав і відповідальності керівником вищого рівня підлеглим для виконання певних завдань. Воно:

- забезпечує оперативність і швидкість прийняття рішень;
- розвантажує вищих керівників;
- сприяє професійному розвитку персоналу;
- підвищує мотивацію та залученість працівників.

Отже, повноваження, обов’язки та відповідальність є ключовими поняттями організаційної діяльності, які визначають порядок і логіку функціонування управлінської системи.

3. Централізація і децентралізація управління

Залежно від того, якою мірою повноваження делегуються вниз по ієрархії, розрізняють централізовані та децентралізовані системи управління.

У централізованій організації повноваження та відповідальність зосереджені переважно на одному, вищому рівні управління. Таке управління характеризується жорсткою структурою, високим рівнем контролю та чіткою субординацією.

Переваги централізації управління:

- підвищений контроль та координація діяльності всіх підрозділів;
- зменшення ризику помилкових рішень, оскільки їх приймають більш досвідчені керівники;
- збалансований розвиток організації, адже стратегічні рішення формуються з єдиного центру.

Недоліки можуть проявлятися у повільності прийняття рішень та слабкій ініціативності нижчого рівня.

У децентралізованій організації значна частина повноважень передається нижчим рівням управління. Це створює більш гнучку та динамічну систему, де рішення ухвалюються безпосередньо на місцях.

Особливості децентралізації управління:

- більшість рішень приймається керівниками середньої та нижньої ланки;
- рішення мають високий вплив на ефективність організації, оскільки ухвалюються ближче до проблеми;
- централізований контроль послаблюється, але зростає самостійність структурних підрозділів.

Для ефективної децентралізації необхідно, щоб управлінці нижчого рівня мали достатні компетенції, досвід, відповідальність і професіоналізм.

Отже, централізація та децентралізація управління формують два різні підходи до розподілу влади в організації, кожен з яких має свої переваги та сфери застосування. Раціональне поєднання цих підходів забезпечує гнучкість, стабільність і результативність діяльності організації.

4. Сутність організаційної структури управління. Елементи структури

Організація як система може ефективно функціонувати лише за умови раціонального формування й узгодженого поєднання її структурних елементів. Важливою передумовою цього є побудова організаційної структури, яка забезпечує стійкість, стабільність та здатність системи реалізовувати свої цілі й завдання. Саме організаційна структура управління виступає «скелетом» будь-якої організації, визначаючи логіку її діяльності та взаємодії між усіма складовими.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це впорядкована сукупність стійких, взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування, розвиток і злагоджену роботу організації як цілісного утворення. Вона відображає внутрішню будову організації, просторово-часове розташування її частин, характер комунікацій між ними та є тісно пов'язаною з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень. Від ефективності організаційної структури значною мірою залежить результативність діяльності організації та її конкурентоспроможність.

Побудова організаційної структури включає такі етапи:

- формування виробничої структури та структури управління;
- визначення схеми взаємодії між підрозділами та каналів комунікацій;
- розподіл управлінських функцій, виробничих завдань і відповідних повноважень між посадовими особами;
- затвердження положень про відділи, регламентів діяльності та посадових інструкцій;
- формування оптимального штату працівників організації.

Елементами організаційної структури виступають ланки управління (окремі працівники, служби або органи управління), організаційні зв'язки, рівні управління та повноваження. Залежно від свого місця в ієрархії працівники та структурні підрозділи можуть виступати як суб'єктами, так і об'єктами управлінського впливу. Чим вищим є рівень управління, тим ширші повноваження має керівник, тим більша його відповідальність і тим складнішими є організаційні зв'язки, що забезпечують регулювання діяльності підлеглих.

Організаційні зв'язки поділяють на:

- горизонтальні зв'язки – формуються в межах одного рівня управління і використовуються переважно для координації діяльності, узгодження завдань і забезпечення інформаційного обміну між функціональними підрозділами;
- вертикальні зв'язки виникають між різними рівнями управління і забезпечують здійснення управлінського впливу за принципом підпорядкованості, визначають рух команд, завдань, звітності та відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів.

Повноваження керівників – це офіційно закріплене право приймати управлінські рішення, визначати напрями діяльності підрозділів, регулювати роботу персоналу, а також видавати обов’язкові для виконання розпорядження. Раціональний розподіл повноважень забезпечує ефективність управління, зменшує ймовірність дублювання функцій і сприяє чіткому виконанню завдань кожним працівником.

5. Види організаційних структур управління

Усі організаційні структури поділяють на (рис. 1):

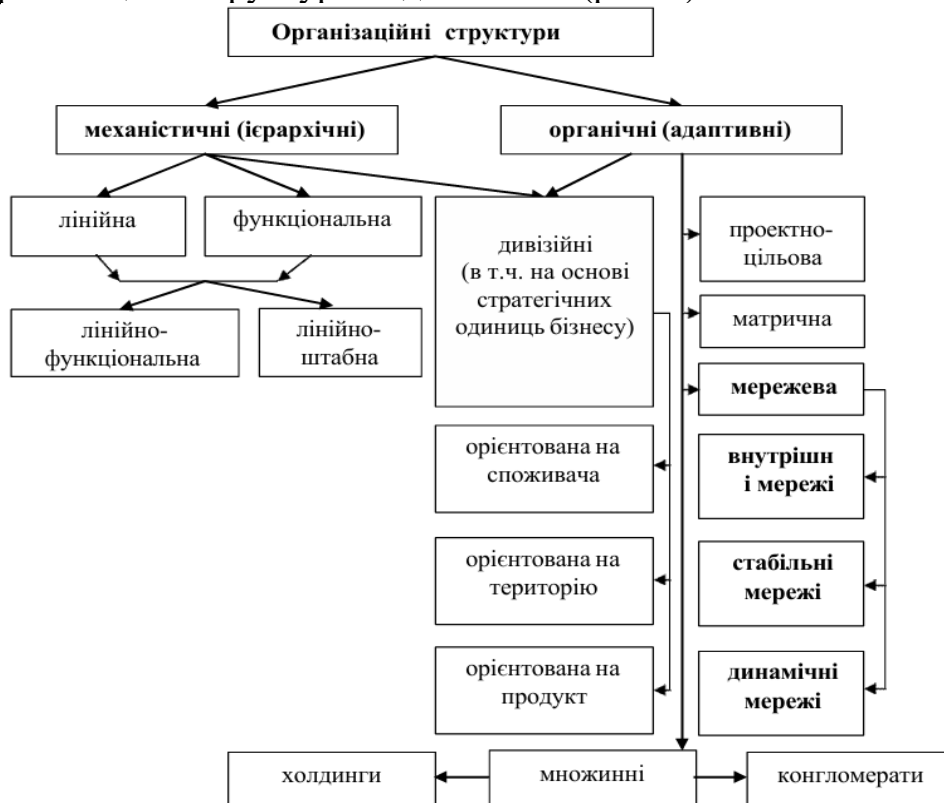


Рис. 1. Види організаційних структур

1. Механістичні, або ієрархічні (формальні, бюрократичні, класичні, традиційні), організаційні структури управління відзначаються жорсткою ієрархією підпорядкування, високим рівнем формалізації правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об’єктивними критеріями добору персоналу та системою винагороди, що ґрунтується на формалізованих показниках. Такі структури є найбільш ефективними у стабільному і прогнозованому зовнішньому середовищі. До них належать:

1.1. Лінійна організаційна структура (рис. 2):.

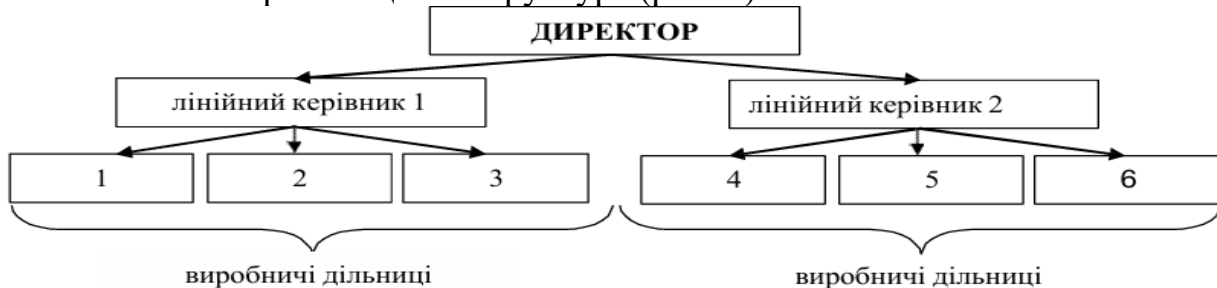


Рис. 2. Лінійна організаційна структура виробничі дільниці

Суть лінійної ОСУ полягає у тому, що кожним виробничим підрозділом керує один керівник, який виконує всі управлінські функції. Кожен працівник підпорядковується тільки одному безпосередньому керівникові, а накази «в обхід» не допускаються. Такий тип структури застосовується здебільшого у невеликих та середніх організаціях з однорідною продукцією.

1.2. Функціональна організаційна структура (рис. 3):



Рис. 3. Функціональна («шахтна») організаційна структура

У цій структурі кожний орган управління чи виконавець спеціалізується на виконанні окремої управлінської функції. Інструкції функціональних керівників є обов'язковими для виробничих підрозділів. Ця структура ефективна для великих однопродуктових організацій, що працюють у стабільних умовах та прагнуть отримати конкурентні переваги через мінімізацію витрат.

1.3. Лінійно-функціональна структура (рис. 4):



Рис. 4. Лінійно-функціональна структура управління

Ця структура управління найбільш поширена в організаціях, які переходять із малого бізнесу до середнього або великого. Забезпечує управління по лінійних зв'язках (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні підрозділи виконують забезпечувальні функції: аналітичну, методичну, координаційну. Це поєднання дозволяє приймати професійно обґрунтовані управлінські рішення.

1.4. Дивізійна організаційні структури (рис. 5):

Дивізійна структура характерна для великих корпорацій, що швидко зростають, розширюють асортимент продукції, виходять на нові ринки і працюють із різними групами споживачів. В організації формуються автономні підрозділи (дивізіони), які мають значну самостійність, але перебувають під контролем центральної адміністрації.



Рис. 5. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією

Існує кілька різновидів дивізійних структур:

- продуктова (орієнтована на продукт) – ефективна для організацій із різноманітним асортиментом продукції, дозволяє зосереджувати управління навколо окремих товарних ліній;

- регіональна (орієнтована на територію) – доцільна для організацій, що працюють у різних регіонах, оскільки дозволяє враховувати місцеві соціально-економічні та правові особливості;

- орієнтована на споживача – підрозділи формуються за групами клієнтів, що дозволяє максимально адаптувати продукт або послуги до потреб конкретних споживчих сегментів. Така структура характерна для організацій, що надають широкий спектр послуг.

2. Органічні (адаптивні) організаційні структури управління характеризуються гнучкістю, невеликою кількістю рівнів ієрархії, слабкою формалізацією процедур, високим рівнем децентралізації та широким використанням неформальних комунікацій. Вони адаптивні до змін і найбільш ефективні в умовах динамічного середовища. До них належать:

2.1. Проектно-цільова організаційна структура (рис. 6):

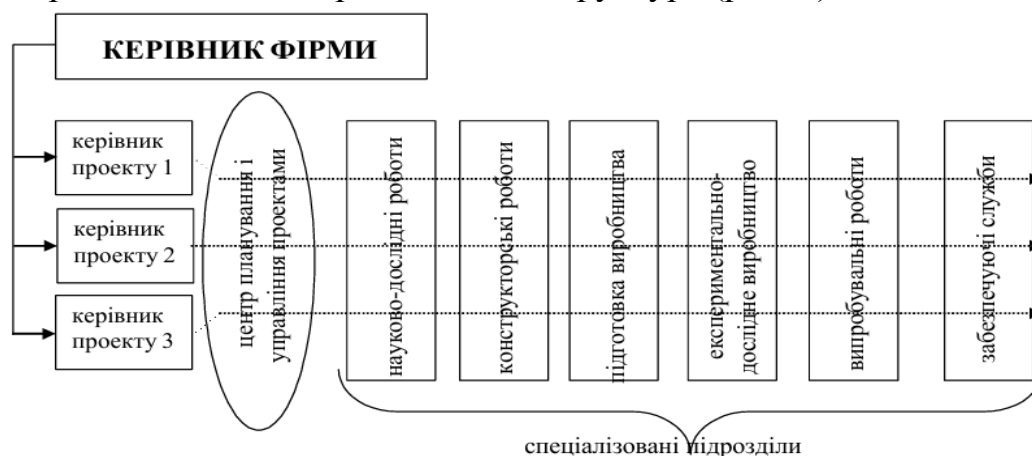


Рис. 6. Проектно-цільова структура

Використовується для реалізації організаційних проектів, таких як модернізація виробництва, створення нового продукту чи виконання комплексної програми.

Проектна структура є тимчасовою, вона передбачає концентрацію різних спеціалістів навколо конкретного проекту, а не розподіл за функціями. Це забезпечує швидкість реакції та ефективність управління проектними завданнями.

2.2. Матрична організаційна структура (рис. 7):

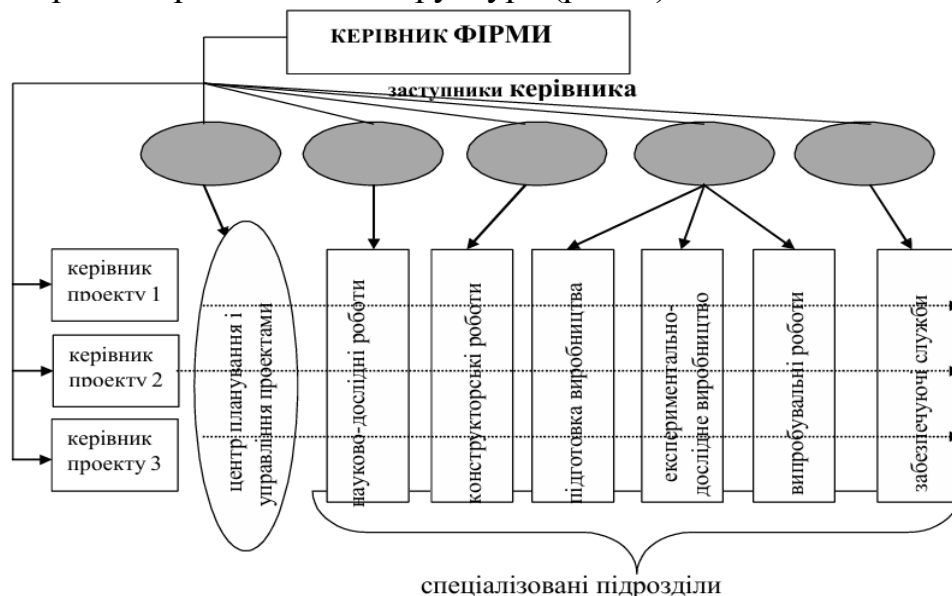


Рис. 7. Матрична організаційна структура

Ця структура управління створюється внаслідок накладання функціональної та проектної структури. Працівники мають подвійне підпорядкування: керівнику проекту і керівнику функціонального підрозділу. Проектні менеджери відповідають за координацію і організаційні рішення у межах проектів, а функціональні керівники – за професійну діяльність спеціалістів. Така структура підвищує гнучкість, але потребує високої культури комунікацій.

2.3 Мережева організаційна структура.

Мережеві організаційні структури отримали особливо широке поширення у сучасній економіці, насамперед завдяки розвитку інформаційних технологій. Вони поділяються на:

- внутрішні мережі дозволяють застосовувати в межах організації принципи внутрішнього ринку та «вільного підприємництва». Підрозділи взаємодіють між собою на основі ринкових механізмів: наприклад, підрозділи-виробники комплектуючих продають їх складальним підрозділам за ринковими цінами. Такий підхід застосовується у компанії General Motors.

- стабільні мережі передають значну частку виробничих процесів зовнішнім підрядникам. Прикладом є компанія BMW, у якої близько 50% виробничих витрат припадає на підрядників. Така модель є класичною формою аутсорсингу й дозволяє компанії зосередитись на ключових компетенціях.

- динамічні мережі характерні для галузей зі швидким циклом інновацій: видавничої справи, модної індустрії, електроніки. Головна компанія формує мережу зовнішніх партнерів – розробників, виробників, постачальників і дистриб'юторів, використовуючи франчайзинг, сітковий маркетинг та інші сучасні форми співпраці. Проте існує ризик копіювання технологій у разі недостатнього правового захисту інтелектуальної власності.

– множинні організаційні структури виникають у великих організаціях, де підрозділи створювалися за різними принципами і мають різні типи структур. До них належать холдингові компанії та конгломерати.

Холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій різних юридично самостійних організацій. Вони здійснюють загальне стратегічне керівництво та впливають на структуру дочірніх організацій лише у критично важливих ситуаціях.

Конгломерати формуються за єдиними загальними принципами управління, однак різні умови діяльності окремих підрозділів потребують використання різних видів організаційних структур. Зазвичай конгломерат складається зі штаб-квартири та численних операційно автономних філій, що дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з децентралізованою операційною діяльністю.

6. Принципи побудови організаційних структур управління

Побудова ефективної організаційної структури управління є одним із ключових завдань менеджменту, адже саме структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між різними ланками організації. Правильно сформована структура забезпечує не лише чіткий рух інформаційних потоків, а й створює умови для раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. У процесі проектування організаційної структури важливо дотримуватися низки принципів, які забезпечують її гнучкість, ефективність і відповідність сучасним вимогам розвитку (табл. 1):

1. Орієнтація структури управління на цілі та завдання організації. Це означає, що побудова будь-яких підрозділів, визначення їхніх функцій та повноважень має виходити з місії організації та його стратегічних пріоритетів. Структура не може існувати окремо від виробництва чи оперативної діяльності – навпаки, вона повинна підсилювати їх, забезпечуючи раціональну координацію та контроль.

2. Оптимальний розподіл праці між органами управління та персоналом. Ефективна структура передбачає чітке розмежування функцій, щоб уникнути дублювання робіт і надмірного навантаження на окремих працівників. Водночас спеціалізація повинна бути збалансованою: вона має сприяти творчому підходу, розвитку професійних компетенцій і підвищенню якості виконання управлінських завдань.

3. Чітке визначення повноважень і відповідальності кожної ланки управління. Це передбачає створення прозорої системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між підрозділами, що дозволяє уникнути конфліктів, непорозумінь та управлінського хаосу. Працівники мають чітко розуміти, за що вони відповідають, кому підпорядковуються і в яких питаннях можуть ухвалювати рішення самостійно.

4. Відповідність між функціями, обов'язками, повноваженнями та мірою відповідальності. Надання працівнику певних завдань має супроводжуватися відповідними інструментами та правами для їх виконання. Нерівномірність між обов'язками та повноваженнями породжує неефективність, знижує мотивацію персоналу та уповільнює управлінські процеси.

5. Відповідність структури управління соціально-культурному середовищу організації. Кожна організація функціонує в певному соціальному контексті, який впливає на стиль управління, рівень централізації чи децентралізації, характер

взаємодії між працівниками. Врахування корпоративної культури, системи цінностей і традицій організації сприяє формуванню гармонійної, комфортної та продуктивної атмосфери праці.

Таблиця 1. Узагальнююча таблиця ситуаційних факторів формування організаційної структури управління

Ситуаційні фактори	Сутність впливу	Ключові характеристики	Наслідки для організаційної структури
1. Зовнішнє середовище	формує вимоги до гнучкості та адаптивності структури	складність, мінливість, рівень конкуренції, технологічні зміни	– потреба в оперативності рішень; – розвиток горизонтальних зв'язків; – більша децентралізація; – адаптивні та гнучкі структури
2. Технологія роботи організації	визначає логіку побудови підрозділів і характер їх взаємодії	розподіл праці, спеціалізація, тип взаємозалежності робіт (підсумкова, послідовна, пов'язана, групова)	– формування структури за технологічним принципом; – оптимізація координації між підрозділами; – вибір рівня спеціалізації та кількості управлінських рівнів
3. Стратегія організації	Зумовлює необхідність адаптації внутрішньої структури до стратегічних цілей	стратегії зростання, інновацій, диверсифікації, лідерства за витратами, диференціації	– перепроєктування структури; – створення нових підрозділів / скорочення рівнів управління; – перехід до матричних, проєктних або функціональних структур залежно від обраної стратегії
4. Поведінка працівників, кадровий потенціал	визначає рівень автономії та стиль управління	компетентність, мотивація, здатність брати відповідальність, рівень довіри	– централізація або децентралізація управління; – посилення командної роботи; – перегляд повноважень і відповідальності; – формування культури співпраці

Отже, дотримання зазначених принципів дає змогу створити організаційну структуру, яка не лише відображає специфіку діяльності організації, але й забезпечує його конкурентоспроможність, адаптивність та здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

7. Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління

У процесі проєктування організаційної структури управління надзвичайно важливо враховувати ситуаційні фактори – динамічні умови, що визначають особливості діяльності організації на певному етапі його розвитку. Вони формують рамки, у яких організація може функціонувати найбільш ефективно, а також впливають на вибір типу структури, ступінь централізації, рівень спеціалізації та характер взаємодії між підрозділами.

Загалом виділяють чотири ключові групи ситуаційних чинників:

1. Вплив зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище визначає тип організаційної структури через свою складність, динамічність і непередбачуваність. У стабільному та передбачуваному середовищі організації можуть використовувати більш формалізовані, жорсткі

структури з чіткою ієрархією і суворими правилами. Натомість за високої мінливості ринку, швидкого технологічного розвитку чи нестабільних економічних умов зростає потреба у гнучких структурах, здатних швидко адаптуватися до змін.

У таких умовах важливими стають висока швидкість ухвалення рішень, делегування повноважень, розвиток кросфункціональних команд і горизонтальних зв'язків. Гнучка структура підвищує адаптивність фірми, дозволяючи ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища, інноваційні тенденції та зміни у споживчій поведінці.

2. Технологія роботи організації

Технологія – це спосіб перетворення ресурсів у кінцевий продукт або послугу, і саме вона визначає логіку побудови багатьох управлінських процесів. Її вплив проявляється у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт за технологічними, функціональними або предметними ознаками;

- взаємозалежність робіт, яка визначає характер координації між підрозділами.

Взаємозалежність робіт може мати чотири форми:

- підсумкова (об'єднувальна) – окремі підрозділи працюють відносно автономно, але кожен робить свій внесок у загальний результат. Така форма підходить для організацій із великою кількістю незалежних функцій, наприклад, у сервісних центрах чи під час монтажу комп'ютерного обладнання;

- послідовна – робота одного підрозділу логічно передуює роботі іншого. Це характерно для серійного або масового виробництва, де результат одного цеху слугує входом для наступного (наприклад, деталі з механічного цеху передаються у складальний);

- пов'язана (взаємна) – підрозділи взаємно залежать один від одного, і результати їхньої діяльності послідовно впливають на подальші етапи (дослідницькі, конструкторські та інженерні роботи);

- групова (обопільна) – потребує високого рівня взаємодії, колективних обговорень і спільного прийняття рішень. Виникає в умовах невизначеності або під час реалізації інноваційних, креативних, проєктних завдань.

Тип взаємозалежності визначає форму координації, рівень контролю, кількість управлінських ланок та необхідну гнучкість структури.

3. Стратегія організації

Стратегія визначає довгострокові цілі організації та способи їх досягнення. Кожна стратегічна зміна – диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, упровадження інновацій, оптимізація витрат – вимагає перегляду і перепроєктування організаційної структури.

Наприклад:

- стратегія зростання потребує розширення управлінського апарату, створення нових підрозділів, філій або департаментів;

- стратегія лідерства за витратами – спрощення структури, зменшення управлінських рівнів і підвищення операційної ефективності;

- стратегія диференціації – посилення функцій маркетингу, R&D, роботи з клієнтами;

- інноваційна стратегія – розвитку проєктних і матричних структур.

Перебудова структури – це механізм, що дозволяє привести внутрішні процеси у відповідність до стратегічних орієнтирів.

4. Поведінка працівників і кадровий потенціал

Людський фактор є одним із ключових у формуванні структури управління. Залежно від професійної підготовки, компетентності, мотивації та здатності працівників брати відповідальність за прийняття рішень змінюється ступінь централізації управління.

Якщо персонал потребує постійного контролю або не готовий до високої автономії, організація використовує більш централізовані структури.

Якщо працівники компетентні, ініціативні та здатні до самоорганізації – можливий перехід до децентралізованих, адаптивних структур, де рішення приймаються ближче до місця виникнення проблеми.

Поведінка персоналу впливає також на комунікаційні процеси, стиль управління, інтенсивність горизонтальної взаємодії та формування команд.

Успішне організаційне проектування потребує комплексного аналізу всіх ситуаційних чинників та динаміки їхнього розвитку. Лише за умови глибокого врахування впливу зовнішнього середовища, технологій, стратегії й людського чинника можна створити організаційну структуру, яка забезпечить ефективне використання ресурсів, підвищену гнучкість та здатність організації до стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

8. Трансформація організаційної функції менеджменту в умовах цифровізації

В умовах цифрової трансформації організації змінюють не лише бізнес-моделі, а й організаційні засади управління. Вони працюють в умовах: високої динаміки цифрових змін; великого обсягу даних; необхідності постійної інноваційності та роботи в гнучких і розподілених командах.

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової функції організації подана в табл. 2.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової організаційної функції

Параметр	Традиційна організація	Цифрова організація
Структура	ієрархічна	гнучка, мережева
	статична	плоска, динамічна
Управління процесами	через накази	через платформи
Ухвалення рішень	централізоване	децентралізоване, дата-орієнтоване
Комунікація	вертикальна, формальна	горизонтальна, цифрова
	паперова, усна	онлайн, інтегрована
Гнучкість	обмежена	висока
Орієнтація	внутрішня	клієнто- та дата-центрична
Роль технологій	допоміжна	ключова
Реакція на зміни	повільна	швидка, адаптивна
Основний ресурс	людські та матеріальні ресурси	дані, інтелектуальний капітал, цифрові інструменти

Організаційна функція перестає бути просто структурною формою – вона перетворюється на функцію, що інтегрує цифрові технології в управління, структуру,

комунікацію і культуру організації. Традиційна вертикальна ієрархія вже не забезпечує ефективності, тому виникає потреба в нових підходах до побудови організаційної структури.

Цифрова організаційна функція менеджменту – це цілісна управлінська діяльність щодо системного забезпечення організаційної побудови організації із застосуванням цифрових технологій, що дозволяє: забезпечити цифрову взаємодію всіх елементів організації (люди, процеси, ресурси); організувати робочі процеси через цифрові інструменти; змінити логіку управління: від ієрархічної до гнучкої, мережевої. Вона включає:

- проектування цифрових структур;
- впровадження цифрових інструментів комунікації та управління;
- автоматизацію процесів;
- управління цифровими компетенціями працівників;
- забезпечення культурної трансформації організації.

Цифрова організаційна функція спрямована на створення умов для ефективної діяльності організації у цифровому середовищі, забезпечення прозорості процесів, швидкої адаптації та стійкого зростання на основі цифрових технологій, платформ, інструментів та аналітики.

Основні компоненти цифрової організаційної функції (табл. 3):

- цифрова організаційна структура (плоска, мережева, agile);
- інструменти управління (Microsoft Teams, Jira, Trello, Zoom, Notion);
- цифрові процеси (документообіг, онбординг, навчання, оцінка);
- аналітика й контроль (цифрові панелі управління, KPI в онлайн-режимі).

Таблиця 3. Основні елементи цифрової організаційної функції

Елемент	Опис
Цифрова структура	гнучка, мережева, децентралізована; команди самоорганізовані, побудовані навколо проєктів або продуктів
Цифрові процеси	усі процеси (управління, облік, контроль, комунікація) переводяться в цифровий формат
Платформи та інструменти	використання ERP, CRM, HRM-систем, систем управління завданнями (Trello, Jira), хмарних сервісів, інструментів спільної роботи (Google Workspace, MS Teams)
Управління даними	прийняття рішень на основі цифрової аналітики, впровадження BI-систем (Business Intelligence)
Організаційна культура	культура відкритості, гнучкості, взаємодії, навчання, експериментування
Ролі	нові професійні ролі: цифровий трансформаційний лідер, спеціаліст з даних, digital coach, архітектор цифрових рішень

Основними завданнями цифрової організаційної функції є:

- визначення цифрових ролей та відповідальностей;
- побудова цифрових комунікаційних каналів (платформи обміну, інтранет, автоматизовані чати тощо);
- створення або адаптація організаційної структури для цифрового середовища (розробка гнучкої організаційної структури, здатної адаптуватися до змін; організація віддаленої та гібридної роботи);

- вибудування системи цифрових сервісів для підтримки бізнес-процесів (інтеграція цифрових платформ (ERP, CRM, TMS, HRM) для підтримки внутрішніх процесів; побудова системи data-driven decision-making (управління на основі даних);
- управління цифровими командами (віртуальні команди, agile-команди);
- формування цифрової корпоративної культури;
- кібербезпека організаційних процесів

Отже, основними ключовими характеристиками цифрової організаційної функції є:

- гнучкість і адаптивність: швидке переналаштування організаційної структури під нові умови; швидка перебудова команди, зміна ролей; швидка адаптація до нових проєктів;
- цифрова інтеграція: узгоджена робота всіх ІТ-систем та платформ (ERP, CRM, HRM);
- мережева взаємодія: команди працюють як вузли в єдиній цифровій мережі, без зайвого посередництва;
- автоматизація: зменшення ручної праці в управлінні процесами;
- плоскість і неієрархічність: зменшення кількості рівнів управління, розширення автономії команд;
- орієнтація на продукт або клієнта: команди структуровані навколо проєктів, а не відділів;
- забезпечення віддаленої взаємодії: віртуальні офіси, дистанційна робота;
- організація роботи з даними: формування систем управління даними, аналітичних центрів;
- підтримка цифрової культури: відкритість до інновацій, динамізм, співпраця;
- віддаленість і розподіленість: підрозділи і працівники можуть бути географічно незалежними.

Тема 7
МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
План

1. *Сутність і поняття мотивування в менеджменті.*
2. *Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей та заохочень у процесі трудової мотивації.*
3. *Класифікація та характеристика основних теорій мотивації.*
4. *Засоби мотиваційного впливу менеджера на персонал (матеріальні та нематеріальні).*
5. *Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.*
6. *Особливості мотивації персоналу в умовах Індустрії 4.0 та цифрової трансформації.*
7. *Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму в організації та шляхи їх подолання.*

1. Сутність і поняття мотивування в менеджменті

Мотивація – це складний динамічний процес, що поєднує економічні, соціальні й психологічні фактори.

Мотивування – одна з ключових функцій менеджменту, що визначає ефективність діяльності будь-якої організації. Саме через систему мотивації керівництво спрямовує поведінку працівників на досягнення поставлених цілей, забезпечуючи водночас задоволення їхніх власних потреб.

Ефективна система мотивування має бути:

- комплексною (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів);
- індивідуально орієнтованою;
- гнучкою та справедливою;
- тісно пов'язаною з цілями організації та розвитком персоналу.

Саме мотивація є тією силою, що перетворює потенціал працівника на реальні результати, забезпечує зростання продуктивності, лояльності та конкурентоспроможності організації.

Мотивація праці – це процес спонукання людини до трудової діяльності, який ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників:

- внутрішня мотивація – бажання працювати через інтерес до самої діяльності, можливість самореалізації, професійного розвитку, творчості, визнання;
- зовнішня мотивація – вплив зовнішніх стимулів: заробітної плати, премій, соціальних пільг, статусу, контролю.

Таким чином, мотивування – це поєднання управлінських дій, спрямованих на формування у працівників бажання та готовності якісно виконувати свої обов'язки для досягнення спільних результатів.

2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень у процесі трудової мотивації

Поведінка працівника завжди є результатом взаємодії кількох елементів:

1. Потреби – усвідомлені або неусвідомлені стани нестачі чогось важливого для людини. Вони можуть бути матеріальні (заробіток, житло), соціальні (повага, приналежність), духовні (самореалізація, розвиток).

2. Мотиви (спонукання) – внутрішні сили, які спонукають людину діяти для задоволення певної потреби (наприклад: бажання отримати підвищення, заслужити авторитет, покращити добробут сім'ї).

3. Цілі – конкретні орієнтири, до яких спрямовані дії працівника. Вони виступають своєрідним «містком» між потребами та реальною поведінкою.

4. Заохочення (стимули) – зовнішні впливи з боку організації, які підкріплюють або послаблюють певну поведінку (матеріальна винагорода, схвалення, перспектива просування тощо).

Схематично взаємозв'язок виглядає так:

*Потреба → Мотив → Ціль → Діяльність → Результат →
→ Винагорода → Задоволення або нова потреба*

Ефективна система мотивації в організації має враховувати цей цикл, забезпечуючи логічний зв'язок між вкладеними зусиллями, досягнутими результатами та винагородою.

3. Класифікація та характеристика основних теорій мотивації

Змістовні теорії мотивації пояснюють, що саме спонукає людину до діяльності, тобто визначають коло потреб, які формують мотивацію:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Вона передбачає п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні (їжа, відпочинок, житло, заробітна плата);
- безпеки (стабільність роботи, соціальні гарантії);
- соціальні (спілкування, належність до колективу);
- пошани (визнання, статус, кар'єра);
- самореалізації (творчість, розвиток, досягнення).

Мотивація виникає лише тоді, коли потреби нижчого рівня задоволені.

2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Виділено два типи чинників:

- гігієнічні (зарплата, умови праці, відносини, політика фірми) – запобігають незадоволенню, але не мотивують;
- мотиватори (успіх, визнання, відповідальність, розвиток) – формують справжню мотивацію.

3. Теорія потреб МакКлелланда. Виділено три домінуючі потреби:

- у досягненні (бажання бути найкращим);
- у владі (впливати на інших);
- у приналежності (бути частиною групи).

4. Теорія ERG Альдерфера. Спрощена модель Маслоу:

- E – існування (матеріальні потреби),
- R – зв'язки (соціальні),
- G – зростання (самореалізація).

Особливість: кілька рівнів можуть бути актуальні одночасно.

Процесуальні теорії мотивації пояснюють, як саме відбувається мотивація, тобто як людина оцінює ситуацію і приймає рішення діяти:

1. Теорія очікувань В. Врума.

Мотивація залежить від трьох факторів:

- очікування, що зусилля дадуть результат (E→P);
- віра, що результат призведе до винагороди (P→R);

– цінність винагороди для працівника.

Мотивація сильна, коли всі три компоненти високі.

2. Теорія справедливості Дж. Адамса. Люди порівнюють співвідношення власних «вкладень» (зусиль, часу) і «винагород» із іншими працівниками. Якщо вони відчувають несправедливість, мотивація знижується.

3. Модель Портера-Лоулера. Поєднує елементи попередніх теорій:

*зусилля → результати → винагорода →
→ задоволення → підвищення подальших зусиль*

4. Засоби мотиваційного впливу менеджера на персонал (матеріальні та нематеріальні)

Засоби мотиваційного впливу менеджера на персонал являють собою сукупність конкретних інструментів і управлінських дій, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників, підвищення їх залученості та орієнтацію на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Ефективність мотиваційного впливу значною мірою залежить не лише від наявності відповідних засобів, а й від уміння менеджера поєднувати їх у цілісну систему з урахуванням потреб персоналу, особливостей організаційної культури і стратегічних пріоритетів розвитку організації.

У практиці управління персоналом засоби мотивації доцільно групувати за характером впливу на матеріальні, нематеріальні та організаційні.

Матеріальні засоби мотивації ґрунтуються на прямому економічному стимулюванні працівників і традиційно займають центральне місце в системі мотивації. До них належать:

- заробітна плата;
- премії та бонуси;
- участь працівників у прибутках організації;
- соціальні пакети й програми страхування;
- різноманітні пільги, зокрема оплата навчання та підвищення кваліфікації.

Матеріальні стимули забезпечують базовий рівень задоволення потреб персоналу та формують відчуття економічної стабільності, проте їх ефективність значною мірою залежить від справедливості, прозорості та зв'язку з результатами праці.

Нематеріальні засоби мотивації орієнтовані на задоволення соціальних, статусних і самореалізаційних потреб працівників і відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової мотивації. Вони включають:

- визнання досягнень;
- подяку та моральні нагороди;
- створення можливостей для професійного розвитку й кар'єрного зростання;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- надання цікавих, творчих і змістовних завдань.

Застосування нематеріальних стимулів сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, розвитку ініціативності та формуванню внутрішньої мотивації до праці.

Організаційні засоби мотиваційного впливу пов'язані з формуванням таких умов праці, які підтримують мотивацію персоналу на постійній основі. До них належать:

- створення комфортного й безпечного робочого середовища;
- запровадження гнучкого графіка роботи;
- розвиток корпоративної культури довіри, співпраці та підтримки;
- функціонування прозорої системи оцінювання результатів діяльності.

Організаційні засоби мотивації посилюють ефект матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки формують сприятливий управлінський контекст для реалізації трудового потенціалу працівників.

Отже, засоби мотиваційного впливу менеджера мають застосовуватися комплексно та взаємодоповнювати один одного. Лише збалансоване поєднання матеріальних, нематеріальних і організаційних інструментів дозволяє менеджеру забезпечити стійку мотивацію персоналу та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

5. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми

Стимулювання праці є важливою складовою мотиваційного механізму управління персоналом і розглядається як цілеспрямована система матеріальних і нематеріальних заохочень, за допомогою яких менеджмент впливає на трудову поведінку працівників з метою підвищення їхньої активності, результативності та орієнтації на досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від внутрішньої мотивації, стимулювання має переважно зовнішній характер, однак за умови раціональної побудови воно здатне підтримувати й посилювати внутрішні мотиви працівників.

Основною метою стимулювання праці є забезпечення відповідності між індивідуальними інтересами працівників і цілями організації. У практичному вимірі це проявляється через підвищення продуктивності та якості праці, формування зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності, підтримку трудової дисципліни, а також закріплення кваліфікованих працівників в організації та зниження плинності кадрів.

Ефективність системи стимулювання визначається дотриманням низки принципів, що забезпечують її справедливість і результативність. Ключовими серед них є принципи:

- справедливості та диференціації винагороди залежно від внеску працівника;
- поєднання матеріальних і моральних стимулів;
- гласність і прозорість механізмів заохочення;
- орієнтація на досягнення кінцевого результату діяльності;
- гнучкість і адаптивність системи стимулювання до змін внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

Залежно від характеру впливу на працівників виокремлюють кілька видів стимулювання праці: матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання та соціальне стимулювання. Їх реалізація здійснюється через конкретні форми стимулювання праці, які визначають практичний механізм впливу на персонал. До них належать:

- система заробітної плати (погодинна, відрядна, преміальна);
- моральне заохочення у вигляді нагород, грамот і публічного визнання;
- соціальні стимули (додаткові відпустки, гнучкий графік роботи, розширені пільги);

- кар’єрне стимулювання, що передбачає підвищення на посаді;
- участь у важливих проєктах;
- розширення професійних повноважень.

Таким чином, стимулювання праці є ефективним лише за умови його системності та узгодженості з загальною стратегією управління персоналом. Раціональне поєднання цілей, принципів, видів і форм стимулювання дає змогу забезпечити стійкий мотиваційний ефект і підвищити результативність діяльності організації в цілому.

6. Особливості мотивації персоналу в умовах Індустрії 4.0 та цифрової трансформації

В умовах Індустрії 4.0 мінімізується використання людської сили, тим самим мінімізуючи вплив людського фактору. Характерні риси Індустрії 4.0 – це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Тому важливо приділяти увагу залученню та мотивації нових працівників, які в подальшому будуть впроваджувати ці самі ідеї.

Трудова оцифрована діяльність працівника набуває все більш ядро виражену специфіку, враховувати яку необхідно при впровадженні нових форм мотивації.

До особливостей сучасної праці можна віднести зміну традиційних меж трудової діяльності, посилення ролі індивідуальних якостей працівників, їх компетенцій як наслідок на новому рівні як розподілу праці, так і трудової компетенції.

У даний час виділяють такі особливості мотивації персоналу в умовах активізації інноваційних процесів у рамках цифровізації:

1. Фундаментом системи мотивації стає виховання творчої активності та креативності робітників у сфері цифровізації: працівники повинні бути забезпечені такими умовами, при яких вони отримують можливість реалізовувати в повному обсязі особистий потенціал в інтересах розвитку організації.

2. Суттєвим мотивом працівника стає «відчуття свого місця» в цифровій організації: усвідомлення своєї значимості, статусності та приналежності.

3. Значення нематеріальних стимулів в організаціях значно підвищується, більш актуальним стає забезпечення можливості кар’єрного росту.

Світовий практичний досвід цифрових перетворень відпрацював системи та послідовність революційних змін технологій виробництва, склад необхідних компетенцій персоналу. Відповідно до глобального тренду цифровізації економіки особливо затребуваними стають такі специфічні навички та вміння:

- цифрові та технічні вміння і навички: грамотність в галузі оргтехніки та комп’ютерів; грамотне користування офісним програмним забезпеченням; розробка та впровадження спеціальних корпоративних або галузевих програм; цифровий зв’язок з керівництвом та спільна робота в проєктах; робота з ІТ-технологіями; орієнтація на клієнтів і навички комунікації;

- інформаційні вміння і навички: вміння в галузі цифрової обробки інформації; пошук, обробка, архівування та зберігання великої кількості даних, а також проміжна аналітика; інформаційна безпека і конфіденційність; дотримання вимог мережевого

етикету; активна участь у громадському житті та житті організації, активна взаємодія за допомогою використання цифрових технологій; управління увагою й емоціями; високотехнічний професіоналізм, вміння працювати у стресових умовах, в умовах постійних змін, розвиток емоційного інтелекту, мотивованість.

Аналітиками Всесвітнього економічного форуму виділено ТОП-10 ключових навичок персоналу епохи четвертої промислової революції:

- критичне та системне мислення, комплексне вирішення проблем, управління проектами і процесами, робота в режимі невизначеності і багатозадачності,
- креативність, готовність до навчання і отримання нового досвіду,
- навички міжособистісного спілкування, управління людьми, вміння працювати з людьми, навички координації, взаємодії, міжгалузєва комунікація, багатомовність і мультикультурність;
- математичні, пам'ять, швидкість мислення і прийняття рішень, робота зі штучним інтелектом і програмування, знання методів, технік, технологій;
- емоційний інтелект, емоційна стабільність, здатність до художньої творчості, наявність естетичного смаку,
- клієнтоорієнтованість, ощадливе виробництво.

Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій в організацій (рис. 1) дозволяють виявити перелік цифрових навичок працівників, оцінити витрати, доходи, методи і ризики впровадження цифрових методів та підготувати відповідну систему мотивації.

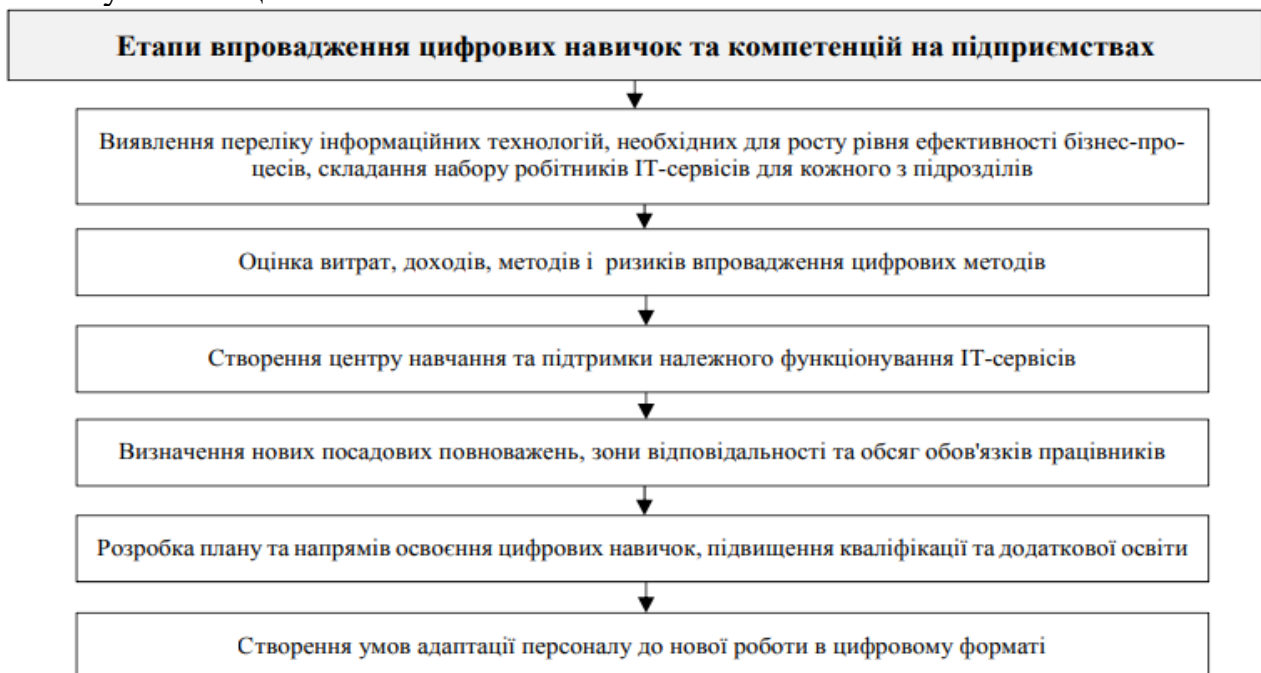


Рис. 1. Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій в організацій

Отже, персонал організації в період цифрової трансформації має специфічні запити і потреби, що і зумовлює високий рівень необхідності їх мотивації до розвитку нових компетенцій в галузі цифрових технологій.

Покоління Z і Alpha мають зовсім інші очікування від мотивації: вони хочуть швидких результатів, емоційного включення, автономії і цифрового сенсу. Менеджери, які це врахують, зможуть залучити й утримати найталановитіших молодих фахівців.

Перше повністю «цифрове» покоління – вирости з інтернетом, смартфонами, соцмережами – покоління Z (Zoomers), народжені приблизно з 1997 по 2012 рік.

Покоління Alpha вже формуються у повністю цифровому середовищі з раннього віку (віртуальна реальність, штучний інтелект, голосові помічники тощо) – народжені з 2013 року.

Зміна пріоритетів поколінь Z і Alpha щодо мотивації в цифрову епоху наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Зміна пріоритетів поколінь Z і Alpha щодо мотивації в цифрову епоху

Класичні цінності (X, Y)	Цінності поколінь Z / Alpha
Стабільність, кар'єра	Гнучкість, творчість, свобода
Зарплата	Сенс і цінність роботи
Ієрархія	Горизонтальні зв'язки, рівність
Престиж	Автентичність і визнання
Безпека	Емоційне благополуччя
Лояльність до організації	Лояльність до цінностей

Для покоління Z мотивацією є:

- можливість самореалізації через проекти;
- визнання у цифровому середовищі (лайки, фідбек, публічне схвалення);
- навчання без перерви (Lifelong learning) – YouTube, мікронавчання, онлайн-курси;

– гнучкий графік і можливість працювати віддалено;

– цифрова екосистема – мобільність, автоматизація, мінімум рутини.

Для покоління Alpha (у перспективі) мотивацією є:

– гейміфікація мотивації – змагання, нагороди, цифрові досягнення;

– миттєвий зворотний зв'язок;

– VR/AR-середовище як частина навчання та роботи;

– індивідуальний підхід через штучний інтелект;

– соціальна відповідальність – проекти з позитивним впливом на світ.

Тому цифровий менеджмент повинен адаптувати мотивацію для нових поколінь таким чином:

– забезпечити гнучкість, швидку реакцію і цифрову зручність;

– впроваджувати інтерактивні платформи, гейміфікацію, соцмережіві формати;

– забезпечити видимість прогресу і визнання зусиль;

– створювати спільноти за інтересами, підтримувати відчуття належності;

– підкреслювати місію, етику і вплив діяльності.

7. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму в організації та шляхи їх подолання

Формування ефективного мотиваційного механізму в організації є складним багатовимірним процесом, що потребує системного поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів. Попри наявність значної кількості теоретично обґрунтованих підходів і практичних інструментів мотивації персоналу, на практиці організації часто стикаються з низкою проблем, які знижують

результативність мотиваційного впливу та не забезпечують сталого зростання трудової активності працівників:

1. Одноманітність мотиваційних стимулів, що проявляється у домінуванні матеріальних форм заохочення і недооцінці нематеріальних чинників мотивації. Такий підхід не враховує багатовекторність мотиваційних потреб персоналу й обмежує можливості довгострокового впливу на поведінку працівників. Подолання цієї проблеми потребує переходу до комплексної моделі мотивації, яка поєднує матеріальні, моральні, соціальні та професійно-розвиткові стимули.

2. Відсутність індивідуалізованого підходу до мотивації, оскільки застосування універсальних методів не відповідає різноманітності ціннісних орієнтацій, професійних очікувань і стадій кар'єрного розвитку працівників. Це зумовлює необхідність диференціації мотиваційних інструментів на основі оцінювання потреб персоналу та персоналізації мотиваційних програм.

3. Порушення принципу справедливості та прозорості мотиваційної системи, що проявляється у нерівномірному або неаргументованому розподілі винагород. За таких умов мотивація трансформується у фактор демотивації, знижуючи рівень довіри до управлінських рішень. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом впровадження чітких критеріїв оцінювання результатів праці та відкритої комунікації щодо механізмів заохочення.

4. Недостатність зворотної комунікації між керівництвом і персоналом, унаслідок чого управлінські рішення у сфері мотивації ґрунтуються на припущеннях, а не на реальних очікуваннях працівників. Актуалізується потреба у розвитку двосторонньої комунікації, регулярному моніторингу рівня задоволеності працею та залученні персоналу до формування мотиваційної політики.

5. Застарілість систем оплати праці, які не відображають індивідуального внеску працівників у досягнення стратегічних цілей організації та не стимулюють прояв ініціативності й інноваційної активності. Подолання цієї проблеми пов'язане з переходом до гнучких моделей винагороди, орієнтованих на результати діяльності та ключові показники ефективності.

6. Недостатній рівень розвитку корпоративної культури та управлінських компетентностей керівників середньої ланки. За відсутності довіри, підтримки та лідерського впливу матеріальні стимули мають короткостроковий ефект. Відтак актуалізується необхідність формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури і розвитку управлінських і комунікативних компетентностей менеджерів.

Отже, наявні проблеми формування мотиваційного механізму мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх подолання, що передбачає інтеграцію економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів управління персоналом.

Тема 8 КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. *Поняття інформації та її роль у менеджменті.*
2. *Види інформації та їх характеристики.*
3. *Сутність комунікацій у менеджменті.*
4. *Види комунікацій (внутрішні, зовнішні; формальні, неформальні; вертикальні, горизонтальні, діагональні).*
5. *Комунікаційний процес: етапи, учасники, механізми.*
6. *Перешкоди в комунікаційному процесі та способи їх подолання.*

1. Поняття інформації та її роль у менеджменті.

Інформація є базовим ресурсом управління, без якого неможливе функціонування сучасної організації. У загальному розумінні інформація – це сукупність відомостей про об'єкти, процеси та явища зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які зменшують невизначеність і використовуються для прийняття управлінських рішень.

У менеджменті інформація виступає не лише як результат обробки даних, а як інструмент впливу та координації, що забезпечує узгодженість дій персоналу та досягнення цілей організації. Вона формує основу для виконання всіх управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю, керівництва та управління змінами.

Роль інформації в менеджменті проявляється у таких аспектах:

- забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – якісна, своєчасна та достовірна інформація знижує ризики та підвищує обґрунтованість рішень;
- координація діяльності структурних підрозділів і окремих працівників;
- контроль і оцінювання результатів діяльності організації;
- формування зворотного зв'язку між рівнями управління;
- підтримка комунікацій із зовнішнім середовищем;
- адаптація організації до змін, зокрема в умовах цифровізації та глобалізації.

Отже, інформація в менеджменті є стратегічним ресурсом, ефективне використання якого визначає конкурентоспроможність організації та якість управлінської діяльності.

2. Види інформації та їх характеристики.

З метою ефективного управління інформаційними потоками інформацію доцільно класифікувати за різними ознаками, кожна з яких має важливе практичне значення для менеджерів.

1. За джерелами надходження:

– внутрішня інформація – формується в межах організації та відображає результати її діяльності (звітність, показники ефективності, внутрішні регламенти, результати контролю);

– зовнішня інформація – надходить із зовнішнього середовища (дані про ринок, конкурентів, законодавчі зміни, макроекономічні тенденції).

2. За змістом і призначенням:

– економічна інформація – фінансові показники, витрати, доходи, прибуток, інвестиції;

– техніко-технологічна інформація – відомості про виробничі процеси, технології, інновації;

– соціальна інформація – дані про персонал, мотивацію, плинність кадрів, соціально-психологічний клімат;

– управлінська інформація – накази, рішення, плани, розпорядження.

3. За рівнем управління:

– стратегічна інформація – використовується для довгострокового планування та визначення напрямів розвитку організації;

– тактична інформація – забезпечує реалізацію стратегічних рішень у середньостроковій перспективі;

– оперативна інформація – необхідна для щоденного управління і оперативного контролю.

4. За ступенем обробки:

– первинна інформація – необроблені дані, отримані безпосередньо з джерел;

– вторинна інформація – результат аналітичної обробки первинних даних.

5. За формою подання:

– усна інформація – передається безпосередньо в процесі спілкування;

– письмова інформація – зафіксована у документах, звітах, наказах;

– електронна (цифрова) інформація – передається за допомогою інформаційних систем, баз даних, цифрових платформ.

6. За якісними характеристиками:

– якість інформації визначається такими критеріями:

– достовірність – відповідність реальному стану справ;

– повнота – достатність для прийняття рішення;

– своєчасність – отримання в потрібний момент;

– актуальність – відповідність поточним умовам;

– зрозумілість і доступність – легкість сприйняття користувачем.

Ефективне управління організацією можливе лише за умови раціонального формування, обробки та використання інформації. Усвідомлення ролі та різновидів інформації дозволяє менеджерам оптимізувати управлінські рішення, підвищити результативність діяльності та забезпечити сталий розвиток організації.

3. Сутність комунікацій у менеджменті

Комунікація – це процес обміну інформацією між людьми за допомогою слів, письмових знаків, символів, жестів та інших вербальних і невербальних засобів, у результаті якого формується взаєморозуміння, довіра та узгодження позицій між учасниками взаємодії. У менеджменті комунікація є не лише передаванням інформації, а й інструментом впливу, координації дій та формування організаційної поведінки.

Комунікації є необхідним елементом діяльності менеджера, оскільки саме через них керівник:

– отримує інформацію для прийняття управлінських рішень;

– доводить завдання до виконавців;

- координує діяльність підрозділів;
- підтримує ділові контакти з партнерами та зовнішнім середовищем;
- формує організаційну культуру та мотивацію персоналу.

За відсутності ефективних комунікацій організація втрачає керованість, її діяльність набуває хаотичного та нескоординованого характеру. Саме тому комунікація виступає зв'язувальним процесом, який поєднує всі управлінські функції – планування, організацію, мотивацію, контроль і керівництво.

Процес комунікації є багатоетапним і взаємопов'язаним та включає такі основні стадії:

1. Зародження ідеї (формування повідомлення відправником).
2. Кодування та вибір каналу передавання інформації.
3. Передавання повідомлення.
4. Декодування та інтерпретація інформації отримувачем.
5. Зворотний зв'язок, що засвідчує рівень розуміння повідомлення.

Ефективність комунікацій значною мірою залежить від наявності або відсутності перешкод, які можуть виникати на будь-якому етапі процесу обміну інформацією.

До основних перешкод комунікацій належать:

- перешкоди, обумовлені сприйняттям, коли люди реагують не на реальні події, а на їх суб'єктивне сприйняття; інформація по-різному інтерпретується залежно від досвіду, посади, професійної підготовки, рівня довіри і міжособистісних відносин; часто керівники вищої ланки отримують переважно позитивну інформацію, оскільки підлеглі уникають повідомлення про проблеми через страх покарання; за відсутності сприятливого психологічного клімату менеджер отримує обмежений і спотворений обсяг інформації;

- семантичні бар'єри, пов'язані з різним розумінням значення слів, термінів, жестів та інтонацій; вони виникають через відмінності в освіті, кваліфікації, професійній мові, рівні володіння іноземними мовами, а також національні та культурні особливості;

- невербальні перешкоди, що виникають унаслідок використання невербальних засобів комунікації, зокрема міміки, жестів, пози, зорового контакту, інтонації та тембру голосу; непослідовність між вербальними й невербальними сигналами може призвести до хибного тлумачення повідомлення;

- недостатній або відсутній зворотний зв'язок, який суттєво знижує ефективність комунікацій; основною причиною цього є невміння слухати; ефективне слухання передбачає: припинення сторонніх розмов, терпляче ставлення до співрозмовника, уникнення конфліктів, уточнювальні запитання та активну увагу;

- перешкоди в організаційних комунікаціях, зумовлені перекрученням інформації, інформаційним перевантаженням керівників, недосконалою організаційною структурою, неефективними каналами і технічними засобами комунікації;

- фізичні та психологічні перешкоди, такі як втома, неувважність, слабка пам'ять, імпульсивність, надмірна емоційність або нетерплячість; вони ускладнюють передавання та сприйняття інформації, що в кінцевому підсумку негативно впливає на якість управлінських рішень.

Таким чином, ефективні комунікації є ключовою умовою результативного менеджменту, оскільки забезпечують узгодженість дій, зменшують ризик управлінських помилок і підвищують ефективність функціонування організації.

4. Види комунікацій у менеджменті та їх характеристика

Для ефективного управління організацією комунікації доцільно класифікувати за кількома ключовими ознаками. Така класифікація дозволяє менеджерам свідомо формувати комунікаційні потоки, мінімізувати втрати інформації та підвищувати якість управлінських рішень (табл. 1):

1. Внутрішні та зовнішні комунікації

Внутрішні здійснюються в межах організації та забезпечують взаємодію між керівниками і працівниками, а також між структурними підрозділами. Вони спрямовані на:

- доведення управлінських рішень і завдань;
- координацію діяльності персоналу;
- формування зворотного зв'язку;
- підтримання організаційної культури.

Ефективність внутрішніх комунікацій значною мірою залежить від організаційної структури, стилю керівництва, рівня довіри в колективі та застосування сучасних інформаційних технологій.

Зовнішні комунікації пов'язані з обміном інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем – споживачами, постачальниками, конкурентами, органами державної влади, фінансовими установами, громадськістю. Прикладами таких комунікацій є реклама, PR-діяльність, офіційна звітність, переговори, участь у виставках та конференціях. Вони формують імідж організації та впливають на її конкурентоспроможність.

2. Формальні та неформальні комунікації

Формальні комунікації – це офіційні інформаційні зв'язки, які регламентуються організаційною структурою, посадовими інструкціями і внутрішніми нормативними документами. Вони мають чітко визначені канали передавання (накази, розпорядження, звіти, службові записки) і забезпечують реалізацію управлінських функцій.

Неформальні комунікації виникають спонтанно на основі особистих стосунків між працівниками та зазвичай функціонують у межах неформальних груп. Вони можуть сприяти швидкому поширенню інформації, зниженню напруженості в колективі, але водночас створюють ризик поширення чуток та викривленої інформації. Завдання менеджера полягає не в усуненні неформальних комунікацій, а в гармонійному поєднанні їх із формальними каналами.

3. Вертикальні комунікації здійснюються між різними рівнями управління та поділяються на:

Низхідні (зверху вниз) – передавання управлінських рішень, планів, інструкцій, стандартів від керівників до підлеглих. Вони забезпечують організацію та координацію діяльності персоналу.

Висхідні (знизу догори) – надходження інформації від виконавців до керівництва про результати роботи, проблеми, пропозиції та настрої в колективі. Вони є основою зворотного зв'язку.

Недоліками вертикальних комунікацій можуть бути спотворення інформації, страх підлеглих перед негативною реакцією керівництва та інформаційні перевантаження.

4. Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками або підрозділами одного рівня управління. Вони спрямовані на:

- координацію дій;
- обмін досвідом та інформацією;
- узгодження спільних завдань.

Такі комунікації особливо важливі в умовах проєктного управління, командної роботи і матричних організаційних структур, оскільки зменшують навантаження на вертикальні канали управління.

5. Діагональні комунікації поєднують елементи вертикальних і горизонтальних зв'язків та здійснюються між працівниками різних підрозділів і рівнів управління, які не перебувають у безпосередній ієрархічній підпорядкованості. Вони характерні для сучасних гнучких організацій, де широко застосовуються проєктні команди, кросфункціональна взаємодія та цифрові платформи комунікацій.

Таблиця 1. Види комунікацій у менеджменті та їх характеристика

Класифікація	Види комунікацій	Характеристика та приклади
За сферою охоплення	Внутрішні	всередині організації між керівниками, підрозділами та працівниками; забезпечують координацію, доведення рішень, формування зворотного зв'язку
	Зовнішні	між організацією та зовнішнім середовищем: клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними органами (приклади: реклама, звітність, переговори, участь у виставках)
За способом виникнення	Формальні	офіційні комунікації, встановлені організаційною структурою: накази, розпорядження, звіти, службові записки; підпорядковані цілям організації та регламентам
	Неформальні	на основі особистих стосунків, у межах неформальних груп; швидко поширюють інформацію, але можуть створювати ризик чуток
За напрямом/рівнем	Вертикальні	між різними рівнями управління: – низхідні (зверху вниз): передача рішень, планів, інструкцій. – висхідні (знизу догори): передача звітів, пропозицій, проблем
	Горизонтальні	між працівниками або підрозділами одного рівня управління; координують дії, обмінюються досвідом та інформацією.
	Діагональні	між різними підрозділами та рівнями управління, які не мають прямої ієрархічної підпорядкованості. Використовуються у проєктних командах та кросфункціональних групах
За формою подання	Вербальні	словесні комунікації: усні розмови, наради, повідомлення; дозволяють передати деталі та уточнення.
	Невербальні	несловесні комунікації: жести, погляд, міміка, інтонації; особливо важливі в міжкультурному спілкуванні

Різноманіття видів комунікацій відображає складність управлінських процесів у сучасних організаціях. Ефективний менеджмент передбачає збалансоване використання внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних, вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій, що забезпечує узгодженість дій, своєчасність інформації та підвищення результативності управління.

5. Комунікаційний процес: етапи, учасники, механізми

Ефективність діяльності організації, її структурних підрозділів, робочих груп і окремих виконавців значною мірою визначається якістю організації комунікаційного процесу. Саме через комунікації здійснюється координація дій, передавання управлінських рішень, формування зворотного зв'язку та узгодження інтересів учасників управління.

Комунікаційний процес – цілеспрямований обмін інформацією між учасниками взаємодії, спрямований на досягнення взаєморозуміння та розв'язання конкретних управлінських завдань. Його основною метою є забезпечення адекватного розуміння змісту інформації, яка передається від відправника до одержувача.

В обміні інформацією виділяють такі основні елементи (табл. 2):

– відправник – особа або група осіб, яка генерує ідею, формує інформацію та ініціює її передавання;

– кодування – процес перетворення ідей у знакову форму (слова, символи, образи, графіки, жести, інтонації), зрозумілу для передавання;

– повідомлення – закодована інформація, яка передається від відправника до одержувача;

– канал комунікації – засіб передавання повідомлення (усне мовлення, письмові документи, телефон, електронна пошта, цифрові платформи, відеозв'язок тощо);

– одержувач – особа або група, якій адресоване повідомлення і яка його сприймає.

– декодування – процес інтерпретації отриманих символів і перетворення їх у зрозумілу інформацію.

– зворотний зв'язок – реакція одержувача, що свідчить про рівень розуміння повідомлення; у цьому разі відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

Таблиця 2. Основні елементи комунікаційного процесу

Елементи	Опис / Характеристика	Приклади / Механізми
Відправник	особа або група, що генерує ідеї, збирає та передає інформацію	менеджер, працівник, керівник відділу
Кодування	перетворення ідей у зрозумілу форму для передавання: слова, символи, жести, графіки, інтонації	письмовий документ, усна промова, презентація, діаграми
Повідомлення	інформація, закодована для передавання одержувачу	електронний лист, нарада, телефонний дзвінок, звіт
Канал комунікації	засіб передавання повідомлення від відправника до одержувача	усна розмова, електронна пошта, відеозв'язок, внутрішні системи управління
Одержувач	особа або група, які отримують повідомлення і інтерпретують його	працівник, підлеглий, керівник підрозділу
Декодування	процес перетворення отриманих символів у зрозумілу інформацію	інтерпретація письмового повідомлення, усного пояснення або презентації
Зворотний зв'язок	реакція одержувача, яка підтверджує або коригує рівень розуміння	відповідь на електронний лист, коментар на нараді, уточнювальні питання

Комунікаційний процес є поетапним і включає такі послідовні стадії:

1. Формування або вибір ідеї – усвідомлення потреби в передаванні інформації та визначення її змісту.

2. Кодування інформації – перетворення ідеї в повідомлення за допомогою слів, символів, жестів, інтонацій.

3. Вибір каналу комунікації – визначення оптимального способу передавання інформації з урахуванням її змісту, терміновості та адресата.

4. Передавання повідомлення – фактичне надсилання інформації від відправника до одержувача.

5. Декодування повідомлення – інтерпретація отриманої інформації одержувачем.

6. Оцінювання та уточнення змісту повідомлення — перевірка правильності розуміння інформації.

7. Здійснення зворотного зв'язку – реакція одержувача, яка підтверджує або коригує рівень взаєморозуміння.

У процесі обміну інформацією постійно виникають так звані комунікаційні шуми – фактори, що спотворюють зміст повідомлення, спричиняють помилки або відхилення в його сприйнятті. До них належать технічні, психологічні, семантичні, організаційні та фізіологічні чинники.

Менеджер повинен враховувати можливі неточності передавання інформації, оскільки навіть короткочасний комунікаційний контакт може мати істотний вплив на результати управлінських рішень.

Особливого значення в комунікаційному процесі набуває культура спілкування, яка передбачає дотримання норм поведінки, етики ділового спілкування та вимог міжнародного протоколу, особливо в умовах міжкультурної взаємодії.

Основними напрямками вдосконалення комунікаційного обміну в організації є:

– регулювання інформаційних потоків – керівник повинен визначати оптимальний обсяг інформації, необхідний для прийняття рішень, уникаючи як інформаційного дефіциту, так і перевантаження; інформаційні потреби залежать від цілей управління, характеру рішень, системи оцінювання результатів діяльності підрозділів і працівників;

– удосконалення управлінських дій – регулярні короткі зустрічі, оперативні наради, безпосередні контакти з підлеглими сприяють підвищенню якості інформаційного обміну; планування, організація, контроль і аналіз результатів створюють додаткові можливості для коригування комунікаційних процесів;

– використання сучасних інформаційних технологій – застосування цифрових каналів зв'язку, корпоративних інформаційних систем, електронного документообігу та онлайн-платформ підвищує швидкість і точність передавання інформації.

Комунікаційний процес є основою ефективного менеджменту, оскільки саме через нього забезпечується взаєморозуміння між учасниками управління, узгодження дій та якість прийняття управлінських рішень. Удосконалення комунікацій є важливою передумовою підвищення результативності діяльності організації в цілому.

6. Перешкоди в комунікаційному процесі та способи їх подолання.

Ефективність управлінського процесу значною мірою залежить від якісного обміну інформацією. Проте на кожному етапі комунікаційного процесу можуть виникати перешкоди, які знижують точність і своєчасність передавання інформації та впливають на якість управлінських рішень:

1. Перешкоди, обумовлені сприйняттям (психологічні):

– люди часто реагують не на те, що насправді відбувається, а на власне сприйняття подій;

– повідомлення може інтерпретуватися по-різному залежно від освіти, професії, досвіду, настрою, наявності довіри або конфліктів;

– підлеглі можуть уникати передавання негативної інформації керівникам через страх покарання або небажання засмучувати.

Способи подолання:

– створення позитивного психологічного клімату в колективі;

– заохочення відкритого обміну інформацією;

– використання ясних і прозорих каналів передачі інформації.

2. Семантичні перешкоди:

– пов'язані з різним тлумаченням слів, жестів, символів, інтонації;

– можуть виникати через різницю в освіті, професійній підготовці, знанні іноземних мов або культурні відмінності.

Способи подолання:

– використовувати однозначні та зрозумілі терміни;

– перевіряти правильність розуміння інформації шляхом повторного формулювання та уточнювальних запитань;

– враховувати культурні особливості та професійний контекст.

3. Невербальні перешкоди:

– пов'язані з невербальною поведінкою: міміка, жести, поза, погляд, інтонації, вираз обличчя;

– неправильне трактування невербальних сигналів викликає непорозуміння.

Способи подолання:

– усвідомлено контролювати власну міміку та жести;

– спостерігати за невербальними реакціями співрозмовника;

– використовувати невербальні сигнали для підтвердження або уточнення повідомлення.

4. Проблеми зворотного зв'язку:

– відсутність або низька якість зворотного зв'язку знижує ефективність комунікацій;

– часто спричинено поганими навичками слухання, поспіхом або нетерпінням.

Способи подолання:

– розвивати уміння активного слухання: не перебивати, задавати уточнювальні питання, висловлювати власне розуміння повідомлення;

– створювати умови для регулярного зворотного зв'язку, як усного, так і письмового.

5. Організаційні перешкоди:

– викликані структурою управління, інформаційним перевантаженням, неефективними каналами комунікацій;

– повідомлення можуть спотворюватися або затримуватися, особливо у великих організаціях.

Способи подолання:

- раціоналізація структури комунікаційного процесу;
- впровадження систем електронного документообігу та цифрових платформ;
- оптимізація інформаційних потоків та процедур обміну інформацією.

6. Фізіологічні та психологічні перешкоди:

– втома, стрес, слабка концентрація, емоційна нестійкість, нетерплячість або імпульсивність;

– ці фактори знижують здатність як передавати, так і сприймати інформацію коректно.

Способи подолання:

- планування комунікацій у сприятливий час;
- використання коротких, структурованих повідомлень;
- підтримка здорового психологічного клімату у колективі.

Перешкоди в комунікаційному процесі та способами їх подолання узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3. Перешкоди в комунікаційному процесі та способами їх подолання

Тип перешкоди	Характеристика	Способи подолання
Психологічні / сприйняття	неправильне тлумачення повідомлень через страх, недовіру, особисті установки	створення позитивного клімату, заохочення відкритого обміну інформацією
Семантичні	різне розуміння слів, символів, інтонацій; культурні та професійні відмінності	використання зрозумілих термінів, уточнення повідомлень, врахування культурних особливостей
Невербальні	жести, міміка, інтонації можуть спотворювати повідомлення	контроль власної невербальної поведінки, спостереження за співрозмовником, уточнення сенсу
Зворотний зв'язок	відсутність або низька якість реакції одержувача	активне слухання, регулярне уточнення, створення можливості для зворотного зв'язку
Організаційні	структурні проблеми, інформаційне перевантаження, неефективні канали	оптимізація каналів та потоків інформації, застосування цифрових платформ
Фізіологічні / психологічні	втома, стрес, емоційна нестійкість, нетерплячість	планування комунікацій у сприятливий час, короткі структуровані повідомлення, підтримка здорового клімату

Перешкоди в комунікаційному процесі можуть виникати на будь-якому етапі обміну інформацією і суттєво впливати на ефективність управлінських рішень. Для їх подолання менеджер повинен:

- усвідомлювати джерела проблем;
- застосовувати збалансовані комунікаційні стратегії;
- підтримувати культуру спілкування та активне слухання;
- використовувати сучасні інформаційні технології та чіткі канали обміну даними.

Тема 9

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Місце контролю в системі управління.
2. Основні види контролю (попередній, поточний, підсумковий).
3. Етапи процесу контролю.
4. Система контролю в організації та умови її ефективного функціонування.
5. Основні цифрові інструменти контролю.
6. Процес контролю поведінки працівників та етичні аспекти контролю.

1. Місце контролю в системі управління

У процесі господарської діяльності будь-якої організації виникає потреба в об'єктивному оцінюванні результатів її роботи. В управлінському процесі цю функцію виконує контроль – одна з ключових функцій менеджменту, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями та результатами діяльності.

Контроль є невід'ємною складовою системи управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти відхилення, порушення та слабкі місця, аналізувати їх причини та приймати коригуючі рішення. Іншими словами, контроль – це механізм, який допомагає керівнику забезпечити відповідність фактичного стану організації запланованим результатам, попередити хаос і прорахунки, захистити організацію від ризиків і забезпечити досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Контроль у менеджменті включає постійне спостереження за поступом організації до наміченої мети, зіставлення показників діяльності із запланованими, аналіз причин відхилень та розробку коригуючих заходів.

Контроль як функція менеджменту – це система управлінської діяльності, спрямована на оцінювання результатів роботи організації та забезпечення відповідності фактичних показників запланованим, із подальшим ухваленням коригуючих рішень.

Основні завдання контролю:

- визначення фактичного стану справ у структурних підрозділах та організації загалом;
- порівняння фактичних і планових показників;
- аналіз причин відхилень;
- розроблення рішень для коригування діяльності;
- удосконалення організації праці та підвищення відповідальності працівників.

Здійснення контролю потребує ведення системного обліку, перевірок, ревізій, аналізу звітності та іншої управлінської інформації. Отримані результати використовуються для регулювання роботи підрозділів, оцінювання ефективності управлінських рішень, підвищення продуктивності праці та вдосконалення управлінського процесу загалом.

Контроль тісно пов'язаний з іншими функціями менеджменту:

- планування: дозволяє перевіряти відповідність результатів запланованим завданням – жоден план не матиме цінності без подальшої перевірки його реалізації;
- організація: допомагає оцінити ефективність розподілу ресурсів і завдань, а також впорядковує діяльність організаційної структури;

– мотивація: мотивує працівників до досягнення кращих результатів, оскільки за контрольованими показниками визначають винагороди, премії та кар'єрне просування.

Значення управлінського контролю полягає у тому, що він:

- забезпечує узгодженість дій організації з планами і стратегіями;
- сприяє раціональному використанню ресурсів та зниженню витрат;
- запобігає виникненню помилок і порушень;
- формує дисципліну та відповідальність персоналу;
- створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- підвищує конкурентоспроможність та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Контроль виступає важливим елементом управлінського циклу: після планування, організації та мотивації він формує завершальну фазу, яка дозволяє оцінити результати діяльності та дати старт новому етапу планування. Таким чином, система контролю забезпечує безперервність та циклічність управління, роблячи організацію адаптивною до змін середовища та здатною своєчасно реагувати на виклики.

Важливо зазначити, що контроль є однією з тих функцій керівника, які не можуть бути повністю делеговані. Саме менеджер визначає обсяг контрольних заходів, їх об'єкт, методи та частоту здійснення. Водночас в організаціях існують спеціалізовані служби контролю, аудиту і внутрішнього управління, що підсилюють ефективність цієї діяльності.

У сучасних умовах цифровізації управління роль контролю зростає: організації використовують програмні продукти, інформаційні системи, автоматизовані звіти та онлайн-моніторинг, що скорочує час на аналіз даних та підвищує точність управлінських рішень.

Отже, контроль займає центральне місце в системі управління, оскільки забезпечує реальне втілення планів і стратегій у конкретні результати. Це механізм підтримання стабільності організації, стимул до розвитку та основа ефективності управлінських рішень. Без налагодженої системи контролю неможливо забезпечити конкурентоспроможність, якість, дисципліну та майбутнє організації.

2. Основні види контролю (попередній, поточний, підсумковий)

Контроль реалізується у трьох основних формах: попередній, поточний та підсумковий контроль. Кожен із них виконує унікальну функцію в загальній системі управління та забезпечує комплексний підхід до оцінювання діяльності організації. Розуміння їх сутності дає змогу менеджерам вчасно реагувати на відхилення та оптимізувати управлінські рішення.

1. Попередній (превентивний) контроль здійснюється на початковій стадії управлінського процесу – до початку виконання завдань або запуску операцій. Його основна мета полягає у запобіганні можливим помилкам, ризикам і відхиленням, які можуть виникнути у майбутньому. Поділяється на:

- діагностичний – визначає відповідність ресурсів нормативам і вимогам;
- терапевтичний – не лише виявляє відхилення, а й визначає способи їх усунення.

Попередній контроль охоплює:

- оцінку ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових);
- перевірку технічної документації та нормативів;
- аналіз кадрових рішень (кваліфікація, навчання персоналу);
- встановлення стандартів і правил виконання робіт.

Реалізація попереднього контролю дає змогу організації уникнути збитків, оптимізувати підготовчі роботи, забезпечити якість майбутніх результатів і мінімізувати дефекти в процесі виробництва або управління.

2. Поточний (оперативний) контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання завдань. Він спрямований на своєчасне спостереження за ходом роботи та оперативне коригування дій. Основною особливістю поточного контролю є його здатність впливати на результати ще до завершення операційного циклу. Поділяється на:

- спрямовуючий – забезпечує систематичне вимірювання і аналіз діяльності;
- фільтруючий – виявляє дефекти та відхилення вибіркоким шляхом.

Поточний контроль передбачає:

- регулярне вимірювання проміжних показників;
- порівняння фактичних результатів з нормами;
- оцінку виконання завдань працівниками;
- ухвалення коригувальних рішень у разі відхилення.

Завдяки поточному контролю менеджери мають змогу швидко локалізувати проблеми, запобігти помилкам, скоригувати ресурсні витрати та підвищити ефективність діяльності у реальному часі.

3. Підсумковий (ретроспективний або завершальний) контроль проводиться після завершення проекту чи виробничого циклу з метою оцінювання отриманих результатів. Він дозволяє визначити, наскільки досягнуті показники відповідають запланованим, оцінити якість виконання робіт та ефективність управлінських рішень.

Основні елементи підсумкового контролю включають:

- аналіз підсумкових результатів;
- порівняння фактичних показників із цілями;
- оцінку ефективності використання ресурсів;
- підготовку звітності та формування висновків щодо подальшого вдосконалення процесів.

Підсумковий контроль сприяє удосконаленню стратегічного планування, формуванню рекомендацій на майбутнє й підвищує якість організаційної діяльності загалом.

Попередній, поточний і підсумковий контроль є взаємопов'язаними елементами єдиної системи контролю. Їх комплексне застосування забезпечує:

- ефективне функціонування організації;
- своєчасне виявлення проблем;
- створення основи для обґрунтованих управлінських рішень;
- підвищення продуктивності та якості результатів.

Таким чином, три основні види управлінського контролю відображають різні рівні управління та забезпечують повну відповідальність за процеси й результати

в організації, що робить систему контролю важливим механізмом підвищення ефективності менеджменту.

3. Етапи процесу контролю

Процес контролю є важливою складовою управлінської діяльності та базується на послідовності дій, що дозволяють порівняти фактичні результати зі запланованими показниками й забезпечити досягнення цілей організації. Сутність процесу контролю розкривається через зміст і технологію його виконання.

Зміст контролю визначає, що саме підлягає оцінюванню: результати діяльності, ресурси, процеси, працівники або організаційні показники.

Технологія контролю окреслює спосіб його здійснення: хто відповідає за контроль, у яких формах він проводиться та якою має бути послідовність процедур.

Процес контролю в організації включає кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких забезпечує логічність і наукову обґрунтованість управлінських рішень:

1. Встановлення стандартів і критеріїв контролю. На цьому етапі визначаються вимоги, яким мають відповідати результати діяльності. Стандарти можуть містити кількісні показники (обсяги виробництва, прибуток, рівень витрат), якісні параметри (якість продукту, рівень сервісу), часові орієнтири (графіки виконання робіт) та поведінкові норми (дотримання корпоративних політик). Стандарти і критерії забезпечують:

- орієнтацію працівників на конкретний результат;
- базу для оцінювання діяльності;
- основу для порівняння «план – факт».

2. Вимірювання та фіксація фактичних результатів. Цей етап передбачає збір і обробку інформації про результати діяльності. Процедури вимірювання охоплюють:

- оцінку виконаних робіт;
- аналіз використаних ресурсів;
- визначення проміжних результатів діяльності;
- документування даних та передавання інформації керівництву.

Важливість цього етапу полягає в об'єктивності даних, адже саме на їх основі формуються управлінські та коригуючі рішення.

3. Порівняння «план – факт»/ На цьому здійснюється порівняння фактичних показників зі стандартами, нормами та планами організації. Менеджери визначають:

- наявність відхилень;
- їх розмір та значущість;
- динаміку змін.

Порівняльний аналіз дозволяє сформулювати висновки про ступінь досягнення поставлених цілей та оцінити рівень ефективності діяльності.

4. Аналіз причин відхилень. Не менш важливим є з'ясування факторів, що спричинили різницю між плановими та фактичними показниками. Причини можуть мати:

- внутрішній характер: помилки персоналу, недоліки в організації процесів, неякісні ресурси, слабка мотивація;
- зовнішній характер: зміни кон'юнктури ринку, коливання цін, економічні кризи, законодавчі зміни тощо.

Ретельний аналіз причин дозволяє запобігти повторенню помилок у майбутньому.

5. Прийняття рішень та здійснення коригувальних дій. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, процес контролю може бути завершений на даному етапі. У разі виявлення суттєвих відхилень менеджери приймають рішення про необхідність:

- корекції виробничих або управлінських процесів;
- зміни технології роботи;
- перерозподілу ресурсів;
- коригування планів і стандартів.

Ефективність організації значною мірою залежить від своєчасності та точності коригувальних дій.

6. Контроль ефективності коригувальних заходів. На завершальному етапі здійснюється оцінювання результатів внесених змін. Це дозволяє з'ясувати, чи вдалося усунути відхилення, чи досягнуто очікуваної ефективності та стабільності результатів. Якщо коригування не дало очікуваного ефекту, процес контролю повторюється з урахуванням нових даних – таким чином формується безперервний цикл управління.

Особливості процесу контролю

Контроль має циклічний характер: після завершення одного циклу розпочинається новий, що забезпечує постійне вдосконалення управління та адаптацію до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Організації можуть передбачати допустимі межі відхилень, які не впливають на якість роботи й не потребують втручання. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного контролю та знизити витрати.

Етапи контролю утворюють логічну систему, що забезпечує обґрунтоване управління, оптимізацію процесів, точність оцінювання, запобігання помилкам та безперервний розвиток організації. Саме їх послідовна реалізація робить контроль дієвим інструментом досягнення стратегічних і тактичних цілей менеджменту.

4. Система контролю в організації та умови її ефективного функціонування

Система контролю є невід'ємним елементом управління організацією, оскільки забезпечує постійний зворотний зв'язок між планами, процесами і результатами діяльності. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати діяльність, підвищувати продуктивність організації та підтримувати її стабільний розвиток.

Система контролю в організації – це комплекс взаємопов'язаних елементів: суб'єктів, об'єктів і засобів контролю, які функціонують як єдине ціле з метою вимірювання та оцінювання результатів діяльності, а також визначення коригуючих рішень.

Суб'єкт контролю – це особа, група осіб або підрозділ, що здійснює контроль. Суб'єктами можуть бути:

- керівники всіх рівнів управління;
- внутрішні аудитори;
- зовнішні контролюючі органи;
- автоматизовані системи управління.

У кожній організації менеджер обов'язково виступає суб'єктом контролю, адже контроль є ключовою частиною його управлінських обов'язків.

Об'єкт контролю – це предмет, процес або ресурс, що підлягає оцінюванню.

Об'єктами контролю можуть бути:

- зовнішні об'єкти (організації, проекти, види діяльності);
- внутрішні елементи організації (персонал, технологія, виробництво, витрати, фінанси, структура, документообіг);
- конкретні результати (досягнення цілей, виконання планів).

Засоби контролю – технічні та організаційні інструменти, що забезпечують ефективність контролю. До них належать:

- формальні документи, стандарти, інструкції;
- комп'ютерні системи, датчики, програмне забезпечення;
- форми звітності, аудиторські процедури;
- аналітичні методи, управлінські індикатори, КРІ.

Система контролю має працювати як комплексна конструкція, що включає норми, правила, процедури, канали інформаційного обміну та механізми оцінювання результатів. Її формування передбачає методичний підхід до створення стандартів, структури відповідальності та технологій контролю.

Побудова ефективної системи контролю потребує продуманого та системного підходу. Вона повинна забезпечувати не лише отримання інформації, а й її аналітичну обробку та прийняття управлінських рішень.

Проектування включає:

1. Визначення мети контролю: що саме має забезпечити система – перевірку результатів, ризик-менеджмент, оптимізацію витрат, підвищення якості тощо.

2. Ідентифікацію об'єкта та предмета контролю: конкретизацію процесів, результатів або ресурсів, що підлягають аналізу.

3. Визначення суб'єктів контролю: відповідальних керівників, внутрішніх служб або зовнішніх організацій.

4. Вибір методів і способів контролю: аудит, аналіз звітності, спостереження, автоматизований моніторинг.

5. Формування критеріїв допустимих відхилень: меж, при перевищенні яких запускається механізм управлінського втручання.

6. Розроблення коригуючих дій: можливих заходів і сценаріїв реагування на проблемні ситуації.

Система контролю має не тільки фіксувати факти, а й сприяти управлінському розвитку, запобігати помилкам і формувати культуру відповідальності.

Організація зможе використовувати контроль як інструмент підвищення ефективності лише за дотримання певних умов:

– достовірність і повнота інформації – контроль має базуватися на реальних, точних та своєчасних даних про стан організації;

– об'єктивність оцінювання – контроль повинен бути неупередженим, без персональних симпатій чи тиску з боку керівництва;

– регулярність та систематичність – контроль має проводитися постійно, а не епізодично – це забезпечує стратегічну стабільність;

– зв'язок з управлінськими рішеннями – необхідно, щоб результати контролю реально впливали на зміни: плани, бюджети, технології, процеси;

– підтримка керівництва – менеджмент має особисто брати участь у контролі, демонструючи його важливість для організації;

– участь та мотивація персоналу – контроль ефективний лише тоді, коли працівники розуміють його призначення і сприймають як позитивний інструмент, а не як покарання;

– гнучкість системи – контроль не повинен бути надмірно жорстким – важливим є баланс між формальними процедурами та адаптацією до ситуації.

Отже, система контролю є складовою інфраструктури управління. Вона повинна бути чітко організованою, технологічно забезпеченою та спрямованою на розвиток організації. Ефективна система контролю – це не лише механізм виявлення недоліків, а й інструмент регулювання, прогнозування та підвищення результативності. За її допомогою менеджери отримують можливість своєчасно реагувати на зміни середовища, попереджати проблеми та досягати стратегічної стійкості організації.

6. Основні цифрові інструменти управлінського контролю

Цифровізація управління суттєво змінює процес контролю в організації, роблячи його більш прозорим, оперативним та об'єктивним. Сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати збір, оброблення й аналіз управлінської інформації, контролювати виконання завдань у режимі реального часу, мінімізувати вплив людського фактора та підвищувати ефективність прийняття рішень.

Ці інструменти умовно поділяють на кілька груп: системи для контролю фінансових результатів, організаційних процесів, персоналу, проєктів, документообігу, якості, ризиків та стратегічного розвитку організації.

До основних цифрових інструментів управлінського контролю належать:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексні платформи, що забезпечують управління всіма внутрішніми процесами організації. Вони дозволяють:

- здійснювати фінансовий, виробничий, логістичний і кадровий контроль;
- забезпечувати інтеграцію різних підрозділів;
- бачити реальні показники в режимі онлайн, з можливістю порівняння з плановими значеннями.

ERP-платформи дозволяють швидко виявляти відхилення, аналізувати їх причини та формувати коригуючі рішення.

Приклади: SAP ERP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються для контролю взаємодії з клієнтами, продажів і маркетингу та забезпечують:

- автоматичний контроль виконання планів продажів;
- аналіз активності менеджерів;
- контроль обслуговування клієнтів;
- оцінку поведінки ринку.

CRM-системи дозволяють мінімізувати помилки в обслуговуванні клієнтів і підвищують прозорість комунікацій.

3. Системи цифрового документообігу забезпечують контроль за створенням, рухом, погодженням і зберіганням документів, що дозволяє:

- скоротити час погодження рішень;

- автоматизувати контроль термінів виконання;
- вести лог усіх дій користувачів.

Приклади: M.E.Doc, Vchasno, Google Workspace, MS SharePoint.

4. Інструменти контролю виконання завдань та проєктів – цифрові платформи, що дають змогу керівникам контролювати хід проєктів та ефективність команди. Вони дозволяють:

- планувати завдання і ресурси;
- контролювати терміни виконання;
- проводити оцінювання продуктивності;
- формувати аналітичні звіти щодо робочої активності.

Приклади: Trello, Jira, Asana, Monday.com, MS Project.

5. HR-інформаційні системи призначені для контролю кадрів, робочого часу, продуктивності та професійного розвитку. Вони дозволяють:

- вести електронний облік кадрів;
- контролювати відвідуваність;
- аналізувати якість роботи персоналу;
- формувати КРІ працівників.

6. Системи цифрового фінансового контролю та аналітики – спеціалізовані програми для бюджетного контролю, бухгалтерського обліку, аудиту і прогнозування. Вони дозволяють відстежувати:

- витрати та прибутки;
- виконання бюджетів;
- відхилення від планових показників.

Типові платформи: 1С:Підприємство, SAP Financials, QuickBooks.

7. BI-системи (Business Intelligence) – системи бізнес-аналітики автоматизують:

- інтеграцію даних з різних джерел;
- аналіз ефективності діяльності;
- прогнозні розрахунки.

BI-інструменти (Power BI, Tableau, QlikView) дозволяють менеджерам отримувати повну картину діяльності організації для прийняття стратегічних рішень.

8. Системи моніторингу ризиків і кібербезпеки використовуються для контролю:

- внутрішніх і зовнішніх загроз;
- інформаційної безпеки;
- фінансових ризиків;
- комплаєнс-процедур.

Такі системи гарантують стабільність і безпечне функціонування організації.

Загалом застосування таких засобів у менеджменті дозволяє:

- підвищити точність і швидкість контролю;
- скоротити витрати на управління;
- забезпечити об'єктивність оцінювання;
- уникнути бюрократії;
- формувати прогнозні моделі розвитку;
- створювати культуру прозорості в організації.

Цифрові інструменти контролю суттєво підвищують ефективність організаційної діяльності та якість управлінських рішень. Вони забезпечують керівникам доступ

до достовірних даних у реальному часі, створюють інтегровану інформаційну систему та дозволяють гнучко реагувати на зміни як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах цифрові системи контролю є не просто додатковим інструментарієм, а необхідною умовою конкурентоспроможності організації.

6. Процес контролю поведінки працівників та етичні аспекти контролю

Контроль поведінки персоналу є одним із найбільш чутливих елементів системи менеджменту, адже він пов'язаний із людськими емоціями, професійною гідністю, мотивацією та рівнем довіри в організації. Працівники не є лише виконавцями завдань – вони реагують на всі управлінські дії, зокрема на процедури контролю. Тому при побудові системи контролю важливо розуміти психологію персоналу, визначати межі впливу та дбати про позитивний мікроклімат.

Контроль поведінки працівників – це систематичний процес спостереження, аналізу, оцінювання та коригування дій працівників з метою формування бажаних моделей поведінки, підвищення дисципліни та продуктивності, забезпечення відповідності цілей працівників стратегічним цілям організації.

Основні етапи контролю поведінки працівників:

1. Встановлення правил і норм поведінки. На цьому етапі формується система стандартів: посадові інструкції, політики корпоративної поведінки, етичні кодекси, правила трудової дисципліни. Вони визначають очікувані моделі поведінки, допустимі межі свободи дій та норми відповідальності.

2. Спостереження та моніторинг професійної діяльності. Менеджер аналізує результати роботи, присутність, якість взаємодії з колегами, участь у проєктах, дотримання регламентів. Сучасний контроль базується не лише на фіксації фактів, а й на вивченні мотивів та умов, що впливають на поведінку.

3. Оцінка відповідності поведінки очікуванням. Результати діяльності працівника порівнюються зі сформованими критеріями ефективності. Контроль повинен враховувати не лише кінцевий результат, а й професійну етику, ставлення до роботи, здатність до співпраці та інноваційності.

4. Застосування стимулів і санкцій. Контроль поведінки тісно пов'язаний з мотивацією. Працівник повинен чітко розуміти наслідки своїх дій: за ефективну роботу – винагороди, за порушення – дисциплінарна відповідальність. Система санкцій має бути справедливою, об'єктивною й однаковою для всіх.

5. Корекційні дії та розвиток персоналу. Мета контролю – не покарання, а професійний ріст працівника. Менеджер допомагає підлеглим удосконалювати навички, пропонує навчання, наставництво, зміну посадових обов'язків. Такий підхід стимулює ініціативність і знижує рівень опору контролю.

Практика менеджменту показує, що неадекватний контроль може провокувати опортуністичну поведінку, тобто дії, спрямовані на обхід або маніпуляцію системою контролю. Серед них:

– поведінка, зорієнтована на контроль – працівник концентрує свої зусилля лише на тому аспекті роботи, який контролюється, ігноруючи інші важливі завдання;

– створення видимості активної роботи – працівники можуть надавати завищені або некоректні звіти, демонструвати активність на словах, а не на діях;

– приховування інформації – наприклад, у фінансовій сфері можливе завищення витрат чи заниження доходів для формування бажаного результату.

Щоб мінімізувати такі ризики, система контролю повинна бути прозорою, обґрунтованою та зосередженою на реальних результатах, а не формальних показниках.

Мотивація є ключовим фактором ефективного контролю поведінки працівників. Чим вищий рівень задоволеності і зацікавленості персоналу, тим менша ймовірність опортуністичної поведінки. Тому менеджер повинен:

- забезпечити чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою;
- формувати позитивну мотиваційну культуру;
- своєчасно повідомляти працівникам про критерії оцінки та систему винагород.

Етика контролю передбачає морально обґрунтований і гуманний підхід до спостереження та оцінювання працівників. Особливо важливими є:

1. Конфіденційність інформації. Дані про персонал – результати оцінок, психологічні тести, дисциплінарні записи – повинні бути захищені й доступні лише керівництву.

2. Повага до гідності та особистої свободи працівника. Контроль не повинен принижувати, порушувати приватність чи пригнічувати ініціативність.

3. Збалансованість контролю. Надмірний контроль викликає недовіру, стрес і психологічний тиск, недостатній – хаос і зниження трудової дисципліни.

4. Прозорість процедур. Працівники мають знати, як саме оцінюється їхня діяльність, за якими параметрами та з якою метою.

5. Уникнення дискримінації та упередженості. Критерії контролю повинні бути єдиними для всіх працівників, незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

6. Етичне ставлення до контролю допомагає побудувати довіру між керівниками і підлеглими, зменшує страх помилок, сприяє відкритості та продуктивності.

Отже, система контролю поведінки працівників є важливою складовою управлінського процесу. Її ефективність залежить не лише від чітких процедур, а й від етичного підходу до персоналу, культури довіри, мотиваційної підтримки та комунікації. Контроль є не лише механізмом оцінки, а й інструментом розвитку персоналу, формування корпоративних цінностей та зміцнення довгострокової ефективності організації.

Тема 10 КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

План

1. *Поняття керівництва та лідерства, їх спільні та відмінні риси.*
2. *Загальна характеристика керівництва як управлінської функції.*
3. *Основи керівництва: вплив, влада та авторитет менеджера.*
4. *Форми та інструменти впливу і влади в менеджменті.*
5. *Теорії лідерства.*
6. *Типологія лідерів та їхні ключові характеристики.*
7. *Модель сучасного менеджера: компетентності, стиль, цифрове лідерство, soft skills.*

1. Поняття керівництва та лідерства, їх спільні та відмінні риси

Менеджмент як наукова і практична діяльність передбачає організацію роботи людей з метою досягнення певних результатів. У цьому контексті важливо розмежовувати поняття керівництва і лідерства, які належать до основи управління персоналом. Хоча ці поняття взаємопов'язані і часто взаємодоповнюються, між ними існують суттєві відмінності.

Одне з визначень менеджменту стверджує, що менеджмент – це процес управління людьми. Цей процес виділяє категорію осіб – керівників, однак серед них особливе місце займають ті, хто здатний впливати на колектив не лише через посадові повноваження, а й завдяки своїм особистим якостям. Таким чином, у межах управління виокремлюються два феномени впливу: керівництво і лідерство.

Керівник – це особа, яка очолює колектив і використовує надану їй офіційну владу для впливу на поведінку працівників. Його повноваження спираються на юридичний статус, організаційну посаду, адміністративні ресурси і систему регламентації.

Лідер – це індивід, який здатний впливати на інших людей завдяки своїм особистим якостям, авторитету, професіоналізму та довірі колективу. Лідерство базується на міжособистісній взаємодії, визнанні компетентності та здатності вести за собою.

Таким чином, керівником може бути той, хто має владу за посадою, а лідером стає той, кого колектив готовий добровільно підтримувати.

У понятті керівництва присутній формальний компонент:

- керівник володіє правом розподілу завдань;
- контролює виконання робіт;
- приймає кадрові рішення;
- відповідає за ресурсне забезпечення;
- оцінює результати діяльності працівників.

Такі важелі впливу формують офіційні управлінські взаємини типу «начальник – підлеглий», де одним із ключових аргументів впливу є залежність працівника від керівника.

Натомість лідерський вплив базується на:

- особистому прикладі,
- емоційному авторитеті,

- умінні переконувати,
- харизмі,
- здатності формувати цінності, культуру та бачення розвитку.

Лідер не потребує формальних інструкцій, щоб його слухали та підтримували. Часто саме лідер є рушійною силою групової згуртованості та розвитку колективу.

Спільні риси керівництва і лідерства:

1. Наявність впливу на інших людей – обидва явища передбачають здатність змінювати поведінку персоналу.
2. Орієнтація на досягнення цілей – і керівники, і лідери прагнуть покращення показників роботи.
3. Комунікаційна взаємодія – керівництво і лідерство неможливі без ефективної комунікації.
4. Прийняття відповідальності – обидві ролі передбачають відповідальність за результати групи.

Відмінні риси керівництва та лідерства подано в табл. 1.

Таблиця 1. Відмінні риси керівництва та лідерства

Ознака	Керівництво	Лідерство
Джерело влади	Формальна посада	Особистий авторитет
Основний механізм впливу	Наказ, контроль, правила	Довіра, переконання, мотивація
Характер відносин	Офіційні	Неофіційні, міжособистісні
Мотиваційні чинники	Підкорення інструкціям	Натхнення, ідентифікація з ідеєю
Орієнтація	Поточні завдання, стабільність	Зміни, розвиток, інновації

У реальній практиці керівник може бути лідером, але це не обов'язково. Деякі менеджери володіють посадовими повноваженнями, але не користуються авторитетом у колективі. Такі особи є керівниками за статусом, але не лідерами за суттю.

З іншого боку, в організації нерідко виникають неформальні лідери – працівники, які впливають на колег без адміністративного статусу. Їхня присутність може бути як ресурсом, так і загрозою для офіційного керівництва.

Найбільш ефективною з позиції інтересів організації є ситуація, коли керівник та лідерська особистість поєднуються в одній людині. Це дозволяє керівникові не лише вимагати виконання завдань, а й надихати, мотивувати, формувати командний дух та просувати інновації.

Поєднання лідерських і керівних якостей підсилює:

- формування цілей і бачення розвитку;
- координацію зусиль колективу;
- оцінку результатів та зворотний зв'язок;
- ефективність мотиваційної системи;
- управління конфліктами;
- підтримання організаційної культури.

Завдяки цьому організація отримує не просто управління, а розвиток.

Керівництво та лідерство – два взаємопов'язані, але різні явища управлінської діяльності. Керівництво ґрунтується на формальній посадовій владі, а лідерство – на особистісному авторитеті та впливі. Організація досягає найбільшої ефективності

тоді, коли керівник виступає також і лідером, поєднуючи адміністративні важелі та моральний вплив, формуючи згуртований і мотивований трудовий колектив.

2. Загальна характеристика керівництва як управлінської функції

Керівництво є однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує реалізацію цілей організації через координацію, спрямування, мотивування та вплив на персонал. На відміну від планування чи контролю, керівництво безпосередньо пов'язане з людьми, їх поведінкою, цінностями, комунікаційними моделями та мотиваційними потребами. Тому дану функцію часто визначають як процес управлінського впливу на працівників з метою спонукання їх до ефективної роботи та досягнення визначених завдань.

Керівництво як функція управління має комплексний зміст і передбачає:

- організацію та координацію людських ресурсів,
- підтримку дисципліни та комунікацій,
- формування позитивного психологічного клімату,
- розвиток ініціативи та потенціалу персоналу,
- ухвалення рішень і розподіл відповідальності,
- регулювання поведінки працівників і створення умов для ефективної командної взаємодії.

У загальному розумінні керівництво – це мистецтво та наука впливати на людей через владу, мотиви, авторитет, переконання, заохочення та особистий приклад. Воно забезпечує практичне втілення управлінських рішень у реальні дії підлеглих. Саме завдяки керівництву організація переходить від формальних планів до їх виконання, від ресурсів – до результатів, від ідей – до конкретних змін.

Оскільки керівництво пов'язане з прямою взаємодією між людьми, воно відображає такі важливі аспекти менеджменту, як:

- влада і повноваження (офіційна можливість впливати на поведінку персоналу);
- авторитет (визнання компетентності та довіри до керівника);
- лідерство й мотивування (здатність формувати поведінку не лише наказом, а й натхненням та підтримкою);
- комунікації та прийняття рішень (уміння донести завдання, пояснити зміни, переконати й об'єднати).

Важливою характеристикою керівництва є його соціально-психологічна природа: керівник не лише управляє процесами, а й працює з людськими потребами, цінностями, психологічними бар'єрами та груповою динамікою. Ефективний менеджер повинен розуміти закономірності поведінки людей у колективі та вміти адаптувати стиль керівництва до ситуації, особливостей команди та корпоративної культури.

Таким чином, керівництво виступає центральною умовою функціонування організації, адже саме через нього забезпечується:

- узгодження дій персоналу;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення конфліктів;
- підвищення рівня задоволеності роботою;

- зміцнення внутрішньоорганізаційних комунікацій;
- орієнтація працівників на спільний результат.

Отже, керівництво як управлінська функція формує основу для реалізації всіх інших функцій менеджменту і забезпечує перехід від організаційної структури до дієздатної системи людської взаємодії.

3. Основи керівництва: вплив, влада та авторитет менеджера

Ефективне керівництво неможливе без наявності управлінських важелів та інструментів, які забезпечують дієздатність організації та дозволяють досягати поставлених цілей. Менеджмент функціонує в умовах формальної ієрархії, а отже ґрунтується на відносинах підпорядкування: одні люди управляють іншими, спрямовуючи їхню діяльність. Саме тому процес керівництва нерозривно пов'язаний із такими поняттями, як вплив, влада, авторитет та залежність.

У сучасному розумінні керівництво розглядається як процес використання владних повноважень задля формування впливу на поведінку людей, їх ставлення та мотивацію.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни у поведінку, ставлення чи емоційний стан іншої людини. Вплив може відбуватися як свідомо, так і неусвідомлено, прямо або опосередковано.

Вплив має різні рівні відчутності:

- явний вплив виникає тоді, коли керівник змінює поведінку працівника всупереч його волі (наприклад, через наказ або примус);
- прихований вплив може бути майже непомітним, якщо підлеглий приймає ідеї керівника як власні, не усвідомлюючи тиску;
- невідчутний вплив спостерігається тоді, коли керівник і підлеглі мають спільну мету і рухаються у єдиному напрямі за внутрішнім переконанням, без примусу.

Таким чином, вплив є основою лідерства, а його ефективність визначається не лише силою, а й тим, наскільки добровільно сприймаються управлінські рішення.

Влада – це здатність однієї особи впливати на поведінку інших, спрямовуючи їхні дії на досягнення організаційних цілей.

Для реалізації влади необхідними є певні важелі впливу: правові, економічні, адміністративні або психологічні.

Влада у відносинах «керівник – підлеглий» ґрунтується на взаємній залежності:

- чим вище залежність підлеглих від керівника, тим більша його влада;
- водночас керівник залежить від підлеглих, адже саме вони реалізують рішення, виконують завдання, формують результат роботи організації.

Тому влада у менеджменті – це не лише домінування, а й взаємодія, що потребує балансу та довіри.

Окрім влади, існує ще один ключовий елемент лідерства – авторитет.

Авторитет – це визнання підлеглими професійних і моральних якостей менеджера, їхня довіра до його рішень та підтримка управлінських дій без примусу.

Авторитет може ґрунтуватися на:

- професіоналізмі;
- моральних якостях;

- особистому прикладі⁴
- умінні мотивувати та спілкуватися;
- високій культурі поведінки.

Менеджер з високим авторитетом легко реалізує рішення, зменшує конфлікти та забезпечує стабільність у колективі.

Для ефективного керівництва недостатньо володіти лише формальними повноваженнями. Успіх управління залежить від того, наскільки менеджер уміло комбінує різні форми влади, впливу та джерел авторитету.

4. *Форми та інструменти впливу і влади в менеджменті.*

У практиці менеджменту існує декілька форм впливу і влади, які керівник може застосовувати залежно від ситуації, культури організації і особливостей працівників (табл. 2):

1. Влада примусу (силова влада) – базується на загрозі покарання та страхові втратити роботу, статус чи інші цінності.

2. Влада винагороди – спирається на систему стимулів: премії, підвищення зарплати, пільги, схвалення тощо.

3. Законна (легітимна) влада – виникає на основі формального статусу керівника, його посадових повноважень і офіційного авторитету.

4. Експертна влада – ґрунтується на професійних знаннях, компетентності та досвіді керівника.

5. Інформаційна влада – передбачає можливість керівника контролювати інформаційні потоки: документи, дані, звіти, аналітику.

6. Еталонна (харизматична) влада – заснована на особистих рисах керівника, його харизмі, емоційності, вмінні надихати.

7. Влада участі (делегування) – передбачає передачу частини повноважень і відповідальності підлеглим.

Таблиця 2. Узагальнююча таблиця форм впливу та влади менеджера

Форма влади	Характеристика	Переваги	Недоліки
Примусова	ґрунтується на страху покарання, загрозах, жорсткому контролі	Швидке досягнення послуху, дисципліна	Формує страх, опір, конфлікти, погіршує мотивацію
Винагороди	Побудована на заохоченні, бонусах, пільгах	Підвищує мотивацію та продуктивність	Винагороди можуть втратити цінність; ризик нерівності
Легітимна	Виникає із посади, статусу і формальних повноважень	Забезпечує стабільність і впорядкованість	Ефективність залежить від особистих якостей керівника
Експертна	Базується на знаннях, компетентності, досвіді	Викликає довіру, підсилює авторитет	Одна помилка може підірвати довіру
Інформаційна	Побудована на доступі до важливої інформації та її контролі	Забезпечує стратегічну перевагу та вплив	Може викликати недовіру, маніпуляції
Еталонна (харизматична)	ґрунтується на особистих якостях, лідерстві, харизмі	Створює сильну підтримку та відданість	Ризик культу особистості, залежності від лідера
Участі (делегування)	Передбачає передачу повноважень підлеглим	Розвиває ініціативу, відповідальність, довіру	Не всі працівники здатні та готові приймати повноваження

Раціональне та гнучке використання впливу та влади дозволяє:

- мотивувати персонал,
- підвищувати продуктивність,
- знижувати опір змінам,
- підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат.

Таким чином, влада і вплив є основою лідерства у менеджменті, а їх поєднання визначає рівень ефективності будь-якого керівника.

5. Теорії лідерства

У процесі вивчення феномену лідерства дослідники прагнули визначити фактори, які зумовлюють формування ефективного керівника, виявити універсальні риси та закономірності поведінки лідерів. На цій основі поступово сформувалися три основні підходи до розуміння лідерства:

1. Теорія рис (особистісний підхід)

Першими спробами пояснити природу лідерства були дослідження особистісних характеристик керівників. У межах цього підходу науковці намагалися визначити універсальні риси, які відрізняють видатних лідерів від решти людей.

Поширення отримала також «конституціональна теорія» У. Шелдона, яка припускала існування зв'язку між тілобудовою та лідерською поведінкою. Вчений стверджував, що люди з міцною, збалансованою статурою мають більше шансів бути ефективними лідерами.

Пізніше консультант з питань керівництва У. Беніс узагальнив психофізіологічні та поведінкові характеристики успішних лідерів і виокремив чотири ключові ознаки:

- здатність зосереджувати увагу;
- вміння наповнювати дії сенсом;
- вміння формувати довіру та впливати без примусу;
- здатність управляти собою та власним розвитком.

Дослідники поділили риси лідера на групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Попри значущість особистісного підходу, практика засвідчила, що самих лише особистих якостей недостатньо: людина може володіти комплексом рис, проте не проявити лідерство в реальній управлінській ситуації. Тому цей підхід доповнили інші концепції.

2. Поведінковий підхід

Представники цього напрямку визначали ефективність керівника не за його характером чи вродженими якостями, а за тим, як він поводить себе із підлеглими.

Першим поведінковий моделі сформував К. Левін, який виокремив три базові стилі керівництва:

- авторитарний – директивний контроль і дисципліна;
- демократичний – співпраця, колективне прийняття рішень;
- ліберальний (пасивний) – мінімальне втручання керівника.

Подальші дослідження довели, що жоден стиль не є ефективним за будь-яких умов, що привело до формування концепції адаптивного стилю – змішаного управління, що змінюється залежно від обставин.

Іншим напрямом поведінкової теорії стала концепція Д. МакГрегора «Х» та «У», яка пояснювала лідерство через сприйняття керівником персоналу:

- працівники за «Х» потребують контролю та примусу;
- працівники за «У» самостійні, креативні й мотивовані.

Також важливими є моделі Р. Лайкерта, який запропонував чотири стилі керівництва – від авторитарного до управління, заснованого на участі персоналу.

3. Ситуаційний підхід

Ситуаційні теорії доводять, що ефективність лідера залежить від конкретних умов: середовища, складу групи, характеру завдань.

Найбільш відомими моделями є:

- модель контингентності Ф. Фідлера, яка визначає поведінку керівника залежно від структури задач, стосунків у групі та рівня його повноважень;
- теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, що пов'язує стиль управління з рівнем зрілості персоналу;
- модель «шлях–ціль» Мітчела і Хауза, згідно з якою керівник допомагає підлеглим обрати оптимальний шлях до мети;
- модель прийняття рішень Врума-Йеттона, орієнтована на ступінь участі персоналу у виборі варіантів управлінських рішень.

Значення ситуаційних моделей полягає у визнанні, що лідерство є динамічним процесом, а не статичною властивістю людини.

6. Типологія лідерів та їх ключові характеристики

Типологізація лідерів дозволяє класифікувати керівників за особливостями їх поведінки, методами впливу, характером взаємодії з персоналом та домінуючими психологічними характеристиками.

У сучасному менеджменті виділяють такі основні типи лідерів:

1. Авторитарний лідер:

- орієнтується на жорсткі розпорядження;
- самостійно приймає управлінські рішення;
- більше покладається на владу й контроль;
- ефективний у кризових і надстрокових ситуаціях.

2. Демократичний лідер:

- заохочує участь персоналу у прийнятті рішень;
- розвиває комунікацію й колективне мислення;
- сприяє підвищенню мотивації працівників;
- досягає високої згуртованості колективу.

3. Ліберальний (пасивний) лідер:

- надає значну свободу виконавцям;
- втручається мінімально;
- ефективний у творчих групах, але ризикований у виробничих.

4. Трансформаційний лідер:

- формує бачення і надихає на зміни;
- стимулює стратегічний розвиток;
- будує довіру та особисту мотивацію персоналу.

5. Транзакційний лідер:

- базується на системі контролю, винагород і санкцій;

– ефективний при повторюваних, стандартизованих процесах.

6. Харизматичний лідер:

– має сильний особистий вплив;

– здатен об'єднувати людей навколо ідеї;

– ризик – залежність персоналу від особистості керівника.

Отже, теорії лідерства доводять, що:

– лідерами не лише народжуються, а й стають;

– поведінка керівника впливає на результативність більше, ніж його статус чи посада;

– вибір стилю управління повинен відповідати ситуації;

– ефективний лідер поєднує адаптивність, професіоналізм, комунікаційні навички й стратегічне мислення.

Розуміння природи лідерства, його теорій та типів дозволяє менеджерам будувати ефективні команди, підвищувати якість управління і формувати культуру партнерства в організації.

7. Модель сучасного менеджера: компетентності, стиль, цифрове лідерство, soft skills

Сучасний менеджер – це професіонал, що володіє широким комплексом знань, умінь та особистісних рис, які дозволяють йому ефективно керувати організацією в умовах постійних ринкових, технологічних та соціальних змін. Роль менеджера вийшла за межі простого адміністрування: нині він виконує функції лідера, аналітика, комунікатора, наставника, мотиватора, інноватора та агента змін.

1. Компетентності сучасного менеджера визначаються здатністю керівника приймати продумані рішення, формувати високоефективні команди, підтримувати розвиток персоналу, забезпечувати інноваційність та конкурентоспроможність організації.

Ключові групи компетентностей менеджера:

– професійно-галузеві – знання специфіки ринку, технологій, законодавства;

– управлінські – планування, організація, контроль, управління змінами;

– аналітичні – критичне мислення, вміння працювати з даними, прогнозування;

– цифрові – володіння інформаційними системами, аналітичними платформами, CRM, ERP, AI-інструментами;

– комунікаційні – публічні виступи, робота у конфліктах, переговори;

– соціально-психологічні – емоційний інтелект, мотивація персоналу, підтримка корпоративної культури;

– культурні та міжнародні – здатність працювати у різноманітних командах.

Менеджер XXI століття повинен бути здатним навчатися протягом усього життя, адаптуватися до змін та оновлювати власні професійні знання.

2. Стилі управління та їх вплив на модель менеджера

Особливості стилю управління значною мірою залежать від темпераменту менеджера, цінностей, професійного досвіду та здатності до комунікації. С стиль визначає, наскільки менеджер залучає підлеглих до прийняття рішень, які методи мотивації використовує, як здійснює контроль та стимулювання персоналу.

Класичні підходи виділяють три стилі:

– автократичний – одноосібні рішення, жорсткий контроль, низька участь підлеглих;

– демократичний – колегіальність, довіра та делегування, висока участь персоналу;

– ліберальний – мінімальний контроль, низька структурованість процесів.

Сучасні підходи враховують гнучкість поведінки менеджера залежно від ситуації. Видами стратегічних стилів сьогодні є: патерналістичний, фратерналістичний, бюрократичний та партнерський.

У сучасному менеджменті цінується не сувора орієнтація на один стиль, а здатність адаптивно комбінувати різні підходи, переходячи від директивності до партнерства відповідно до умов ринку, завдань підрозділу і особливостей персоналу.

3. Цифрове лідерство як ядро управлінського потенціалу

Сучасна модель менеджера неможлива без елементів цифрового лідерства. Цифровий лідер використовує інформаційні технології для формування стратегічних рішень, розвитку інноваційної культури та підвищення конкурентоспроможності організації. Цифрове лідерство включає:

- уміння працювати з цифровими даними (big data, BI-аналітика);
- використання цифрових інструментів комунікації (MS Teams, Slack, Zoom);
- автоматизацію рутинних управлінських процесів;
- розуміння кібербезпеки, цифрової етики та інформаційної грамотності;
- лідерство в умовах дистанційної та гібридної роботи;
- управління цифровою культурою і клієнтським досвідом.

Цифровий лідер не лише застосовує технології, а й мотивує персонал до інновацій, сприяє розвитку цифрових компетентностей та інтелектуальної автономії працівників.

4. Soft skills у моделі сучасного менеджера

Поряд із професійними компетентностями вирішального значення набуває комплекс soft skills – поведінкових і психологічних навичок, що формують лідерську і комунікаційну ефективність. До ключових навичок відносять:

- комунікація та презентація;
- самомотивація та управління стресами;
- лідерство та емоційний інтелект;
- тайм-менеджмент та самодисципліна;
- креативність і інноваційність мислення;
- навички роботи у команді та фасилітація;
- конфлікт-менеджмент та дипломатія.

Soft skills формують образ менеджера, який здатен не просто керувати, а вести людей за собою, створювати сприятливу атмосферу, будувати корпоративну довіру та довгострокові партнерські відносини.

5. Образ сучасного менеджера – це:

- стратег із системним мисленням;
- лідер, здатний надихати;
- фахівець з цифрових технологій;
- комунікатор і наставник;
- інноватор і агент змін;
- носій високої культури професійної етики.

Він вільно поєднує стиль керівництва з особистими рисами, враховує внутрішній потенціал персоналу, бере відповідальність за розвиток організації та формує ефективні комунікаційні зв'язки на всіх рівнях.

Тема 11
МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН
План

1. *Поняття змін як економічної категорії та їх роль у розвитку організації.*
2. *Необхідність проведення змін і управління ними в сучасних умовах.*
3. *Фактори, що зумовлюють організаційні зміни (внутрішні та зовнішні).*
4. *Основні теорії пояснення організаційних змін.*
5. *Принципи управління змінами в організації.*
6. *Стадії та етапи процесу управління змінами (від усвідомлення потреби до закріплення результату).*
7. *Природа та форми опору змінам.*
8. *Методи подолання опору змінам.*
9. *Стратегії впровадження змін залежно від стану розвитку організації та її зрілості.*

1. Поняття змін як економічної категорії та їх роль у розвитку організації

Організація в сучасних умовах функціонує як динамічна система, яка безперервно розвивається під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Будь-яка організація не є статичною структурою: змінюються її цілі розвитку, моделі управління, технології, організаційні структури, кадровий склад, виробничі процеси, продукція і навіть стратегічне бачення свого майбутнього.

Таким чином, зміни є природним станом організації та ключовою умовою її розвитку. Вони спрямовані на адаптацію до нових реалій та створення потенціалу для довгострокового успіху.

У широкому значенні термін «зміни» означає:

- перехід до нового стану або модифікацію існуючого;
- процес оновлення елементів організації під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів;
- трансформацію окремих характеристик організації: структури, процесів, технологій, компетентностей працівників, ресурсів тощо.

З погляду економічної теорії зміни розглядають як інструмент удосконалення функціонування організації, підвищення її гнучкості, конкурентоспроможності та ефективності управління.

Поняття «зміни» охоплює як зміст, так і процес:

1. Зміст змін описує, що саме змінюється (структури, технології, поведінка персоналу, процеси прийняття рішень тощо).
2. Процес змін визначає, як відбувається перехід від одного стану до іншого: через планування, аналіз, реалізацію, контроль.
3. Тільки поєднання змісту та процесу дає якісні результати трансформації.

У сучасній науковій літературі існує багато трактувань поняття змін. Автори наголошують різні аспекти – від структурної та технічної перебудови до психологічного та культурного оновлення працівників і управлінських ідей.

Визначення демонструють широту підходів: від змін у функціонуванні і розподілі ресурсів (Хубер, Міллер, Глік) до нововведень у структурі, технологіях,

цілях організації (Харрінгтон) та переосмислення поведінки працівників та управлінських моделей (Дафт, Балабанова).

Це свідчить про складність і багатовимірність процесів змін.

Зміни виникають під впливом численних факторів:

- технологічні інновації;
- глобалізація та конкуренція;
- підвищення вимог споживачів;
- кадрові трансформації;
- економічні та політичні умови;
- потреба у підвищенні ефективності управління;
- поява нових стратегічних завдань.

Саме тому організація змушена постійно оновлюватися, щоб відповідати новим умовам існування.

Зміни, виступаючи важливим механізмом розвитку організації, дозволяють:

- адаптуватися до нових вимог ринку;
- оптимізувати витрати;
- підвищувати продуктивність праці;
- змінювати конкурентну позицію;
- стимулювати інноваційність та організаційне навчання.

Таким чином, зміни – це не лише реакція на проблеми, а й превентивна стратегія зростання, що забезпечує життєздатність організації у довгостроковій перспективі. Вони є:

- невід’ємною характеристикою організації;
- засобом розвитку й оновлення;
- джерелом гнучкості та конкурентоспроможності;
- основою стратегічного управління.

Зміни є не загрозою, а ресурсом розвитку, і саме їх грамотне управління визначає успішність організації у майбутньому.

2. Необхідність проведення змін і управління ними в сучасних умовах

Сучасні організації функціонують у динамічному, мінливому і конкурентному середовищі, де стабільність і відсутність змін можуть стати причиною втрати ринкових позицій та зниження ефективності діяльності. Зміни є не лише вимогою зовнішніх умов, але й внутрішньою необхідністю для забезпечення розвитку та виживання організації.

Причини необхідності змін:

1. Зміни зовнішнього середовища:

- економічні коливання, фінансові кризи, інфляція;
- технологічний прогрес, цифровізація, впровадження інновацій;
- зміни у законодавстві та державному регулюванні;
- зростання конкуренції, зміни запитів споживачів;
- соціально-культурні трансформації, глобалізація і міжнародна інтеграція.

2. Зміни внутрішнього середовища:

- потреба підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів;
- оновлення організаційної структури та управлінських процесів;

- розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації працівників;
- впровадження нових технологій, продуктів і послуг;
- формування ефективної організаційної культури та клімату для інновацій.

Управління змінами – це системний процес планування, організації та контролю змін для досягнення стратегічних цілей організації. Його завдання полягають у:

- визначенні напрямків і пріоритетів змін;
- зменшенні опору з боку персоналу та забезпеченні їх залучення;
- координації ресурсів та процесів під час змін;
- оцінці ефективності змін та корекції управлінських рішень.

Загалом, нині будь-яка організація, яка прагне зберегти конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток, не може уникати змін. Ефективне управління змінами стає ключовим чинником стійкості та успіху організації, а здатність швидко адаптуватися до нових умов визначає її життєздатність і потенціал для розвитку.

3. Фактори, що зумовлюють організаційні зміни (внутрішні та зовнішні)

Організаційні зміни ніколи не виникають випадково. Вони є результатом необхідності адаптації до умов зовнішнього середовища та внутрішнього розвитку організації. Сучасні організації функціонують у складному та динамічному економічному просторі, тому здатність своєчасно реагувати на зміни виступає ключовою умовою виживання та розвитку.

Будь-яка організація повинна постійно діагностувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізувати тенденції і прогнозувати ризики. На основі такого аналізу формується потреба у змінах: стратегічних, структурних, кадрових, технологічних тощо.

Організаційні зміни зумовлюються цілим комплексом зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 1), які діють одночасно й взаємопов'язані між собою. Наприклад:

- зміни у законодавстві вимагають перебудови технологій та структури персоналу;
- конкуренція стимулює інновації у виробництві;
- криза може посилити необхідність оптимізації витрат і стратегічного планування.

1. Зовнішні фактори – це умови, форми впливу та явища, що знаходяться за межами організації й не контролюються нею безпосередньо. Вони формують контекст, у якому організація діє, а також визначають вимоги до її гнучкості, стратегії і конкурентних позицій. Зовнішнє середовище складається з двох рівнів:

- загального (непрямого) впливу;
- специфічного (прямого) впливу.

2. Внутрішні фактори – це імпульси розвитку, що виникають у межах самої організації і пов'язані з прагненням підвищити її ефективність, конкурентоспроможність або внутрішню культуру. Вони характеризують внутрішній потенціал до самовдосконалення.

Таблиця 1. Фактори, що зумовлюють організаційні зміни

Категорія факторів	Тип факторів	Основні фактори змін	Приклади впливу
Зовнішні фактори	Непрямого впливу	Технологічні	Зміна товарної структури, впровадження робототехніки, 3D-друк, цифровізація, НДДКР, енергоефективні технології
		Економічні	Інфляція, кредитні ставки, курс валют, розвиток фондового ринку, транспортна інфраструктура, темпи зростання галузі
		Соціальні	Міграція, урбанізація, рівень освіти, розвиток економіки знань, кадрова підготовка
		Законодавчі	Податковий тиск, трудове та господарське законодавство, захист інвестицій, регулювання екології
		Політичні та макроекономічні	Державні інвестиції, глобалізація, політична стабільність, зовнішньоекономічні зв'язки, протекціонізм
	Прямого впливу	Споживачі	Зміни у попиті, очікування клієнтів, обсяг ринку, вимоги до якості продукції
		Конкуренти	Поява нових конкурентів, імпорт продукції, впровадження інновацій, маркетингові стратегії
		Регуляторні органи та профспілки	Ліцензування, контроль діяльності, вплив профспілок та громадських організацій
Внутрішні фактори	Виробничі	Оптимізація виробництва	Диверсифікація продукції, зниження собівартості
	Технологічні	Впровадження нових технологій	Сучасне обладнання, ресурсозберігаючі та екологічні технології
	Культурні	Організаційна культура	Створення клімату для саморозвитку, мотивації та інновацій
	Управлінські	Система управління	Впровадження стратегічного управління, контроль, оптимізація процесів
	Персонал	Підвищення кваліфікації та мотивація	Навчання, розвиток компетенцій, стимулювання, корпоративна культура
	Маркетинг	Зміни у взаємодії з ринком	Аутсорсинг, гнучкі цінові стратегії, програми стимулювання клієнтів

Таким чином, зміни є результатом поєднання тиску зовнішніх чинників і внутрішнього прагнення організації до розвитку: зовнішнє середовище часто виступає «пусковим механізмом» змін, однак внутрішнє – визначає здатність організації реагувати на виклики.

Отже, чим динамічніший ринок і чим вищий рівень внутрішньої культури та управлінської зрілості, тим активніше організація змінюється і тим більший потенціал успіху вона має.

4. Основні теорії пояснення організаційних змін

Організаційні зміни відбуваються під впливом різних чинників і процесів, що пояснюють їхню природу, джерела та механізми реалізації. В науковій літературі

виокремлюють кілька основних теоретичних підходів до пояснення організаційних змін, які дозволяють зрозуміти, чому організації змінюються і як можна ефективно управляти цим процесом (табл. 2):

1. Екстерналістська теорія.
2. Теорія іманентних (внутрішніх) змін.
3. Інтегральна теорія.
4. Модель циклічних та революційних змін.

Таблиця 2. Основні теорії пояснення організаційних змін

Теорія	Автори	Суть	Приклади застосування
Екстерналістська	Ч. Арджирис, Р. Данкан, Р. Залтман	Зміни зумовлені зовнішніми чинниками; організація сама по собі незмінна	Адаптація до змін у законодавстві, ринку, технологіях
Іманентних змін	М. Кіртон, С. Сігел, У. Кеммерер	Зміни виникають завдяки внутрішньому потенціалу організації; властивість самоорганізації	Модернізація процесів, підвищення кваліфікації персоналу, внутрішня оптимізація
Інтегральна	П. Блау, Г. Салачик, Дж. Хоманс, Дж. Пфедфер	Зміни відбуваються під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів	Стратегічні трансформації, що поєднують оновлення технологій та перебудову структури
Циклічні та революційні зміни	Різні дослідники	Зміни можуть бути поступовими або радикальними; управління залежить від типу зміни	Впровадження цифрової трансформації, реструктуризація, інновації в продукції

Основні теорії організаційних змін підкреслюють, що процес змін багатофакторний і не може бути пояснений лише внутрішніми або зовнішніми причинами. Для успішного управління змінами керівнику необхідно враховувати як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості організації, а також поєднувати поступові та радикальні підходи до трансформацій.

5. Принципи управління змінами в організації

Успішне управління змінами в організації ґрунтується на низці ключових принципів, що забезпечують системність, ефективність і адаптивність процесу трансформацій. Основні принципи менеджменту змін включають:

1. Системність: зміни повинні охоплювати всі взаємопов'язані елементи організації та враховувати взаємозв'язок між ними.
2. Прогнозованість: перед впровадженням змін необхідно оцінити можливі ризики, наслідки та перспективи.
3. Гнучкість: управління змінами повинно передбачати здатність адаптуватися до нових умов та обставин.
4. Залучення персоналу: успіх змін значною мірою залежить від готовності працівників до нововведень та їх активної участі.
5. Контроль та оцінка результатів: необхідно постійно відстежувати ефективність змін, здійснювати моніторинг та вносити корективи.

Нижче наведено таблицю основних принципів управління змінами (табл. 3).

Таблиця 3. Зміст основних принципів управління змінами

Принцип	Характеристика
Програмно-цільове управління	встановлення цілей, планування та моніторинг змін, визначення функцій управління; дії здійснюються відповідно до пріоритетів стратегічних та оперативних процесів організації
Системність управління	забезпечення структурної та функціональної єдності системи; нейтралізація ризикових дій всередині організації та у зовнішньому середовищі
Цілісність	рішення повинні сприяти покращенню функціонування організації в цілому, а не лише окремих її елементів
Правова визначеність	управлінські рішення реалізуються у рамках чинного законодавства та внутрішніх нормативів організації
Економічність	витрати на управління змінами повинні забезпечувати максимальну економічну ефективність
Модельованість	забезпечення прогнозованості змін шляхом використання певних моделей ухвалення рішень
Мотиваційне забезпечення	зміни повинні підтримуватися системою мотивації працівників і ресурсами для стимулювання участі
Синергетична орієнтація	урахування сумарного ефекту різних факторів, що впливають на діяльність організації
Планування дій	процес впровадження змін інтегрується у стратегічне та поточне планування розвитку організації
Адекватність	методи управління змінами змінюються відповідно до цілей, структури та факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Принцип конфігуративності	ключовим є «людський чинник»: зміни впроваджуються людьми, тому враховується опір змінам, прерогативи та відповідальність суб'єктів управління

6. Стадії та етапи процесу управління змінами (від усвідомлення потреби до закріплення результату)

Управління змінами є складним і багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу. Через різноманітність стратегічних змін неможливо створити універсальну модель, яка б детально описувала всі етапи для будь-якої організації. Порядок дій визначається з урахуванням специфіки діяльності, проблемних зон та наявних ресурсів.

На основі концептуальних моделей менеджменту змін та практичного досвіду організацій можна виділити основні три стадії процесу управління змінами, кожна з яких містить окремі етапи (табл. 4).

Таблиця 4. Основні стадії процесу управління змінами

№	Стадія / Етап	Опис
1	2	3
<i>Стадія 1. Підготовка</i>		
1.1	Визнання необхідності змін	керівництво усвідомлює потребу змін у статус-кво організації, орієнтуючись на зовнішні сигнали або внутрішні проблеми
1.2	Комплексна діагностика	аналіз поточного стану організації, виявлення проблемних зон; проводиться силами власних фахівців або консультантів
1.3	Ухвалення рішення про зміни	визначення обсягу та рівня необхідних змін на основі результатів діагностики
1.4	Створення команди управління змінами	формування групи фахівців, відповідальної за координацію та реалізацію змін.

Продовж. табл. 4

1	2	3
1.5	Визначення цілей та альтернатив	розробка можливих варіантів змін та визначення цілей, яких прагне досягти організація
1.6	Вибір оптимальної програми змін	обрання найбільш ефективного варіанту реалізації змін і ухвалення відповідних рішень
1.7	Інформування персоналу	ознайомлення працівників із майбутніми змінами, обґрунтування їх необхідності
<i>Стадія 2. Впровадження</i>		
2.1	Розробка детального проекту	створення конкретного плану дій щодо впровадження змін
2.2	Підготовка до впровадження	пояснення колективу проекту змін, обґрунтування, пошук ресурсів, підготовка графіків та навчання працівників
2.3	Пілотування змін	початкове впровадження проекту на обмеженому сегменті організації для виявлення проблем та труднощів
2.4	Повномасштабне впровадження	реалізація змін у всій організації з урахуванням результатів пілотного тестування та корекції процесів
<i>Стадія 3. Оцінка та закріплення результатів</i>		
3.1	Оцінка результатів	аналіз економічної ефективності, соціальних наслідків і досягнення поставлених цілей
3.2	Закріплення змін	адаптація організації до нових умов, уточнення місії та стратегічних орієнтирів, формалізація досягнень

Особливості процесу впровадження змін:

- процес є тривалим і включає підготовку, реалізацію та контроль результатів;
- важливим є вибір з різних альтернатив, що визначають майбутній розвиток організації;
- процес змін охоплює всю організацію, торкається багатьох підрозділів і враховує інтереси персоналу;
- високий рівень невизначеності потребує адаптивного підходу до управління;
- невизначеність і складність змін потребують системного підходу та адаптивності;
- особлива увага приділяється людському фактору, мотивації, комунікації з персоналом та участі працівників у процесі впровадження змін.

5. Природа та форми опору змінам

Сучасні процеси (науково-технічний прогрес, глобалізація, трансформація соціально-економічних відносин, політичні події, соціокультурні зміни, зміна клімату та циклічність ринкової кон'юнктури) зумовлюють необхідність постійних змін на рівні організацій, колективів і окремих працівників. Проте люди та соціальні групи сприймають ці зміни по-різному, що призводить до формування опору змінам, ускладнюючи їх ефективну реалізацію.

Опір змінам виникає здебільшого з двох причин:

- опір через саму зміну – реакція на оцінювану недосконалість, безперспективність або неефективність запропонованої трансформації;
- опір через психологію та свідомість людини – небажання брати на себе додаткову відповідальність, страх втрат, незнання переваг змін, особиста незацікавленість або відчуття загрози для існуючого положення.

Ане існують і інші індивідуальні причини виникнення опору:

- звичка до існуючого способу діяльності та комфортного положення;
- страх непередбачуваних подій і втрати безпеки;
- особиста зацікавленість у збереженні матеріальних або соціальних переваг;
- невірне розуміння сутності та наслідків змін;
- недостатня поінформованість або нестача ресурсів для впровадження змін;
- невіра в компетентність керівництва чи провідників змін;
- негативний досвід попередніх змін, стомленість від процесу трансформацій.

У науковій літературі опір визначають як природну людську реакцію, а опір змінам – як специфічну реакцію персоналу на реалізацію перетворень, що проявляється у спробах не допустити, загальмувати або зупинити зміни.

Персонал організації можна умовно поділити на три групи за ставленням до змін:

- традиціоналісти – задоволені існуючим станом, орієнтовані на збереження статус-кво, частіше проявляють опір;
- реалісти – ставляться до змін терпимо, оцінюючи їх необхідність та переваги; складають більшість персоналу (понад 42,0%);
- вільнодумці – прихильники змін, часто радикальних, мотивовані власним світоглядом, бажанням досягти кращих результатів або незадоволенням поточним станом.

На ставлення до змін впливають вік, посада, досвід, освіта, матеріальний стан, соціально-психологічні фактори, стан здоров'я, рівень активності соціально-економічних і політичних перетворень та належність до керованої або керуючої підсистем організації.

Класифікація форм опору змінам:

1. За характером прояву:

- явний опір – відкриті дії чи висловлювання, спрямовані на блокування змін, відмова від виконання завдань, ухиляння від участі у нарадах;
- прихований опір – номінальна підтримка змін при одночасному гальмуванні їх реалізації, поширення чуток, дезінформація, затягування процесу.

2. За активністю:

- активний – активні дії проти змін (може бути явним чи прихованим);
- пасивний – відсутність дій, зниження ініціативності, моральне виснаження, зниження продуктивності.

3. За рівнем прояву:

- індивідуальний;
- груповий;
- колективний.

Отже, опір змінам є природною реакцією, яку слід враховувати при розробці стратегії впровадження змін. Опір може мати як негативні, так і позитивні наслідки, зокрема допомагає виявити слабкі місця у плані змін, оцінити альтернативи та співвідношення витрат і вигод.

Ретельний аналіз природи та механізмів опору дозволяє сформувати ефективну систему управління змінами, включаючи виявлення агентів змін та підбір оптимальних методів подолання опору.

6. Методи подолання опору змінам

Опір змінам є природною реакцією персоналу, тому універсальних правил його подолання не існує. Менеджери часто недооцінюють різноманітність реакцій працівників на зміни та потенційний вплив цих змін на окремих осіб і колективи. Проте є низка універсальних управлінських методів, які здатні ефективно зменшити або ліквідувати опір стратегічним змінам.

Найбільш поширені методи подолання опору, їх передумови застосування, переваги та недоліки наведені в табл. 5:

1. Навчання і надання інформації. Інформування працівників про майбутні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Це може включати семінари, презентації, групові обговорення та звіти. Ефективність залежить від достовірності та повноти інформації. Недоліком є значні часові витрати, особливо для великих колективів.

2. Залучення до участі в проєкті. Потенційних супротивників змін залучають на етапі планування, враховують їхні поради та думку. Це підвищує мотивацію до підтримки змін. Проте залучення вимагає часу та може бути ускладнене неправильним розумінням цілей змін.

3. Стимулювання і підтримка. Надання допомоги в адаптації, емоційна підтримка, навчання новим навичкам. Особливо ефективно, коли опір ґрунтується на страху та занепокоєнні. Основний недолік – високі часові та фінансові витрати.

4. Переговори та угоди. Використовуються для стимулювання активних супротивників шляхом пропозицій додаткових вигод у обмін на підтримку. Вимагає ресурсів і може породжувати ризик шантажу.

5. Кадрові перестановки та кооптація. Маніпуляції, надання ключової ролі окремим працівникам або лідерам групи для забезпечення підтримки змін. Відносно дешевий та швидкий метод, проте може сприйматися як нечесний, що негативно впливає на довіру.

6. Явний та прихований примус. Використовується у критичних ситуаціях для швидкої реалізації змін через санкції або загрози. Може викликати тривалу ворожість, пасивний опір та небажання співпрацювати у майбутньому

Таблиця 5. Підходи до подолання опору змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Навчання і надання інформації	недолік або неправильна інтерпретація інформації	працівники краще усвідомлюють необхідність змін і активно долучаються до їх реалізації	вимагає значного часу, особливо для великого колективу
Залучення до участі в проєкті	дефіцит інформації у ініціаторів змін	працівники мотивовані підтримувати зміни та надавати релевантну інформацію	вимагає часу, може ускладнюватися неправильним розумінням цілей змін
Стимулювання і підтримка	опір через складність індивідуальної адаптації	підтримка та врахування побажань полегшують адаптацію та досягнення цілей	вимагає ресурсів і часу, що іноді призводить до невдачі проєкту

Продовж. табл. 5

1	2	3	4
Переговори і угоди	опір груп, що побоюються втратити привілеї	відносно простий спосіб подолати опір через стимулювання	вимагає витрат, можливі претензії інших груп
Кадрові перестановки і призначення	неефективність інших методів або високі витрати на них	швидке зниження опору	може породити недовіру і загрози для майбутніх проєктів
Явні та приховані заходи примушення	гострий дефіцит часу або відсутність владної бази	дозволяє швидко реалізувати проєкт	ризик формування стійкої озлобленості та пасивного опору

Методи подолання опору повинні обиратися залежно від конкретної ситуації, типу змін, особливостей персоналу та доступних ресурсів.

Ефективність залежить від умінь керівника оцінювати ситуацію, обирати відповідний метод і поєднувати декілька підходів для максимального результату.

Примус або маніпуляції можуть забезпечити короточасний успіх, проте довгострокову підтримку змін гарантує біографічний та інформативний підхід, орієнтований на участь, навчання та підтримку персоналу.

7. Стратегії впровадження змін залежно від стану організації та її зрілості

Стратегія змін – це комплекс процедур і процесів, що забезпечують здійснення змін у діяльності організації. Вона визначає підхід, який обирається залежно від конкретних обставин. Універсальної стратегії змін не існує: кожна організація потребує індивідуального підходу, орієнтованого на її поточний стан, ресурси та зовнішнє середовище.

Головна мета розробки та реалізації стратегії змін – гарантувати ефективну відповідь організації на наявні проблеми чи виклики, забезпечивши при цьому підтримку працівників. Стратегія змін повинна створювати умови для успішного досягнення цілей організації, а успіх її реалізації багато в чому залежить від лідерських навичок керівництва.

Розробка стратегії включає:

- глибокий аналіз співвідношення між ринковими умовами та внутрішніми характеристиками організації;

- гармонізацію виявлених параметрів на основі практичних і ефективних рекомендацій;

- оцінку адекватності наявних ресурсів для виконання завдань, які диктує зовнішнє середовище.

Для цього менеджер має визначити:

- які вимоги пред'являють зовнішні умови до організації;

- наскільки наявні ресурси дозволяють відповідати цим вимогам.

На підставі аналізу формується матриця станів організації (табл. 6), що відображає п'ять можливих ситуацій: від відмінного стану до кризового. Ця матриця дозволяє визначити поточний стан організації та обрати найбільш адекватну стратегію змін.

Таблиця 6. Стратегії змін залежно від стану організації

Стан організації	Характеристика	Пріоритетна стратегія
1. Відмінний стан	Організація успішно адаптується до ринку та розвиває внутрішні методи роботи, перевершуючи конкурентів	Випереджальна стратегія – ґрунтується на моніторингу зовнішніх та внутрішніх умов, виявленні нових можливостей і оперативному реагуванні. Передбачає механізми «сканування» ринку та швидкого реагування
2. Стійкий стан	Організація ефективна, використовує ресурси, але потребує вдосконалення для запобігання проблемам при зміні умов	Стратегія розвитку – оптимізація продуктів, послуг та ринкової присутності, створення партнерських організацій і розширення ринку
3. Вразливий стан	Організація ще здатна управляти розвитком, але продукція або послуги неефективні, а реакція на зміни слабка	Стратегія оптимізації – аналіз існуючих процесів, контроль витрат, удосконалення організації праці, перегляд маркетингової стратегії, відновлення технологій
4. Ситуація руху за інерцією / напружена	Фінансові проблеми через застарілі методи роботи або продукцію, що не відповідає ринку	Стратегія перебудови – радикальна зміна виробничих методів, організації праці, технологій і структури. Часто називається революційною, спрямована на глибоку трансформацію
5. Кризова ситуація	Існування організації під загрозою, відсутні внутрішні альтернативи розвитку, внутрішній хаос	Стратегія скорочення або розпродажу – обмеження виробництва тільки ефективних товарів або ліквідація/продаж активів. Вимагає радикальних рішень та значних втрат

Принцип «хвильового ефекту»: погіршення або поліпшення стану організації за одними параметрами часто пропорційно впливає на інші параметри. Це дозволяє прогнозувати динаміку розвитку та приймати своєчасні управлінські рішення.

Отже, стратегія змін має відповідати стану організації та її ресурсам: поступові та безперервні удосконалення ефективні для організацій у відмінному або стійкому стані; радикальні та революційні зміни доцільні для організацій у передкризовому або кризовому стані. Неправильний вибір стратегії може погіршити стан організації або навіть призвести до її втрати. Таким чином, керівництво організації повинно ретельно аналізувати її стан, оцінювати ресурси та зовнішнє середовище і обирати стратегію змін, яка максимально відповідає конкретній ситуації.

Тема 12 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. *Сутність ефективності в менеджменті та її значення для організації.*
2. *Основні категорії ефективності (економічна, соціальна, організаційна, управлінська тощо).*
3. *Показники ефективності управління (кількісні та якісні).*
4. *Методи оцінювання ефективності управлінської діяльності.*
5. *Фактори, що впливають на ефективність менеджменту.*
6. *Підходи до вимірювання ефективності в умовах цифрової трансформації.*

1. Сутність ефективності в менеджменті та її значення для організації

Функціонування сучасних організацій в умовах ринкового середовища зумовлює необхідність постійного оцінювання результатів їхньої діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. У науковій і практичній площині результативність діяльності організацій найчастіше ототожнюють з поняттям ефективності, яка виступає одним із ключових критеріїв успішності управління.

Термін ефективність (від лат. effectus – дія, результат, продуктивність) характеризує співвідношення між досягнутим результатом і поставленою метою або між отриманим результатом та витратами ресурсів, необхідних для його досягнення. У менеджменті ефективність розглядається не лише як економічна категорія, а і як комплексна характеристика якості управлінських рішень та організаційних процесів.

Окремого значення в управлінській науці набуває поняття організаційної ефективності, яке є більш широким і системним. Організаційну ефективність доцільно визначати як здатність організації функціонувати, розвиватися та досягати стратегічних і тактичних цілей із найбільш раціональним співвідношенням результатів і витрат у довгостроковій перспективі.

З огляду на багатовимірність цілей організації, різноманітність сфер діяльності та вплив зовнішнього середовища, універсального методу оцінювання організаційної ефективності не існує. У науковій літературі виділяють декілька підходів до її визначення:

1. Цільовий підхід передбачає оцінювання ефективності організації через ступінь досягнення поставлених цілей. Організація вважається ефективною, якщо вона досягає визначених завдань з мінімальними витратами ресурсів. Водночас недосягнення цілей свідчить про низький рівень ефективності. Даний підхід є доцільним у випадках, коли цілі мають кількісне вимірювання або можуть бути чітко зафіксовані в часі.

2. Системний підхід розглядає організацію як відкриту соціально-економічну систему, ефективність якої визначається здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основна увага приділяється взаємодії внутрішніх елементів організації, оптимальному розподілу ресурсів, формуванню ефективної організаційної структури та сприятливого соціально-психологічного клімату. У межах цього підходу витратний аспект відходить на другий план, поступаючись здатності організації

до стабільного функціонування і розвитку. Найчастіше він застосовується для оцінювання ефективності неприбуткових і соціально орієнтованих організацій.

3. Вибірковий (стейкхолдерський) підхід ґрунтується на урахуванні інтересів ключових стратегічних складових організації, як внутрішніх (менеджери, персонал, власники), так і зовнішніх (споживачі, партнери, конкуренти, органи влади). Кожна з цих груп оцінює ефективність діяльності організації за власними критеріями: працівники – за рівнем оплати праці та умовами роботи, власники – за рівнем прибутковості і дивідендів, споживачі – за якістю продукції та її ціною. Ефективність у цьому контексті визначається рівнем задоволеності стратегічно важливих груп результатами діяльності організації.

Кожен із розглянутих підходів має свої переваги та обмеження, тому найбільш доцільним є їх комплексне поєднання. Інтеграція різних підходів до оцінювання ефективності дозволяє компенсувати недоліки окремих методів і сформувати об'єктивну та всебічну картину результативності діяльності організації.

2. Основні категорії ефективності в менеджменті

Ефективність діяльності організації є багатовимірною категорією, що відображає різні аспекти функціонування та управління. Залежно від сфери прояву результатів і характеру досягнутих цілей у менеджменті виокремлюють кілька основних категорій ефективності, серед яких ключове місце займають економічна, соціальна, організаційна та управлінська ефективність. Комплексне врахування цих категорій дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності організації та рівень якості управлінських рішень.

Основні категорії ефективності в менеджменті:

1. Економічна ефективність. Вона характеризує співвідношення між економічними результатами діяльності організації та витратами ресурсів, необхідних для їх досягнення. Вона відображає здатність організації отримувати прибуток, підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції і забезпечувати фінансову стійкість. До основних показників економічної ефективності належать прибуток, рентабельність, обсяг виробництва і реалізації, продуктивність праці, фондоддача тощо. Дана категорія ефективності є базовою для комерційних організацій, оскільки безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність та розвиток.

2. Соціальна ефективність. Вона відображає результати діяльності організації з позиції впливу на персонал, соціальне середовище та суспільство в цілому. Вона проявляється у рівні задоволеності працівників умовами праці, оплатою, можливостями професійного розвитку, соціальними гарантіями та психологічним кліматом у колективі. Показниками соціальної ефективності є плинність кадрів, рівень мотивації персоналу, соціальна захищеність, умови та безпека праці. Високий рівень соціальної ефективності сприяє зростанню лояльності персоналу, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

3. Організаційна ефективність. Вона характеризує раціональність побудови внутрішніх процесів і структур управління, узгодженість взаємодії між підрозділами та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона відображає якість організаційної структури, чіткість розподілу повноважень і

відповідальності, ефективність комунікацій, гнучкість управлінських механізмів. Організаційна ефективність є важливою передумовою досягнення як економічних, так і соціальних результатів діяльності організації.

4. Управлінська ефективність. Вона відображає результативність управлінських рішень, методів і стилів керівництва, а також здатність менеджменту забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Вона проявляється у своєчасності та обґрунтованості рішень, ефективності планування, організації, мотивації та контролю. Показниками управлінської ефективності є рівень досягнення цілей, якість управлінських процесів, ступінь реалізації стратегії розвитку та здатність керівництва реагувати на зміни.

Окрім зазначених, у сучасному менеджменті також виділяють:

– інноваційна ефективність – характеризує здатність організації впроваджувати нові технології та продукти;

– екологічна – рівень екологічної відповідальності і раціонального використання ресурсів;

– стратегічна – відповідність поточних результатів довгостроковим цілям розвитку;

– цифрова – ефективність використання інформаційних та цифрових технологій в управлінні.

Основні категорії ефективності в менеджменті організації подано в табл. 1.

Таблиця 1. Категорії ефективності в менеджменті організації

Категорія ефективності	Сутність	Основні показники	Значення для організації
1	2	3	4
Економічна ефективність	Відображає співвідношення між отриманими економічними результатами та витратами ресурсів	Прибуток, собівартість, рентабельність, продуктивність праці, обсяг реалізації	Забезпечує фінансову стійкість, конкурентоспроможність і прибутковість діяльності
Соціальна ефективність	Характеризує соціальні результати діяльності організації та її вплив на персонал	Рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, умови праці, мотивація	Сприяє зростанню лояльності персоналу, покращенню психологічного клімату
Організаційна ефективність	Визначає раціональність побудови організаційної структури та внутрішніх процесів	Узгодженість підрозділів, швидкість прийняття рішень, адаптивність	Забезпечує стабільність функціонування та здатність до адаптації
Управлінська ефективність	Відображає результативність управлінських рішень і діяльності менеджменту	Досягнення цілей, якість управлінських рішень, реалізація стратегії	Підвищує якість управління та ефективність реалізації стратегічних завдань
Інноваційна ефективність	Характеризує результативність впровадження інновацій і нових технологій	Кількість інновацій, частка нової продукції, інвестиції в розвиток	Забезпечує довгостроковий розвиток і технологічну перевагу
Екологічна ефективність	Відображає рівень екологічної відповідальності та раціонального використання ресурсів	Витрати ресурсів, рівень викидів, екологічні стандарти	Формує позитивний імідж і відповідність принципам сталого розвитку

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
Стратегічна ефективність	Показує відповідність поточних результатів довгостроковим цілям	Досягнення стратегічних показників, позиція на ринку	Забезпечує сталий розвиток і реалізацію місії організації
Цифрова ефективність	Визначає результативність використання цифрових технологій в управлінні	Рівень автоматизації, цифрові КРІ, швидкість процесів	Підвищує оперативність управління і прозорість бізнес-процесів

Таким чином, ефективність діяльності організації доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює економічні, соціальні, організаційні та управлінські аспекти. Їх інтегроване оцінювання забезпечує цілісне бачення результативності функціонування організації та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Показники ефективності управління (кількісні та якісні).

Показники ефективності управління: кількісні та якісні

Оцінювання ефективності управління є важливою складовою аналізу діяльності організації, оскільки саме управлінські рішення значною мірою визначають результати виробничо-господарської діяльності. Залежно від характеру результатів та можливостей їх вимірювання показники ефективності управління поділяють на кількісні (економічні) та якісні (організаційні).

Найбільш узагальненим і поширеним показником ефективності управління є співвідношення кінцевого результату діяльності організації до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}, \quad (1)$$

де E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат діяльності організації;

B_y – витрати на управління.

Зміст цього показника може змінюватися залежно від того, яка величина приймається за кінцевий результат (прибуток, виручка, обсяг виробництва тощо).

Важливим кількісним показником економічної ефективності управління є продуктивність управлінської праці, яка визначається як відношення загального результату діяльності організації до чисельності управлінського персоналу:

$$E_y = \frac{P_k}{K}, \quad (2)$$

де K – кількість працівників апарату управління.

Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання управлінських кадрів і є особливо актуальним у контексті оптимізації управлінських витрат.

Якісні (організаційні) показники ефективності управління

Поряд із кількісними показниками, що відображають загальну результативність діяльності організації, у процесі аналізу ефективності системи менеджменту широко застосовуються якісні показники, які характеризують стан організаційної структури, рівень керованості та раціональність управлінських процесів.

До основних якісних показників належать:

1. Рівень керованості:

$$K_{\text{н}} = \frac{Y_{\text{н}}}{Y_{\text{ф}}}, \quad (3)$$

де $Y_{\text{н}}$ – нормативна норма керованості;

$Y_{\text{ф}}$ – фактична кількість підлеглих у керівника.

2. Коефіцієнт раціональності структури управління:

$$K_{\text{рс}} = 1 - \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{ос}}}, \quad (4)$$

де $\Pi_{\text{ф}}$, $\Pi_{\text{ос}}$ – фактична та нормативна кількість підрозділів апарату управління.

3. Ступінь централізації управлінських функцій:

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{фб}}}{P_{\text{ф}}}, \quad (5)$$

де $P_{\text{фб}}$ – кількість рішень, прийнятих на вищих рівнях управління;

$P_{\text{ф}}$ – загальна кількість управлінських рішень.

4. Співвідношення лінійного та функціонального персоналу:

$$K_{\text{с}} = \frac{A_{\text{лк}}}{A_{\text{фк}}}, \quad (6)$$

де $A_{\text{лк}}$ – кількість лінійних керівників;

$A_{\text{фк}}$ – чисельність працівників функціональних служб.

5. Ступінь формалізації управлінської праці:

$$K = \frac{A_{\text{нд}}}{A_{\text{зу}}}, \quad (7)$$

де $A_{\text{нд}}$ – кількість працівників, діяльність яких регламентована нормативними документами;

$A_{\text{зу}}$ – загальна чисельність управлінського персоналу.

6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління:

$$K_{\text{ц.су}} = \frac{A_{\text{а.уп}}}{A_{\text{уп}}}, \quad (8)$$

7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління:

$$K_{\text{о.ф.у}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{н}}}, \quad (9)$$

8. Коефіцієнт дублювання функцій управління:

$$K_{\text{д}} = \frac{K_{\text{р.з}}}{K_{\text{р.н}}}, \quad (10)$$

9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт:

$$K_{\text{г.с}} = \frac{T_{\text{р.проф}}}{T_{\text{р}}}, \quad (11)$$

10. Коефіцієнт надійності структури управління:

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{заг}}}. \quad (12)$$

- Оцінка ефективності діяльності окремих управлінських працівників передбачає:
- формування системи цілей і показників діяльності підрозділів;
 - визначення вагомості кожного показника експертним шляхом;
 - оцінювання ступеня досягнення показників за п'ятибальною шкалою.

Для комплексної оцінки ефективності управління використовується індекс ефективності управлінської праці, який поєднує індекси економічності та продуктивності управлінської праці:

1. Індекс економічності апарату управління:

$$U_{ек} = \frac{U_{ро} + U_{зу} + U_{ур} + U_{зв}}{4}, \quad (13)$$

2. Індекс продуктивності апарату управління:

$$U_{ре} = \frac{U_{ву} + U_{зв} + U_{вр} + U_{пр}}{4}, \quad (14)$$

3. Індекс загальної ефективності управлінської праці:

$$U_{еф} = U_{ре} + (1 - U_{ек}). \quad (15)$$

Розрахунок індексів здійснюється в динаміці за кілька періодів, що дозволяє виявити тенденції зміни ефективності управління.

Таким чином, ефективність управління є комплексною категорією, яка може оцінюватися на рівні організації, структурних підрозділів і окремих менеджерів. Поєднання кількісних і якісних показників забезпечує всебічну оцінку результативності управлінської діяльності та створює підґрунтя для підвищення загальної економічної ефективності організації.

4. Методи оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності здійснюється з використанням сукупності кількісних і якісних методів, що дають змогу комплексно визначити результативність роботи управлінського персоналу, організаційної структури та системи менеджменту загалом.

Основними методами оцінювання ефективності управління є:

1. Економічні методи передбачають аналіз фінансово-економічних результатів діяльності організації та співвідношення отриманих результатів із витратами на управління; до них належать показники рентабельності, продуктивності праці управлінського персоналу, економічності апарату управління.

2. Організаційно-структурні методи спрямовані на оцінку раціональності організаційної структури управління, рівня централізації та децентралізації, керованості, спеціалізації та розподілу функцій між підрозділами.

3. Соціально-психологічні методи використовуються для оцінювання мотивації, задоволеності працівників, соціального клімату, рівня довіри до керівництва, готовності персоналу до змін. Реалізуються через анкетування, опитування, інтерв'ю, експертні оцінки.

4. Експертні методи передбачають залучення фахівців для оцінювання управлінських рішень, компетентності менеджерів, якості управлінських процесів та досягнення поставлених цілей.

5. Порівняльні методи (бенчмаркінг) полягають у порівнянні показників управлінської діяльності організації з аналогічними показниками інших організацій, галузевими стандартами або найкращими практиками.

6. Інтегральні та індексні методи дозволяють узагальнити результати оцінювання в одному синтетичному показнику (індексі ефективності управління), що враховує як економічність, так і результативність управлінської праці.

5. Фактори, що впливають на ефективність менеджменту.

Ефективність менеджменту формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості досягнення організаційних цілей.

До зовнішніх факторів належать:

- стан економічного середовища та ринкової кон'юнктури;
- рівень конкуренції в галузі;
- законодавче та нормативно-правове регулювання;
- науково-технічний прогрес і цифровізація;
- соціальні, демографічні та політичні умови.

До внутрішніх факторів ефективності менеджменту відносять:

- якість управлінських рішень та стиль керівництва;
- професійний рівень і компетентність управлінського персоналу;
- організаційну структуру та рівень її адаптивності;
- систему мотивації та стимулювання праці;
- корпоративну культуру та комунікації;
- рівень автоматизації та цифрової підтримки управлінських процесів.

Особливе значення має здатність менеджменту своєчасно реагувати на зміни середовища, управляти ризиками і забезпечувати інноваційний розвиток організації.

6. Підходи до вимірювання ефективності в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до оцінювання ефективності менеджменту, доповнюючи їх новими інструментами та цифровими показниками.

Основними підходами до вимірювання ефективності в умовах цифровізації є:

1. Процесно-орієнтований підхід – оцінює ефективність управління через швидкість, гнучкість та якість бізнес-процесів, рівень їх автоматизації та інтеграції в цифрові платформи.

2. Результативно-аналітичний підхід (data-driven) – базується на використанні великих масивів даних, аналітичних систем (BI, Big Data) та ключових показників ефективності (KPI), що формуються в режимі реального часу.

3. Інноваційний підхід – передбачає оцінювання здатності менеджменту впроваджувати цифрові інновації, нові бізнес-моделі, інформаційні системи та технології управління.

4. Клієнтоорієнтований підхід – оцінює ефективність управління через рівень цифрового сервісу, задоволеність клієнтів, швидкість реагування на запити та якість комунікацій.

5. Компетентнісний підхід – спрямований на вимірювання цифрових компетентностей управлінського персоналу, готовності до змін, здатності працювати з цифровими інструментами та даними.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації оцінювання ефективності менеджменту набуває комплексного, динамічного характеру та ґрунтується на поєднанні економічних, організаційних і цифрових показників.

ГЛОСАРІЙ ТЕМІВ

Адаптивна (органічна) структура управління – гнучка організаційна структура, що характеризується невеликою кількістю рівнів ієрархії, слабкою формалізацією процедур, високим рівнем децентралізації і широким використанням неформальних комунікацій; ефективна в динамічному середовищі.

Адаптивність планування – здатність системи планування оперативно коригувати цілі, ресурси та дії організації у відповідь на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Адаптивність системи стимулювання – здатність системи мотивації підлаштовуватися під зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Адекватність – відповідність методів управління змінами цілям організації, її структурі та особливостям внутрішнього та зовнішнього середовища.

Адміністративна школа менеджменту – напрям класичної теорії управління, заснований А. Файолем, що зосереджується на функціях управління, принципах організації та побудові раціональної структури управління.

Автентичність – властивість поведінки чи дій, що відповідає особистим цінностям і переконанням працівника.

Авторитет – визнання підлеглими професійних, моральних і особистих якостей керівника; довіра до його рішень та підтримка управлінських дій без примусу.

Аграрне (доіндустріальне) суспільство – етап розвитку суспільства, в якому основою економіки було сільське господарство, а управління мало переважно традиційний і централізований характер.

Активний опір – форми опору змінам, що проявляються через активні дії проти змін (може бути явним або прихованим).

Актуальність інформації – відповідність інформації поточним умовам та потребам управління, що забезпечує ефективність прийняття рішень.

Альтернатива – можливий варіант дій або рішення, з якого здійснюється вибір у процесі прийняття управлінського рішення.

Американська школа менеджменту – національна модель управління, що сформувалася у США на межі XIX–XX ст. і характеризується індивідуалізмом, орієнтацією на результат, чітким поділом праці, особистою відповідальністю працівників та розвитком стратегічного менеджменту.

Аналіз ефективності управління – процес оцінювання результативності управлінської діяльності організації з метою підвищення продуктивності та якості управлінських рішень.

Аналіз причин відхилень – процес виявлення факторів, що спричинили різницю між плановими та фактичними показниками діяльності організації, включає внутрішні (помилки персоналу, недоліки процесів) та зовнішні (зміни ринку, економічні кризи) причини.

Аналіз проблеми – етап процесу прийняття рішення, що полягає у виявленні причин відхилення реального стану від бажаного.

Аналіз ситуаційних факторів – оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на організаційну структуру, що визначає її тип, рівень централізації та ефективність управління.

Аналітично-систематичний метод – метод прийняття рішень, що включає аналіз ситуації, проблеми та альтернативних рішень з оцінкою їх наслідків.

Аналогова модель – модель, що спрощено відображає реальну ситуацію шляхом заміни її елементів іншими (схеми, графіки, карти).

Античні управлінські ідеї – сукупність поглядів мислителів Давньої Греції та Риму (Сократа, Платона, Арістотеля, Ксенофонта та ін.) щодо організації держави, поділу праці, керівництва та господарювання.

Апарат управління – сукупність структурних підрозділів і посадових осіб, які здійснюють управлінські функції та забезпечують реалізацію цілей організації.

Антикризовий менеджмент – сфера менеджменту, спрямована на запобігання кризам, мінімізацію їх наслідків і відновлення стабільного функціонування організації.

Балансовий метод планування – метод зіставлення потреб організації з наявними ресурсами для визначення їх дефіциту або надлишку.

Бачення організації – уявлення про бажаний майбутній стан організації, що формує довгострокову орієнтацію стратегічного планування.

Бенчмаркінг (порівняльний метод) – метод оцінювання ефективності управління шляхом порівняння показників організації з аналогічними показниками інших організацій або галузевими стандартами.

Бізнес-аналітика (BI-системи) – цифрові інструменти, що забезпечують інтеграцію та аналіз даних з різних джерел для прийняття управлінських та стратегічних рішень (Power BI, Tableau, QlikView).

Бізнес-план – комплексний документ середньострокового характеру, який обґрунтовує економічну доцільність проєкту, визначає цілі, ресурси, ризики та очікувані результати діяльності.

Бізнес-планування – процес розробки, обґрунтування та реалізації бізнес-планів з метою практичної реалізації стратегії розвитку організації.

Бюджет – кількісне вираження плану в грошовій формі, що використовується для розподілу, координації та контролю використання ресурсів.

Бюджетування – процес планування, формування, виконання та контролю бюджетів у межах оперативного управління.

Вибір рішення – етап процесу прийняття рішень, на якому визначається найбільш доцільна альтернатива.

Винагорода персоналу – система матеріального та нематеріального стимулювання працівників за результати їхньої праці.

Відкриті системи – організації або системи, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем шляхом обміну ресурсами, інформацією та енергією.

Відповідальність – обов'язок керівника або працівника виконувати поставлені завдання та нести наслідки у разі їх неналежного виконання; стимулює дисципліну та професійну поведінку.

Відправник – особа або група осіб, яка генерує ідею, формує повідомлення та ініціює його передавання в комунікаційному процесі.

Вербальні комунікації – словесні засоби обміну інформацією, включаючи усне мовлення, наради, презентації, повідомлення.

Вертикальні комунікації – обмін інформацією між різними рівнями управління; включають низхідні (зверху вниз) та висхідні (знизу догори) потоки інформації.

Вибірковий (стейкхолдерський) підхід – метод визначення ефективності організації через оцінювання результатів діяльності з точки зору інтересів ключових внутрішніх і зовнішніх груп (менеджери, персонал, споживачі, партнери, власники).

Вимірювання та фіксація результатів – етап процесу контролю, на якому здійснюється збір і документування інформації про виконану роботу та використані ресурси для подальшого аналізу.

Влада – здатність впливати на поведінку інших людей і спрямовувати їх дії на досягнення організаційних цілей; включає формальні і неформальні важелі впливу.

Внутрішня інформація – дані і відомості, що формуються всередині організації та відображають її діяльність (звітність, регламенти, контрольні показники).

Внутрішні фактори – чинники, що виникають усередині організації, пов'язані з її розвитком, ефективністю, кадровим потенціалом, організаційною культурою та управлінською системою.

Внутрішня мотивація – мотиваційний чинник, що виникає внаслідок власного інтересу до діяльності, прагнення до самореалізації та професійного розвитку.

Вплив – будь-яка поведінка однієї особи, яка змінює поведінку, ставлення або емоційний стан іншої особи; може бути явним, прихованим або невідчутним.

Впливові важелі – засоби, якими керівник користується для реалізації своєї влади та управлінського впливу, включаючи формальні (накази, контроль) і неформальні (харизма, довіра).

Впровадження рішення – практична реалізація ухваленого управлінського рішення шляхом організації виконання, координації та забезпечення ресурсами.

Галузевий менеджмент – управління, адаптоване до специфіки певної галузі економіки (аграрної, банківської, туристичної, промислової тощо).

Гармонізація праці та капіталу – принцип менеджменту, характерний для японської школи, що передбачає узгодження інтересів працівників і компанії з метою досягнення стабільності та високої продуктивності.

Гнучкість – здатність організації адаптуватися до нових умов та обставин під час управління змінами.

Гнучкість планування – здатність планів змінюватися без втрати цілісності та ефективності в умовах невизначеності.

Гнучкість системи мотивації – здатність змінювати засоби та підходи мотивування відповідно до індивідуальних потреб працівників і стратегічних цілей організації.

Гнучкість управлінського рішення – здатність рішення адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов у процесі його реалізації.

Горизонтальні зв'язки – організаційні зв'язки, що формуються між підрозділами одного рівня управління для координації діяльності та обміну інформацією.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між працівниками або підрозділами одного рівня управління для координації дій та обміну досвідом.

Графік Ганта – інструмент планування та контролю виконання робіт, розроблений Г. Гантом, який візуалізує тривалість і послідовність операцій у часі.

Групове прийняття рішень – підхід до управління, за якого рішення формуються колективно шляхом обговорення, погодження і консенсусу, характерний насамперед для японської та шведської моделей менеджменту.

Декодування – процес інтерпретації отриманих повідомлень або символів для зрозумілого сприйняття інформації одержувачем.

Делегування повноважень – процес передачі частини прав і відповідальності керівником вищого рівня підлеглим для виконання конкретних завдань; сприяє оперативності рішень і професійному розвитку персоналу.

Дельфі (метод) – експертний метод прийняття рішень, що базується на багатоетапному анонімному опитуванні фахівців з узгодженням оцінок.

Демократичний лідер – керівник, який залучає підлеглих до прийняття рішень, сприяє колективному мисленню, мотивації та згуртованості команди.

Дерево рішень – графічна модель, що відображає можливі альтернативи, послідовність дій, імовірність подій та очікувані результати.

Децентралізація управління – передача значної частини повноважень нижчим рівням управління; створює гнучку та динамічну систему прийняття рішень.

Дивізійна організаційна структура – форма побудови управління, за якої організація поділяється на відносно самостійні підрозділи (дивізії) за продуктами, регіонами або споживачами; характерна для японських і західно-європейських компаній.

Динамічні мережі – тип мережевої організаційної структури, характерний для інноваційних галузей зі швидким циклом змін; включає зовнішніх партнерів, постачальників та розробників.

Дисципліна – дотримання встановлених норм, правил і вимог у процесі діяльності організації та її персоналу.

Диференціація (стратегія) – базова конкурентна стратегія, що передбачає створення унікальної цінності продукту або послуги для споживача.

Діагональні комунікації – обмін інформацією між різними підрозділами та рівнями управління, що не перебувають у прямій ієрархічній підпорядкованості; характерні для проектних та кросфункціональних команд.

Довічний найм – система кадрової політики японської школи менеджменту, за якої працівник приймається на роботу на тривалий період (часто на все трудове життя) з акцентом на лояльність і корпоративну культуру.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга – теорія, що виділяє гігієнічні чинники (запобігають незадоволенню) та мотиватори (сприяють виникненню справжньої мотивації).

Екологічна ефективність – рівень відповідальності організації за раціональне використання ресурсів та вплив на довкілля; характеризується дотриманням екологічних стандартів та мінімізацією негативного впливу на природу.

Економіко-математичне моделювання – метод планування, який ґрунтується на формалізації економічних процесів і взаємозв'язків між показниками з використанням математичних моделей.

Економічна ефективність – співвідношення між економічними результатами діяльності організації та витратами ресурсів; характеризується прибутком, рентабельністю, продуктивністю праці та фінансовою стійкістю.

Експертна оцінка – метод аналізу, що ґрунтується на знаннях і досвіді спеціалістів для прогнозування наслідків рішень.

Експертні методи – методи оцінювання ефективності управлінської діяльності, що передбачають залучення фахівців для оцінки компетентності менеджерів, якості рішень та управлінських процесів.

Екстерналістська теорія змін – теорія, згідно з якою зміни в організації зумовлені зовнішніми чинниками; організація сама по собі залишається відносно незмінною.

Екстраполяція – метод прогнозування, що полягає у перенесенні тенденцій минулого розвитку показників на майбутній період.

Елемент організаційної структури – складова частина структури управління: ланка управління, організаційний підрозділ, рівень управління або повноваження.

Етика контролю – морально обґрунтований підхід до оцінювання працівників, що забезпечує конфіденційність, повагу до гідності, прозорість процедур і уникнення дискримінації.

Ефективність управлінського рішення – ступінь досягнення поставлених цілей з урахуванням витрат ресурсів і часу.

Життєвий цикл плану – сукупність етапів розробки, реалізації, контролю та коригування планових рішень.

Загальний менеджмент – універсальна сфера управління, що охоплює базові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Залежність – ступінь підпорядкування підлеглих керівнику, яка визначає силу його влади і впливу.

Засоби контролю – технічні та організаційні інструменти для здійснення контролю, включають документи, інструкції, КРІ, аналітичні методи, комп'ютерні системи та програми.

Засоби мотиваційного впливу – конкретні інструменти та управлінські дії, що стимулюють трудову діяльність персоналу, включаючи матеріальні, нематеріальні та організаційні стимули.

Західноєвропейська школа менеджменту – сукупність національних моделей управління країн Західної Європи, що поєднують американську орієнтацію на ефективність із соціальною відповідальністю та колективними формами взаємодії.

Зворотний зв'язок – інформація про результати управлінського впливу, що надходить від об'єкта управління до суб'єкта і забезпечує коригування управлінських рішень.

Зовнішня інформація – дані, що надходять із зовнішнього середовища організації: ринок, конкуренти, законодавство, макроекономічні тенденції.

Зовнішня мотивація – вплив на працівника за допомогою зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата, премії, соціальні пільги, статус чи контроль.

Ієрархічна структура – форма організаційної структури, де повноваження та відповідальність зосереджені на вищих рівнях управління; характеризується суворою субординацією і вертикальними зв'язками.

Ієрархія управління – система підпорядкованості рівнів управління, що визначає розподіл повноважень і відповідальності.

Іманентні зміни – внутрішні зміни, що виникають завдяки потенціалу самоорганізації організації; властивість організації до внутрішнього вдосконалення.

Індекс ефективності управлінської праці – синтетичний показник, що об'єднує індекси економічності та продуктивності управлінської праці для комплексної оцінки ефективності управління.

Індивідуалізація мотивації – підхід до мотивації, що враховує особливості потреб, цінностей та очікувань окремих працівників.

Індивідуалізм в управлінні – орієнтація на особисті досягнення, відповідальність та ініціативу працівника; характерна риса американської школи менеджменту.

Індивідуальний опір – форма опору змінам, що проявляється на рівні окремої особи.

Індивідуальний стиль прийняття рішень – характерна для менеджера манера мислення та вибору рішень (врівноважений, імпульсивний, обережний тощо).

Індустріальне суспільство – етап розвитку, пов'язаний із промисловою революцією, фабричним виробництвом і формуванням наукових основ менеджменту.

Індустрія 4.0 – концепція автоматизації та цифровізації виробництва, що впливає на структуру трудової діяльності та потребує нових підходів до мотивації персоналу.

Інноваційна ефективність – здатність організації впроваджувати нові технології, продукти та методи управління; показниками є кількість інновацій, частка нової продукції, інвестиції в розвиток.

Інноваційний менеджмент – управління процесами створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій і продуктів.

Інституційний рівень управління – вищий рівень менеджменту, на якому приймаються стратегічні рішення та визначаються напрями розвитку організації.

Інтегральна теорія змін – теорія, що пояснює зміни як результат поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів.

Інтуїтивний метод – неформальний спосіб прийняття рішень, заснований на досвіді, інтуїції та особистих судженнях менеджера.

Інформаційна влада – влада, заснована на контролі та доступі до важливої інформації для прийняття рішень і впливу на персонал.

Інформаційне суспільство – сучасний етап розвитку, в якому ключову роль відіграють знання, інформаційні технології та інтелектуальні ресурси.

Інформаційний канал – засіб або шлях передавання інформації від відправника до одержувача (усна розмова, документ, електронна пошта, цифрова платформа).

Інформація – сукупність відомостей про об'єкти, процеси та явища, яка зменшує невизначеність і використовується для прийняття управлінських рішень.

Кадрові перестановки та кооптація – метод подолання опору, що передбачає зміни у складі персоналу або залучення ключових лідерів для підтримки змін.

Кадрова політика – система принципів і методів формування, розвитку та використання персоналу організації; у національних школах менеджменту має різні пріоритети (професіоналізація в США, лояльність у Японії, соціальний захист у Швеції).

Кадровий потенціал – професійні навички, компетентність, мотивація та здатність працівників брати відповідальність за прийняття рішень.

Кайдзен – філософія безперервного вдосконалення, що лежить в основі японської школи менеджменту та передбачає постійне поліпшення процесів, якості та результатів діяльності.

Канали комунікації – способи або засоби передачі інформації в комунікаційному процесі.

Керівник (менеджер) – посадова особа, яка здійснює управлінські функції, приймає рішення та несе відповідальність за результати діяльності підрозділу або організації.

Керівник як суб'єкт контролю – менеджер, відповідальний за визначення об'єктів, методів та частоти здійснення контролю в організації.

Кількісна школа менеджменту – напрям управлінської науки, що використовує математичні моделі, статистичні методи та комп'ютерні технології для прийняття управлінських рішень.

Кількісні методи – методи прийняття рішень, що використовують математичні моделі, статистику та комп'ютерну обробку даних.

Кількісні показники ефективності управління – показники, що характеризують результативність діяльності організації у числовому вираженні (прибуток, обсяг виробництва, продуктивність управлінської праці).

Класичні теорії менеджменту – сукупність наукових підходів початку ХХ ст., що включають школу наукового управління та адміністративну школу.

Класифікація управлінських рішень – поділ рішень за певними ознаками (рівень управління, час дії, ступінь визначеності, характер впливу).

Клієнтоорієнтований підхід – підхід до оцінювання ефективності управління через рівень задоволеності клієнтів, якість цифрового сервісу і швидкість реагування на запити.

Кодування – процес перетворення ідей у зрозумілі символи, слова, образи, жести або інтонації для передачі повідомлення.

Колективна відповідальність – принцип управління, за якого відповідальність за результати діяльності несуть усі члени команди; характерний для японської та шведської моделей менеджменту.

Колективне прийняття рішень – процес ухвалення рішень за участю групи осіб із розподілом відповідальності та обговоренням альтернатив.

Компетентнісний підхід – метод оцінювання ефективності управління в умовах цифрової трансформації через аналіз цифрових компетентностей управлінського персоналу та готовності до роботи з цифровими інструментами.

Комплексність рішення – врахування всіх технічних, економічних, соціальних і організаційних аспектів діяльності організації.

Комп'ютерні системи управління (ERP, CRM, HRM) – цифрові платформи для контролю фінансів, виробництва, персоналу, взаємодії з клієнтами та виконання проєктів у режимі реального часу.

Комунікаційні канали – шляхи передачі інформації всередині організації: вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні.

Комунікаційні шуми – фактори, що спотворюють повідомлення або впливають на його сприйняття (технічні, психологічні, семантичні, організаційні, фізіологічні).

Комунікаційний процес – цілеспрямований обмін інформацією між учасниками взаємодії для досягнення взаєморозуміння та координації дій.

Комунікації – процес обміну інформацією між людьми за допомогою вербальних і невербальних засобів для узгодження дій, формування довіри та взаєморозуміння.

Контроль – управлінська функція, що забезпечує оцінку результатів діяльності організації, порівняння їх із запланованими показниками та ухвалення коригуючих рішень.

Контроль виконання рішення – етап процесу прийняття рішень, що полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Контроль поведінки працівників – систематичний процес спостереження, оцінювання та коригування дій працівників з метою формування бажаних моделей поведінки, дисципліни та продуктивності.

Контроль у плануванні – процес порівняння фактичних результатів із запланованими показниками з метою виявлення відхилень.

Координуюча функція рішення – функція, що забезпечує узгодження дій підрозділів і виконавців у процесі реалізації рішення.

Коригування планів – внесення змін до планових показників або методів реалізації на основі результатів контролю.

Критичний шлях (СРМ) – найдовша послідовність взаємопов'язаних робіт у проєкті, що визначає мінімальний строк його виконання.

Лаконічність рішення – вимога до управлінського рішення щодо чіткого, стислого та зрозумілого формулювання.

Лідер – індивід, здатний впливати на інших людей завдяки своїм особистим якостям, харизмі, професіоналізму та довірі колективу.

Лідерство – процес міжособистісного впливу, спрямованого на досягнення спільних цілей, розвитку групи та формування культури організації; базується на авторитеті та особистісному впливі.

Лідерство за витратами – конкурентна стратегія, спрямована на досягнення мінімальних витрат виробництва та формування цінової переваги.

Лідерські компетентності – сукупність знань, умінь і особистісних рис, що дозволяють ефективно вести команду і впроваджувати зміни; включають професійні, управлінські, аналітичні, цифрові, комунікаційні, соціально-психологічні та культурні компетенції.

Лідерські стилі – типи поведінки лідера у взаємодії з підлеглими: авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, транзакційний, харизматичний.

Маркетинговий менеджмент – управління маркетинговою діяльністю організації з метою формування попиту та задоволення потреб споживачів.

Математичні, інформаційні та цифрові навички – компетенції, необхідні працівникам для роботи в умовах цифрової трансформації та Індустрії 4.0.

Матриця оцінки наслідків – метод прийняття рішень, що передбачає кількісну оцінку альтернатив за ймовірністю та значущістю результатів.

Матрична організаційна структура – форма управління, за якої працівники підпорядковуються одночасно функціональним і проєктним керівникам; поширена у західноєвропейських компаніях.

Менеджер – професіонал, що організовує і координує діяльність колективу, приймає управлінські рішення, формує команди та реалізує стратегії розвитку організації.

Менеджерська революція – етап розвитку управління наприкінці ХІХ-на початку ХХ ст., пов'язаний із формуванням професійного класу менеджерів.

Менеджмент – наука, мистецтво і практика управління соціально-економічними системами в ринкових умовах з метою досягнення визначених цілей.

Менеджмент як мистецтво – здатність керівника творчо застосовувати знання, досвід та інтуїцію для прийняття ефективних управлінських рішень.

Менеджмент як наука – система знань про закономірності, принципи, методи та функції управлінської діяльності.

Менеджмент як процес – безперервний взаємопов'язаний ланцюг управлінських функцій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Менеджмент персоналу – сфера менеджменту, пов'язана з підбором, розвитком, мотивацією та оцінюванням працівників.

Мережева організаційна структура – організаційна форма, що базується на взаємодії автономних підрозділів та зовнішніх партнерів; гнучка і здатна швидко адаптуватися до змін.

Мережеве планування – метод планування, що передбачає побудову графіків взаємозалежних робіт для управління складними проектами.

Матеріальні стимули – фінансові та економічні заохочення, включаючи зарплату, премії, бонуси, участь у прибутках та соціальні пакети.

Метод мозкового штурму – колективний метод генерації ідей без критики на етапі їх висування з подальшим оцінюванням.

Методи оцінювання ефективності управління – сукупність процедур та інструментів для визначення результативності управлінської діяльності; включають економічні, організаційно-структурні, соціально-психологічні, експертні, порівняльні та інтегральні методи.

Методи подолання опору змінам – управлінські заходи, спрямовані на зменшення або ліквідацію опору персоналу щодо змін, включаючи навчання, залучення, стимулювання, переговори, кадрові зміни та примус.

Механізм управління – сукупність методів, інструментів і зв'язків, за допомогою яких реалізується управлінський вплив.

Місія організації – основне призначення та філософія існування організації, що є вихідною точкою стратегічного планування.

Мобілізуюча функція рішення – функція, що спрямована на активізацію колективу та окремих виконавців для досягнення поставлених цілей.

Моделювання – метод прийняття рішень, що ґрунтується на використанні описових, аналогових або символічних моделей.

Модель – спрощене відображення реального об'єкта або процесу, що використовується для аналізу та прийняття рішень.

Модель Гарцбурга – німецька модель менеджменту, що ґрунтується на делегуванні повноважень, управлінні за цілями, чіткому розмежуванні відповідальності та формалізації управлінських процесів.

Модель Портера-Лоулера – процесуальна модель мотивації, яка поєднує зусилля, результати, винагороду та задоволення для формування мотиваційної поведінки.

Модель сучасного менеджера – інтегрована система компетентностей, стилів управління та цифрового лідерства, що дозволяє ефективно керувати організацією в умовах змін.

Мотиваційна складова контролю – використання стимулів і санкцій для забезпечення відповідності поведінки працівників встановленим стандартам та цілям організації.

Мотиви (спонукання) – внутрішні сили, що спонукають людину діяти для задоволення потреб.

Мотивація – динамічний процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні фактори для спрямування поведінки працівників на досягнення цілей організації та задоволення власних потреб.

Мотивація персоналу – система стимулів, що спонукає працівників до ефективної праці; у різних національних школах включає матеріальні, нематеріальні, моральні та соціальні чинники.

Мотивація праці – процес спонукання людини до трудової діяльності через взаємодію внутрішніх та зовнішніх чинників.

Навчання і надання інформації – метод подолання опору, що передбачає інформування працівників про зміни, їх логіку та наслідки.

Наукова обґрунтованість рішення – відповідність рішення об'єктивним закономірностям розвитку та використання достовірної інформації.

Наукове управління – школа менеджменту, заснована Ф. Тейлором, яка передбачає раціоналізацію праці, нормування операцій і матеріальне стимулювання.

Національна школа менеджменту – сукупність принципів, методів і моделей управління, що сформувалися в певній країні під впливом її культури, історії, економіки та соціальних традицій.

Невербальні комунікації – несловесні форми передавання інформації, включаючи міміку, жести, погляд, позу, інтонацію та тембр голосу.

Невизначеність – умова прийняття рішень, за якої результати альтернатив не можуть бути точно передбачені.

Нематеріальні стимули – нематеріальні форми мотивації, такі як визнання досягнень, моральні нагороди, можливості розвитку та участь у прийнятті рішень.

Неформальний лідер – працівник, який має вплив на колектив без формальної влади, авторитет якого ґрунтується на особистих якостях і довірі колективу.

Неформальні комунікації – спонтанні комунікаційні зв'язки, що виникають на основі особистих стосунків між працівниками; можуть швидко поширювати інформацію, але створювати ризик чуток.

Нормування ресурсів – встановлення нормативів витрат матеріалів, часу, енергії та інших ресурсів для оптимізації діяльності.

Об'єкт контролю – предмет, процес, ресурс або результат діяльності організації, що підлягає оцінюванню.

Об'єкт управління – система, процеси, ресурси або поведінка людей, на які спрямовується управлінський вплив.

Обов'язок – необхідність виконувати конкретні завдання, функції або доручення, закріплені у посадових інструкціях.

Однозначність рішення – вимога до рішення, що передбачає єдине трактування його змісту всіма виконавцями.

Організаційні цілі – конкретні, вимірювані результати, яких організація прагне досягти у визначений період.

Оперативна інформація – дані, необхідні для щоденного управління та оперативного контролю діяльності організації.

Оперативне планування – короткострокове планування (місяць, квартал, рік), спрямоване на координацію щоденної діяльності організації.

Операційний менеджмент – управління виробничими та операційними процесами організації.

Описова модель – модель, що відтворює реальний об'єкт у наочній формі без математичного опису.

Опір змінам – специфічна реакція персоналу на реалізацію перетворень, що проявляється у спробах загальмувати або блокувати зміни.

Оптимальність рішення – вибір такого варіанта дій, який забезпечує найкраще співвідношення між результатами та витратами.

Організаційна діяльність – процес формування системи взаємодії між підрозділами та працівниками організації для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Організаційна ефективність – здатність організації оптимально будувати внутрішні процеси, структуру управління та взаємодію між підрозділами; забезпечує адаптивність і стабільність функціонування.

Організаційна культура – система цінностей, норм і традицій, що визначають поведінку працівників в організації; особливо сильна в японській та шведській школах менеджменту.

Організаційна поведінка – напрям досліджень, що вивчає поведінку людей в організаціях, їх мотивацію, комунікації та взаємовідносини.

Організаційна структура управління (ОСУ) – впорядкована сукупність стійких, взаємопов'язаних елементів, що забезпечує функціонування, розвиток та координацію роботи організації.

Організаційна функція менеджменту – специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на створення та удосконалення структури управління організацією.

Організаційні засоби мотивації – умови праці та організаційні практики, які підтримують мотивацію на постійній основі, включаючи корпоративну культуру, оцінювання результатів та гнучкий графік роботи.

Організаційні перешкоди – труднощі в комунікаціях, що зумовлені структурою управління, інформаційним перевантаженням та недосконалістю каналів.

Орієнтація на результат – принцип управління, за якого ключовим критерієм ефективності є досягнення поставлених цілей і показників діяльності; характерний для американської та фінської моделей.

Основи керівництва – ключові компоненти управлінської діяльності: вплив, влада, авторитет, прийняття рішень та мотивація персоналу.

Партнерство менеджера і працівників – підхід, притаманний американській школі, що розглядає працівника як активного учасника управління, здатного до самоконтролю та ініціативи.

Пасивний опір – форма опору змінам, що характеризується відсутністю дій, зниженням ініціативності та продуктивності.

Первинна інформація – необроблені дані, отримані безпосередньо із джерел.

Переговори та угоди – метод подолання опору, що передбачає стимулювання активних супротивників через пропозицію додаткових вигод в обмін на підтримку змін.

Перешкоди в комунікаціях – фактори, що знижують точність, своєчасність та ефективність обміну інформацією; включають психологічні, семантичні, невербальні, організаційні та фізіологічні чинники.

Періодизація розвитку менеджменту – поділ історії управління на окремі етапи залежно від рівня розвитку суспільства, виробництва та управлінських ідей.

Персонал – сукупність працівників організації, від ставлення яких до змін залежать ефективність управління та успішність трансформацій.

Підсумковий (ретроспективний) контроль – контроль після завершення проекту чи циклу для оцінки результатів та формування рекомендацій.

План – документ або система показників, що визначає цілі, ресурси, строки та способи досягнення запланованих результатів.

Планування – управлінська функція, що полягає у визначенні цілей організації, шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення.

Побудова організаційної структури – процес формування структури управління з урахуванням цілей організації, взаємодії підрозділів, рівнів управління та повноважень.

Поведінкова школа – розвиток школи людських відносин, зосереджений на психологічних, соціальних і мотиваційних аспектах управління.

Поведінкові теорії лідерства – підходи, які оцінюють ефективність керівника через його поведінку та взаємодію з підлеглими (моделі К. Левіна, Д. МакГрегора, Р. Лайкерта).

Повідомлення – закодована інформація, що передається від відправника до одержувача.

Повноваження – формально закріплене право керівника використовувати ресурси організації, ухвалювати рішення та керувати діяльністю підлеглих.

Повнота інформації – достатність інформації для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Показники ефективності управління – кількісні та якісні характеристики результативності управлінської діяльності; кількісні визначаються числовими даними, якісні – оцінкою стану управлінської структури та процесів.

Покоління Alpha – покоління, народжене з 2013 року, що формуються у повністю цифровому середовищі та орієнтовані на миттєвий зворотний зв'язок, гейміфікацію та індивідуалізацію мотивації через ШІ.

Покоління Z (Zoomers) – покоління, народжене приблизно з 1997 р. по 2012 р., що звикло до цифрових технологій і цінує гнучкість, самореалізацію та цифрове визнання.

Політика організації – загальні принципи і правила поведінки, що спрямовують прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях.

Попередній (превентивний) контроль – контроль на початковій стадії процесу, спрямований на запобігання помилкам і відхиленням.

Постіндустріальне суспільство – етап розвитку, в якому домінують сфери послуг, знань і інформації, а управління набуває гнучкого і інноваційного характеру.

Поточний (оперативний) контроль – контроль під час виконання завдань для своєчасного коригування діяльності.

Потреби – усвідомлені або неусвідомлені стани нестачі, що визначають поведінку людини (матеріальні, соціальні, духовні).

Правомірність рішення – відповідність управлінського рішення законодавству та внутрішнім нормативним документам.

Прийняття управлінського рішення – процес вибору оптимального способу дій для досягнення поставлених цілей в організації.

Примусова влада – форма влади, що ґрунтується на загрозах, страху покарання або втрати цінностей.

Принцип конфігуративності – підхід, що враховує «людський чинник» у впровадженні змін, опір персоналу та відповідальність суб'єктів управління.

Принципи менеджменту – основні правила і норми, що визначають побудову та функціонування системи управління.

Принципи управління змінами – базові положення, що забезпечують системність, ефективність і адаптивність процесу змін, включаючи системність, гнучкість, прогнозованість, залучення персоналу та контроль.

Природа змін – сукупність характеристик та причин змін в організації, що відображає їх багатовимірність, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Прогнозування – науково обґрунтоване передбачення майбутнього стану об'єкта управління на основі аналізу тенденцій.

Програмно-цільове управління – принцип управління змінами, що передбачає встановлення цілей, планування та моніторинг змін відповідно до стратегічних і оперативних пріоритетів організації.

Проектно-цільова структура – організаційна форма, створена навколо конкретних проєктів; тимчасова та гнучка, орієнтована на ефективне виконання завдань.

Простір управлінського рішення – межі повноважень, відповідальності та можливостей суб'єкта управління у виборі альтернатив.

Професійні компетентності – знання та навички менеджера у своїй галузі, включаючи технології, ринок, законодавство та спеціалізовані інструменти.

Профспілки – організації, що представляють інтереси працівників; відіграють важливу роль у шведській моделі менеджменту, впливаючи на оплату праці та соціальні гарантії.

Процедури – формалізовані алгоритми дій, які визначають порядок виконання стандартних операцій у процесі планування.

Процес контролю – послідовність етапів, що включає встановлення стандартів, вимірювання, порівняння «план–факт», аналіз відхилень, ухвалення рішень та оцінку ефективності коригувальних дій.

Процес прийняття рішень – послідовність етапів від виявлення проблеми до контролю та оцінки результатів.

Процес управління – послідовність управлінських дій, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль.

Процесно-орієнтований підхід – підхід до оцінювання ефективності менеджменту через швидкість, гнучкість та якість бізнес-процесів, рівень їх автоматизації та інтеграції в цифрові платформи.

Процесний підхід – підхід до управління, що розглядає його як безперервний ланцюг взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Процесуальні теорії мотивації – теорії, що пояснюють, як людина оцінює ситуацію і приймає рішення діяти (наприклад, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса).

Раціональна організація праці – принцип управління, що передбачає оптимізацію робочих операцій, поділ праці та використання стандартів.

Революційні зміни – радикальні трансформації організації, що охоплюють технології, структуру та методи роботи, застосовуються у передкризових або кризових ситуаціях.

Результативно-аналітичний підхід (data-driven) – метод оцінювання ефективності управління на основі аналізу великих масивів даних, систем BI, Big Data та KPI у реальному часі.

Ризик – імовірність настання небажаних наслідків у процесі реалізації управлінського рішення.

Рівні управління – ієрархічні щаблі менеджменту (нижчий, середній, вищий), які відрізняються за обсягом повноважень і характером функцій.

Розвиток компетенцій – процес підвищення професійних, технічних, цифрових і соціальних навичок працівників для підвищення їхньої ефективності та мотивації.

Ролі менеджера – типові моделі поведінки керівника, що реалізуються у процесі виконання управлінських функцій (міжособові, інформаційні, ролі прийняття рішень).

Роль інформації в менеджменті – забезпечення прийняття рішень, координації, контролю, зворотного зв'язку, адаптації організації до змін.

Своєчасність інформації – отримання інформації у потрібний момент для ефективного управління.

Своєчасність рішення – ухвалення і реалізація рішення у найбільш сприятливий момент часу.

Символьна модель – модель, що відображає реальність за допомогою математичних символів, формул і рівнянь.

Синергетична орієнтація – принцип управління змінами, що враховує сумарний ефект різних факторів на діяльність організації.

Система контролю – комплекс взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, засобів) для оцінки та регулювання діяльності організації.

Система управління – цілісна сукупність суб'єкта, об'єкта, механізму та процесу управління, об'єднаних спільною метою.

Системний підхід – метод оцінювання ефективності організації як відкритої системи, що враховує взаємодію внутрішніх елементів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ситуаційне лідерство – підхід, за яким стиль керівника адаптується до конкретних умов, складу групи та характеру завдань (моделі Фідлера, Герсі-Бланшара, Врума-Йеттона).

Ситуаційний підхід – підхід, згідно з яким методи та стилі управління залежать від конкретної ситуації та умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ситуація управлінська – сукупність умов і факторів, що визначають необхідність прийняття управлінського рішення.

Скалярний ланцюг – безперервний ланцюг підпорядкування від вищого до нижчого рівня управління.

Скеровуюча функція рішення – функція, що забезпечує стратегічну орієнтацію діяльності організації.

Смарт-цілі (SMART) – цілі, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Soft skills – поведінкові та психологічні навички, що забезпечують ефективну комунікацію, лідерство, командну роботу та адаптивність менеджера.

Соціальна відповідальність бізнесу – орієнтація менеджменту на врахування інтересів працівників, суспільства та держави; характерна для західноєвропейських моделей, особливо шведської.

Соціальна відповідальність менеджменту – орієнтація управління на дотримання етичних норм, екологічну безпеку та соціальний добробут суспільства.

Соціальна ефективність – вплив організації на персонал і суспільство, проявляється через умови праці, мотивацію, плинність кадрів, задоволеність працівників.

Стадії процесу управління змінами – послідовність етапів: підготовка, впровадження та оцінка/закріплення результатів.

Стиль управління – спосіб взаємодії керівника з підлеглими, що визначає методи мотивації, контролю та прийняття рішень; включає автократичний, демократичний, ліберальний та адаптивні гібридні стилі; варіюється від демократичного (США, Швеція) до формалізованого (Німеччина) та колективного (Японія).

Стимулювання і підтримка – метод подолання опору змінам, що включає емоційну підтримку, навчання та допомогу в адаптації.

Стимулювання праці – цілеспрямоване використання матеріальних та нематеріальних заохочень для підвищення активності, результативності та залученості працівників.

Стратегічна ефективність – відповідність результатів діяльності організації довгостроковим цілям та стратегічним показникам; забезпечує сталий розвиток.

Стратегічна інформація – дані, що використовуються для довгострокового планування та визначення напрямів розвитку організації.

Стратегічне планування – довгострокове планування (3–5 років і більше), спрямоване на формування стратегії розвитку організації.

Стратегічний менеджмент – управління, орієнтоване на формування місії, стратегічних цілей і довгострокового розвитку організації.

Стратегія – комплекс управлінських рішень і дій, що забезпечують досягнення місії та довгострокових цілей організації.

Стратегія змін – комплекс процедур і процесів для впровадження змін у діяльності організації, що обирається залежно від стану організації та її ресурсів.

Сценарне планування – метод прогнозування, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Суб'єкт контролю – особа або група осіб (керівники, аудитори, цифрові системи), що здійснює контроль.

Суб'єкт управління – особа або група осіб, які здійснюють управлінський вплив і приймають управлінські рішення.

Сутність ефективності – характеристика співвідношення між досягнутим результатом і поставленою метою, включає економічні, соціальні, організаційні та управлінські аспекти.

Тактична інформація – дані, що забезпечують реалізацію стратегічних рішень у середньостроковій перспективі.

Тактичне планування – середньострокове планування (1–3 роки), що деталізує стратегічні цілі у вигляді програм і проєктів.

Теорія ігор – сукупність методів прийняття рішень у конфліктних ситуаціях з урахуванням дій інших сторін.

Теорія ERG Альдерфера – спрощена модель Маслоу, що поділяє потреби на існування (E), зв'язки (R) та зростання (G), де кілька рівнів можуть бути актуальні одночасно.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу – модель, яка визначає п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, пошани та самореалізації.

Теорія очікувань Врума – процесуальна теорія мотивації, що визначає мотивацію через очікування, результат і цінність винагороди.

Теорія потреб МакКлелланда – теорія, що виділяє три домінуючі потреби: досягнення, влада, приналежність.

Теорія справедливості Дж. Адамса – теорія, що пояснює мотивацію через порівняння співвідношення власних вкладень і винагород із іншими працівниками.

Теорія циклічних та революційних змін – концепція, що описує зміни як поступові або радикальні залежно від характеру трансформацій та стратегії управління.

Техніко-технологічна інформація – відомості про виробничі процеси, технології, інновації та їх застосування в організації.

Технічний рівень управління – нижчий рівень менеджменту, що забезпечує безпосереднє керівництво виконавцями та операційною діяльністю.

Технологічні фактори змін – зміни, пов'язані з впровадженням нових технологій, обладнання, процесів виробництва та інновацій.

Традиціоналісти – категорія персоналу, орієнтована на збереження статус-кво, часто проявляє опір змінам.

Транзакційний лідер – керівник, що використовує систему контролю, винагород та санкцій для досягнення результатів у стандартизованих процесах.

Трансформаційний лідер – керівник, що надихає команду на зміни, формує бачення розвитку та стимулює стратегічне мислення.

Трансформація організації – процес змін у структурі, технологіях, процесах, поведінці персоналу та управлінських моделях.

Трендовий аналіз – метод прогнозування, що базується на аналізі динаміки показників у часі.

Управління – цілеспрямований вплив на систему з метою забезпечення її ефективного функціонування та розвитку.

Управління змінами – системний процес планування, організації, координації та контролю змін для досягнення стратегічних цілей організації.

Управлінська інформація – накази, рішення, плани та розпорядження, що визначають діяльність організації.

Управлінська ефективність – результативність управлінських рішень, стилів керівництва, планування, мотивації та контролю у досягненні стратегічних і оперативних цілей організації.

Управлінське рішення – результат вибору менеджером способу дій, спрямованих на розв'язання управлінської проблеми.

Управлінські революції – якісні зміни в системах управління, що відображають перехід до нових форм організації та керівництва.

Фактори змін – внутрішні та зовнішні умови, що зумовлюють необхідність адаптації організації до нових реалій.

Фізіологічні та психологічні перешкоди – фактори, що знижують здатність передавати та сприймати інформацію (втома, стрес, емоційна нестійкість, нетерплячість).

Фінансовий менеджмент – управління фінансовими ресурсами, потоками та результатами діяльності організації.

Фінська школа менеджменту – національна модель управління, орієнтована на управління за результатами, розвиток творчого потенціалу працівників, інновації та делегування повноважень.

Фокусування (стратегія) – стратегія концентрації діяльності організації на вузькому сегменті ринку.

Формальні комунікації – офіційні канали обміну інформацією, визначені структурою організації та нормативними документами.

Форми опору змінам – класифікація опору за характером, активністю та рівнем прояву (явний, прихований; активний, пасивний; індивідуальний, груповий, колективний).

Функції менеджменту – основні види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цілей організації.

Харизматичний лідер – лідер, який володіє сильною особистою харизмою та здатний об'єднувати людей навколо ідеї, створюючи відданість і лояльність.

Централізація управління – концентрація повноважень і відповідальності на вищих рівнях управління; забезпечує жорсткий контроль і єдину координацію.

Цикл змін – поєднання стадій підготовки, впровадження та оцінки змін, що забезпечує ефективну трансформацію організації.

Цикл планування – безперервна послідовність етапів: постановка цілей, аналіз ресурсів, розробка планів, виконання, контроль і коригування.

Циклічність контролю – властивість процесу контролю повторюватися, забезпечуючи безперервне вдосконалення управління та адаптацію організації до змін середовища.

Цифрова (електронна) інформація – інформація, передана через інформаційні системи, бази даних або цифрові платформи.

Цифрова ефективність – ефективність використання інформаційних та цифрових технологій в управлінні, показниками є рівень автоматизації, цифрові КРІ, швидкість бізнес-процесів.

Цифрова організаційна функція менеджменту – інтеграція цифрових технологій у процеси управління, структуру, комунікацію та культуру організації; включає цифрові платформи, процеси та ролі.

Цифрова структура – гнучка, мережева організаційна структура з плоским управлінським рівнем, побудована навколо проектів або продуктів.

Цифрове лідерство – здатність керівника використовувати інформаційні технології для стратегічних рішень, інноваційної діяльності, розвитку персоналу та управління цифровою культурою організації.

Цифрове планування – використання інформаційних систем, програмного забезпечення та аналітики даних для автоматизації й оптимізації процесу планування.

Цифровий планувальник – програмний інструмент для організації завдань, графіків і цілей у цифровому форматі.

Цифрові інструменти контролю – програмні та інформаційні платформи для автоматизації збору, обробки та аналізу даних, включають ERP, CRM, HR-системи, системи документообігу, ВІ та проєктного контролю.

Цифрові компетенції – набір технічних, інформаційних та аналітичних навичок, необхідних для роботи в цифровій економіці та Індустрії 4.0.

Цифрові платформи та інструменти – ERP, CRM, HRM-системи, онлайн-сервіси для управління завданнями, комунікацій і бізнес-процесів.

Цифрові процеси – управлінські, комунікаційні, облікові та контрольні процеси, переведені у цифровий формат.

Цифрові ролі – нові професійні функції в організації: цифровий трансформаційний лідер, digital coach, спеціаліст з даних, архітектор цифрових рішень.

Цілеспрямованість рішення – орієнтація управлінського рішення на досягнення визначених цілей організації.

Цілі – конкретні орієнтири, до яких спрямовані дії працівника, що слугують «містком» між потребами та результатами діяльності.

Цілісність – принцип управління змінами, що передбачає покращення функціонування організації в цілому, а не лише окремих її елементів.

Цільовий підхід – метод оцінювання ефективності організації через ступінь досягнення конкретних цілей з урахуванням витрат ресурсів.

Ціннісно орієнтована корпоративна культура – корпоративна культура, що враховує цінності працівників і сприяє формуванню довгострокової мотивації та лояльності.

Шведська модель менеджменту – система управління, заснована на принципах соціального партнерства, демократичних методів керівництва, високої ролі профспілок і соціальних гарантій.

Школа людських відносин – напрям менеджменту, що визнає ключову роль людського фактора, мотивації і міжособистісних відносин у підвищенні ефективності організації.

Школи менеджменту – сукупність наукових напрямів і теорій управління, що формувалися на різних етапах історичного розвитку.

Шляхи подолання проблем мотивації – комплекс дій для усунення одноманітності стимулів, недостатньої індивідуалізації, порушення принципу справедливості, недостатньої комунікації та застарілих систем оплати.

Якість інформації – характеристика інформації за критеріями достовірності, повноти, своєчасності, актуальності, зрозумілості та доступності.

Японська школа менеджменту – національна модель управління, що базується на колективізмі, довічному наймі, філософії кайдзен, високій корпоративній культурі та орієнтації на якість і стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Алькема, В.Г., Кириченко, О.С. (2023). Менеджмент організацій: навч. посібн. Кн.1. Київ: Університет «КРОК». 276с.
2. Білорус, Т.В. (2020). Практикум з менеджменту: навч. посібн. К.: КНЕУ імені Тараса Шевченка. 185с.
3. Бірюченко, С.Ю., Бужимська, К.О., Бурачек, І.В. та ін. (2021). Менеджмент: підручн. Житомир: Вид-во «Рута». 856с.
4. Балановська, Т.І., Гоголя, О.П., Кубіцький, С.О., Михайліченко, М.В., Троян, А.В. (2022). Управління організацією: навч. посібн. К.: ФОП Ямчинський О.В. 464с.
5. Власова, О., Никоненко, Ю. (2023). Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 392с.
6. Войтко, С.В., Мельниченко, А.А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: підручн. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194с.
7. Воронкова, В.Г., Ажажа, М.А., Нікітенко, В.О. (2022). Концепції та моделі сучасного менеджменту: наук.-метод. посіб. Запоріжжя: ЗНУ. 202с.
8. Гоулман, Д. (2021). Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Ю. Шекет. Х.: Віват. 528 с.
9. Гудзь, О.Є., Маковецька, І.М. (2021). Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: «Галицька видавнича спілка». 216с.
10. Дергачова, В.В., Кузнецова, К.О., Григорова, З.В. (2021). Теорія і концепції менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 67с.
11. Кравченко, М.О., Голюк, В.Я. (2022). Прийняття управлінських рішень: елект. навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 55с.
12. Кредісов, А., Панченко, Є. (2024). Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ: Знання України. 535с.
13. Лазоренко, Т.В., Пермінова, С.О. (2021). Основи менеджменту: навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 166с.
14. Леонов, О.О., Леонова, Т.М. (2021). Менеджмент. Практикум: навч. посібн. Одеса: «Магістр». 98с.
15. Марченко, О.М. (2021). Практикум з менеджменту: навч. посібн. Львів: ЛДУВС. 224с.
16. Медвідь, В.Ю., Михайлова, Л.І., Михайлов, А.І. (2021). Менеджмент: навч. посібн. Київ: КМА. С. 126-141.
17. Менеджмент: навч. посібн. / за заг. ред. Пічик, К.В., Храпкіної, В.В. (2021). Київ: КМА. 459с.
18. Монастирський, Г.Л. (2020). Теорія організації: підручн. 2-е вид., допов. й перер. Тернопіль: ЗУНУ. 329с.
19. Небава, М.І., Ратушняк, О.Г. (2021). Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посібн. Ч. 1. Вінниця: ВНТУ. 105с.
20. Прохоренко, О.В., Коптева Г.М., Брінь П.В. та ін. (2024). Менеджмент для магістрів: навч. посібн. Харків: НТУ «ХПІ», 382с.
21. Стамат, В.М., Полторац, А.С. (2022). Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання. Миколаїв: МНАУ. 162с.

22. Страпчук, С.І., Миколенко, О.П., Попова, І.А., Пустова, В.В. (2020). Менеджмент: навч. посібн. Львів: Вид-во «Новий Світ-2000». 356с.

23. Шкільняк, М.М., Овсянюк-Бердадіна, О.Ф., Крисько, Ж.Л., Демків, І.О. (2022). Менеджмент: підручн. Тернопіль: ЗУНУ. 258с.

Допоміжна

24. Абрамова, І.О. (2022). Теоретико-методичні засади системи менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. №7. С. 123-134.

25. Балаш, Л.Я., Лисюк, О.В. (2024). Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. №10. С. 40-44.

26. Биба, В.А. (2021). Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. №2. С. 58-61.

27. Боковець, В., Кульганік, О., Апостолова, В. (2021). Мотивація персоналу як важливий інструмент управлінської діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5. Том 1. С. 294-297.

28. Бочарова, Н., Яровий, І. (2025). Комунікації в управлінні: аналіз, виклики та пропозиції. *Review of transport economics and management*. №12(28). С. 12-19.

29. Бреус, С., Пригарський, В. (2024). Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. №67.

30. Бут-Гусаїм, О.Г., Ковтуненко, К.В. (2020). Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. №6. С. 297-304.

31. Ваганова, І.М. (2021). Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. №49. С. 117-120.

32. Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М. (2022). Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. №3. С. 39-48.

33. Величко, Я.І., Гетьман, О.О. (2024). Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 43. С. 88-114.

34. Воронецька А. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд. *Регіональні перспективи*. 2020. №1. С. 76-78.

35. Георгіаді, Н.Г., Вільгуцька, Р.Б. (2020). Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. №7.

36. Герасименко, А. (2022). Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. №40.

37. Гнилянська, О., Карий, О. (2024). Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток та досягнення цілей менеджера: стратегії та ефективні практики в організаційному контексті. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. №1(97). С. 9-14.

38. Голей, Ю.М. (2025). Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. *Економіка: реалії часу*. №1(77). С. 80-91.

39. Гришко, В. (2021). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. №1(80). С. 61-67.

40. Грідін О., Заїка С., Заїка О. (2022). Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. №42.

41. Дрік І., Белозерцев, В. (2023). Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи в бізнесі. *Innovation and Sustainability*. №1. С. 239-245.

42. Ерфан, В.Й., Ваш, М.М., Сухолов, Е.А. (2023). Контроль як функція менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія Економіка. Вип. 1 (61). С. 86-90.

43. Євтухова, С.М., Кулініч, Т.В., Стовба, Т.А. (2021). Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. №13-14. С. 64-71.
44. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №45.
45. Ляш, О.І., Бірюкова, В.С., Кошова, І.О. (2022). Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. №3.
46. Карпенко, Ю.В., Кобзар, А.С. (2021). Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр. №11-12(288-289)*. С. 147-153.
47. Кожушко, Л.Ф., Щербакова, А.С. (2020). Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. Вип. 4 (92). С. 85-95.
48. Козловская, Е., Пацук, О. (2021). Особливості японської моделі менеджменту. *Науковий погляд у майбутнє*. №2(19-02). С. 59-62.
49. Копчак, Ю.С., Кулініч, Т.В., Гилка, У.Л. (2021). Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. №22. С. 44-48.
50. Копчак, Ю., Слюсаренко, К., Чумаков, К. (2022). Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. №48.
51. Кравченко, М., Голюк, В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40.
52. Крисько, Ж. (2024). Проблема лідерство в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. №68.
53. Лаптева, В.В. (2020). Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. №19. С. 308-327.
54. Маркіна, І.А., Вороніна, В.Л., Дмитренко, І.А. (2020). Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір: зб. наук. пр. №159*. С. 88-91.
55. Носань, Н.С., Коршуков, Р.В. (2021). Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №26. С. 60-66.
56. Орлов, О.Г., Федюніна, О.Р. (2022). Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. С. 368-370.
57. Палінчак, М.М., Стебляк, Д.М. (2022). Історія розвитку менеджменту та еволюція управлінської думки. *Fergana, the Republic of Uzbekistan*. November 28. С. 368-371.
58. Парій, Л.В., Кубрак, А.О. (2023). Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 47. С. 75-79.
59. Перезовова, І., Шайбан, В., Деделюк, О. (2023). Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз, майбуття. *Економіка та суспільство*. №53.
60. Плахотнік, О.О., Кучер, М.М. (2020). Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. №5(79). С. 75-81.
61. Процик, Н.М., Кікінежді, О.М. (2024). Особливості стилів управління сучасного менеджера: психологічний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія. Том 35(74). №5. С. 51-57.

62. Пустовгар, С., Безвесільний, К. (2025). Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. №74.
63. Руденко, О.А., Чаленко, В.В. (2024). Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Економічний простір: зб. наук. пр.* №194. С. 79-82.
64. Сайко, В.Р. (2023). Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки ЛУ бізнесу та права*. Вип. 36. С. 60-69.
65. Світовий, О. М. (2021). Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Вип. 2-2(104). С. 54-60.
66. Семендяк, В.М. (2022). Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.В.Тейлора. *Економіка та суспільство*. Вип. 40.
67. Сорока, О.В., Гулакова, В.Л. (2023). Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. Вип. 57.
68. Усиченко, І., Мироненко, М., Лисенко, Т. (2024). Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. №59.
69. Хлебнікова, Т., Попьонко, О. (2023). Сутність і роль контролю як функції менеджменту. *Grail of Science*. №29. С. 61-67.
70. Храпкіна, В.В., Рибалко, А.Р. (2021). Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 64. С. 93-98.
71. Чалюк, Ю.О. (2020). Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. №5. С. 138-143.
72. Черниш, І., Козик, М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. №1(80). С. 87-91.
73. Чернікова, Н.М., Іщенко, І.С., Большая, О.В. (2023). Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. №25. С. 54-58.
74. Шоробура, І.М. (2023). Історичні аспекти розвитку менеджменту в Україні. *Педагогічний альманах*. №53. С. 149-154.
75. Шоробура, І.М. (2023). Сучасні моделі міжнародного менеджменту. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 58. Том 2. С. 145-150.
76. Якимчук, І.М. (2025). Самоменеджмент як основа професійного та особистісного розвитку: огляд сучасних теоретичних та методологічних підходів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1(48). С. 84-96.
77. Корецька, Н., Фещук, А., Томша, Х. (2021). Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. №2. 172 с. С. 88-100.
78. Корецька, Н. (2022). Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. №4. 172с. С. 90-98.
79. Корецька, Н.І. (2024). Управління змінами як невід'ємна складова сталого розвитку організації. *Економічні науки: зб. наук. пр. ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21 (83). Луцьк: ВП ЛНТУ. 488с. С. 331-338.
80. Ihulha, O., Gudz, I., Kotvytska, N., Koretska, N., Nikolaievskiy, O., Kolodinska, Y., Lytvynenko, L., Vilianskyi, A. (2023). Management of employees' staff motivation in higher education institutions in Ukraine. *Ad Alta*. Vol. 13. Special issue XXXII. 223p. P. 154-158.
81. Mialkovska, L., Koretska, N., Koshchii, O., Stryzheus, L., Abramova, I., Kutsai, N., Semeniuk, P. (2025). Enhancing digital leadership and crisis management skills for advancing sustainable development goals. *Organizational Leadership*. 14(First Special Issue). P. 83-94.
82. Інструмент штучного інтелекту для редагування та форматування тексту (ChatGPT).

М50 Менеджмент [Текст]: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Товарознавство та експертиза в митній справі» і «Митна справа та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.І. Корецька. Луцьк. ЛНТУ, 2025. 128с.

Комп'ютерний набір: Н.І. Корецька
Редактор: Н.І. Корецька

Підп. до друку «30» грудня 2025 р.
Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 8,0
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ