Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко, Р. І. Олексенко

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № 9 від 22.02.22

Запоріжжя
2022

УДК 005.5(075.8)
В753

Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 244 с.

Навчальне видання включає план, ключові поняття, теоретичний матеріал, питання для самоконтролю та практичні завдання за темами дисципліни, тестові завдання.

Навчальний посібник сприятиме формуванню у студентів цілісної системи теоретичних знань і практичних навичок адміністративного управління. Спрямований на поглиблене опанування навчального матеріалу, на формування у студентів здатності самостійно мислити та діяти, на здобуття теоретичних знань та практичних навичок адміністративного управління суб'єктами ринкового середовища.

Видання призначене для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Рецензенти :

О. І. Дацій – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна академія управління персоналом (м.Київ)

А. В. Череп - доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки, Заслужений діяч науки і техніки України, Академік академії наук вищої освіти України, Запорізький національний університет

О. О. Шапуров - доктор економічних наук, професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім.Ю.М.Потебні Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск :

В. Г. Воронкова – доктор філософських наук, професор, в.о. завідувачки кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М.Потебні ЗНУ

ЗМІСТ

ВСТУП……7

ТЕМА 1
ЕВОЛЮЦІЯ ІДЕЙ, НАПРЯМКІВ, ШКІЛ, КОНЦЕПЦІЙ, АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Розвиток ідей адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки……..10
1.2 Гуманістичний напрямок адміністративного менеджменту…..…….13
1.3 Еволюція філософських засад адміністративного менеджменту…....16
1.4 Розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації……...…24
1.5 Зарубіжні школи адміністративного менеджменту……...…….31
1.6 Концепції державно-громадянського управління та їх вплив на розвиток адміністративного менеджменту……33

ТЕМА 2
«НОВІ ШКОЛИ» ТА КОНЦЕПЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

2.1 Еволюція адміністративного менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного……..…….40
2.2 Еволюція концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту……..…….44
2.3 «Нова школа» адміністративного менеджменту як школа системного аналізу і системного синтезу……..…….50
5.4 «Нова школа» управління як школа дослідження соціальних систем та емпірична школа управління як «управління по цілям»……..53
2.5 Ноосферно-духовна концепція адміністративного менеджменту….. 58
2.6 Agile-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа адміністратвиного менеджменту у цифровому суспільстві……..….59

ТЕМА 3
ОСОБЛИВОСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1 Типи управлінської (організаційної) культури та стилі адміністративного менеджменту……68
3.2 Характерні риси адміністративного менеджменту в США…….…73
3.3 Характерні риси адміністративного менеджменту в Японії…..……75
3.4 Специфіка адміністративного менеджменту в Китаї……..……..79
3.5 Особливості адміністративного менеджменту в Німеччині……85
3.6 Вплив різноманітних факторів і загроз на діяльність адміністративної сфери в умовах глобалізації…….……90

ТЕМА 4
АДМІНІСТРАВТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДИСЦИПЛІНА: ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІЙНИЙ АПАРАТ

4.1 Зміст дисципліни «Адміністративний менеджмент»: теоретико-методологічні основи. ……..……97
4.2 Управління, менеджмент і адміністрація: поняттєво-категоріальний апарат…….99
4.3 Адміністративні відносини як вираження сутності адміністративного менеджменту……104
4.4 Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту……..…..106
4.5 Закони адміністративного менеджменту……..108
4.5.1 Закон синергії як загальний закон адміністративного менеджменту……....108
4.5.2 Закон регулювання та управління соціальними процесами в контексті процесів самоорганізації…….……..……..109
4.5.3 Загальносистемні принципи самоорганізації адміністративного менеджменту……..……..110
4.6 Місце і роль зворотних зв'язків в адміністративному менеджменті……..……..……..112

ТЕМА 5
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК СКЛАДНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ

5.1 Організація як інструмент реалізації цілей…….…..118
5.2 Організація як єдиний соціальний організм……..…..….120
5.3 Теорії організації в контексті адміністративного менеджменту……122
5.4 Теорії систем і системного аналізу в управлінні організаціями як складними системами…….……124
5.6 Формування організаційної культури організацій……...129
5.7 Формування конкурентоспроможної концепції управління організаціями як складними соціальними системами……..……..…..132
5.8 Сучасна парадигма адміністративного менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організацій…….……....135

ТЕМА 6
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СИНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА

6.1 Економічна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту……..142
6.2 Соціальна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту……...146

6.3 Ефективність роботи керівника в умовах ринку……..149
6.4 Менеджери та їх роль в організації: десять ролей керівника за Мінцбергом…….….154
6.5 Стратегічна роль керівника як складова ефективності адміністративного менеджменту…….…….….156
6.6 Синергетична парадигма економічної, соціальної, стратегічної ролі керівника…….…….164

ТЕМА 7.
СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТОХАСТИЧНОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

7.1 Напрями розвитку організацій у контексті історичного розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва……170
7.2 Вплив ІКТ на розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін……173
7.3 Сутність концепції адміністративного менеджменту у контексті управління змінами Коттера: вісім фаз змін організації…….176
7.4 Концепція адміністративного менеджменту як чинник формування сталого розвитку системи організацій……..….178
7.5 Організації як складні системи та їх адаптація до зовнішнього середовища у контексті теорії складності……..……..……180

ТЕМА 8.
СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НООСФЕРНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНУ ЕПОХУ

8.1 Ноосфера як безперервно зростаюча у просторі і часі сфера розуму і духу……..…..…..……..…188
8.2 Ноосферне мислення як основа ноосферної економіки та управління…….……...190
8.3 Ноосферологія як теоретична і методологічна засада ноосферного управління……..……..192
8.4 Філософія ноосферного адміністративного управління……..…...193
8.5 Формування смарт-організацій як різновиду ноосферного мислення мережевої епохи…….…..194
8.6 Формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства……198

ТЕМА 9.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСІ ФІЛОСОФСЬКОГО ДИСКУРСУ

9.1 Методологічні засади адміністративного менеджменту……202
9.2 Аналіз у контексті адміністративного менеджменту……..203

9.3 Системна методологія адміністративного менеджменту.....…….…206
9.4 Структурно-функціональний метод…….208
9.5 Інституційний метод…….……211
9.6 Антропологічний підхід…….213
9.7 Гуманістичний підхід……..…214
9.8 Сучасні методи та принципи управління в організаціях…….……215
9.9 Методологічні засади гуманістичного менеджменту організацій….218

ВИСНОВКИ. УКРАЇНСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ТЕРЕНАХ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ**……..…225**

10. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ…….…….……..231

11. КОНТРОЛЬНІ (ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ) ПИТАННЯ……..……233

12. ЛІТЕРАТУРА……236

ВСТУП

Адміністративний менеджмент набуває великого значення в умовах нестабільності, невизначеності, глобалізації, Четвертої промислової революції, що вимагає глибокого наукового аналізу та методології наукового пізнання, системності, з врахуванням конкретно-історичних, економічних, політичних, соціально-психологічних, соціально-культурних та інших чинників. В основу посібника покладено розуміння процесів цифровізації, які впливають на адміністративний менеджмент, включаючи процеси глобалізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, використання великих даних- Big DATA. Велика увага приділена еволюції адміністративного менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного, до концепцій «нових людських відносин», інноваційної ролі керівника на промисловому підприємстві та типів управлінської культури, що дозволяють збагатити знання у сфері адміністративного менеджменту, економіки праці, розвитку стилів управління, командної роботи.

Адміністративний менеджмент спрямований на забезпечення засвоєння теоретичних знань з основ управлінської діяльності у сучасному інформаційному суспільстві та набуття практичних навичок адміністрування, які необхідні сучасному менеджеру для досягнення цілей організації та для розв'язання різних задач у процесі навчання та роботи за фахом.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» студенти повинні знати:

- сутність теоретико-методологічних засад адміністративного менеджменту;
- предмет дисципліни «Адміністративний менеджмент» в умовах технологічного розвитку світу 4.0;
- місце і роль керівника та його роль у здійсненні кадрової політики на промисловому підприємств;
- концепцію управління людськими ресурсами як чинник реалізації успішної концепції адміністративного менеджменту;
- особливості розвитку адміністративного менеджменту у передових країнах Заходу і Сходу;
- особливості формування концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху організацій;
- сучасні проблеми адміністративного менеджменту та шляхи їх вирішення в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні вміти:

- аналізувати механізм формування адміністративного управління організацією;
- виявляти головні чинники, що впливають на функціонування організаційної структури;

- ефективно використовувати законодавче забезпечення та приймати правильні рішення щодо ефективного управління організацією;
- застосовувати на практиці основні принципи і функції організаційної культури адміністративного менеджменту;
- вміти аналізувати вплив глобальних тенденцій на розвиток адміністративного менеджменту, представленого новими напрямами цифрового розвитку суспільства та економіки;
- вміти аналізувати складність функцій адміністративного менеджменту, що розвивається на межі впорядкованості і хаосу;
- аналізувати концепції agile-менеджменту як чинник гнучкості адміністративного менеджменту.

Головна ідея навчального посібника – це підвищення ролі адміністративного менеджменту в управлінні людськими ресурсами, розуміння того, що людський потенціал - важливий виробничий ресурс, що сприяє вирішенню проблем на промислових підприємствах. Адже для адміністративного менеджменту головним є використання людського потенціалу, формування команди і командної праці, формування керівника як лідера змін в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності, формування моделі стратегічної ролі керівника як складової ефективності адміністративного менеджменту. Доведено, що адміністративний менеджмент розвивається на основі розвитку цифрових технологій, які несуть зміни і сприяють розвитку успішного підприємництва і бізнесу що вимагає з необхідністю вивчення та використання зарубіжного досвіду.

Навчальний посібник націлений, у першу чергу, на формування у студентів сучасної управлінської культури, представленої концепціями адміністративного менеджменту у США, Японії, Китаї, Німеччині.. Виявлено роль організації у контексті адміністративного менеджменту як інструмента реалізації цілей та єдиного соціального організму у контексті системного аналізу і синтезу. Особливу увагу приділено виявленню понятійно-категоріального апарату, вираженого поняттями «адміністративний менеджмент», «управління», «менеджмент», «адміністрація», «адміністративні відносини» «управління організацією», «зворотні зв’язки в адміністративному менеджменті».

Особливу увагу у навчальному посібнику приділено напрямам удосконалення економічної та соціальної ефективності адміністративного менеджменту, ефективності роботи керівника в умовах цифровізації та напрямам удосконалення адміністративного менеджменту в умовах нестабільності.

Головне завдання підготовки навчального посібника «Адміністративний менеджмент» у тому, щоб сформувати концепцію, яка б відображала пошуки сталого розвитку управлінської діяльності, що потребує перезавантаження світоглядних засад і цінностей, які привели до «суспільства ризику». Широка підключеність природи до ринкових відносин поглибила протиріччя у системі «людина-природа-суспільство», що привела до ситуації несталості та появи

концепції VUCA (нестабільності, невизначеності, складності, неоднозначності). Для аналізу соціально-орієнтованої, екологічно збалансованої і соціально відповідальної концепції управлінської діяльності використана AGILE-методологія і методологія SySt (системна структурна розстановка) як методологія процесу розвитку та змін у напрямку стабільності.

Для формування концепції управлінської діяльності слід здійснити:

1) переструктурацію свідомості і культури, реалізацію нових підходів до взаємодії людини, природи, техніки, культури;

2) формування суспільства як колективної кооперації - соціально-орієнтованого, екологічно збалансованого і соціально відповідального, а саме формування суспільства на засадах ноосфери;

3) ствоерння умов нового Антропоцену як стабільних антропологічних засад стабільного розвитку;

4) формування суспільства на засадах колективної співпраці.

Необхідно формування нових управлінських кадрів на загальнолюдській основі як основи нової культури існування і мислення, культури менеджменту організацій, а для цього сформувати ноосферне мислення, щоб прорватися у нове майбутнє у таких сферах, як «біосфера-техносфера-адмінсфера», перейти від нестійкого розвитку до регенеративного розвитку та економіки природодоцільного розвитку, екорегенеративного майбутнього, використовуючи інноваційні управлінські рішення, органічно-екосистемне мислення.

Навчальне видання може бути використане у ході аудиторної та самостійної роботи. Оскільки дисципліна носить прикладний характер, оволодіння її основами означає передусім уміння вирішувати ситуаційні завдання адміністративного управління. Саме тому в навчальному посібнику, окрім теоретичного матеріалу, наведені різноманітні практичні завдання, вирішення яких дозволить студентам оволодіти навичками адміністративного управління.



ТЕМА 1
ЕВОЛЮЦІЯ ІДЕЙ, НАПРЯМКІВ, ШКІЛ, КОНЦЕПЦІЙ, АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН

1.1 Розвиток ідей адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки

1.2 Гуманістичний напрямок адміністративного менеджменту

1.3 Еволюція філософських засад адміністративного менеджменту

1.4 Розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації

1.5 Зарубіжні школи адміністративного менеджменту

1.6 Концепції державно-громадянського управління та їх вплив на розвиток адміністративного менеджменту



Ключові терміни і поняття: адміністративний менеджмент, управлінська думка, гуманістичний напрямок менеджменту, еволюція філософських засад, глобальна трансформація, зарубіжні школи, державно-громадське управління



Мета і завдання:

- дати аналіз розвитку ідей адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки;
- розкрити гуманістичний напрямок адміністративного менеджменту;
- виявити еволюцію філософських засад адміністративного менеджменту;
- з’ясувати розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації;
- простежити еволюцію зарубіжних шкіл адміністративного менеджменту;
- обґрунтувати концепції державно-громадянського управління та їх вплив на розвиток адміністративного менеджменту.

1.1 Розвиток ідей адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки

Нами поставлено завдання – дати аналіз розвитку ідей адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки. Ми виокремлюємо теорії західних філософів, у контексті яких були представлені ідеї про адміністративне управління, які зустрічаються в теоріях: «людської сторони

підприємства» (Дугласа Мак–Грегор), трудової мотивації (Ф. Герцберга), «революції у свідомості» (А. Печчеї), «революції надії» (Е. Фромма), «ієрархії потреб» (А. Маслоу), «психотерапії на практиці» (Е. Франкла), «людських відносин» (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, У. Діксона), «нових людських відносин» (Р. Бекхарда, Р. Блейка, Дж. Моутона), «гігієнічної мотивації» (Ф. Герцберга), «чотирьох систем» (Р.Лайкерта), «ситуативного керівництва» (Пол Герсі і Кеннет Бланчарда).

З огляду на вищесказане слід зазначити, що в умовах глобалізації виникла об'єктивна потреба у дослідженні адміністративного менеджменту, який міг би пояснити проблеми людського розвитку як на рівні організації, так і на глобальному рівні, щоб подолати глибокі деформації, які виникли на стартовому етапі управлінських реформ.

Соціально-антропологічні засади аналізу адміністративного менеджменту представлені у працях класиків соціо-гуманітарних та управлінських наук, зокрема:

- інституціоналістів (Т. Веблена, А. Гелена, Дж. Бернарда, Л. Томпсона, Т.Парсонса, Дж.К. Гелбрейта, Дж. Коммонса та ін.);
- неоінституціоналістів (Д. Норта, Р. Коуза, Дж. Б'юкенена, П. Рікера, О.Уільямсона, А. Степана, Е. Острома, П. Холла);
- «соціології розвитку» (Д. Лернера, У. Мура, А. Етціоні, У. Ростоу, Е.Гідденса) та «політології розвитку» (Г. Алмонда, Л. Пая, С. Хантінгтона, Р. Інглегарта).

Основний зміст адміністративного менеджменту базується на ідеях Г. Раффа, Д. Кейсі, Г. Коена, Дж. Нейсбіта, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Лі Якокки, Д. Хаберстама, Р. Барта, Д. Трампа, Г. Мінцберга, Ф. Котлера, М.Портера, У. Бенніса, К. Бланчарда, У. Оучі, Т. Левітта, Р.М. Кантера.

Якщо розглянути історичну періодизацію еволюції адміністративного менеджменту у цілому як науки, то, згідно з Р.Фалмером, її можливо уявити наступним чином:

- початок епохи практицизму 6000-3000 рр. до н.е.;
- роки до н.е. (до капіталізму) 3000-500 рр. до н.е.;
- класична епоха (500-1400 рр. до н.е.);
- капіталізм до виникнення бізнесу (500-1100 рр.);
- дрібновласницький капіталізм (1100-1400 рр.);
- протестантський капіталізм і меркантилізм (1400-1776 рр.);
- промисловий капіталізм у Новому Світі (1776-1890 рр.);
- фінансовий капіталізм (1890-1933 рр.);
- національний капіталізм (1933-1950 рр.);
- управлінський капіталізм (1950 -1990 рр.);
- підприємницький капіталізм (1990 рр.).

Р.Фалмер запропонував розділити історичні підходи до адміністративного менеджменту на три основні школи: 1) наукове управління, що орієнтується на ефективність; 2) людські відносини, що враховують людські аспекти ефективності; 3) адміністративне управління, що акцентує увагу на координаційному аспекті управління.

Виокремлюють три основних напрямки розвитку теорії і практики адміністративного менеджменту:

1) товарна (кінець Х1Х- початок ХХ ст.);

2) збутова (1930-1950 рр.);

3) маркетингова (з кінця 1950, початку 1960 рр.).

Відповідно виокремлюють чотири основних школи адміністративного менеджменту:

- школа наукового управління;
- адміністративна чи класична школа;
- школа людських відносин;
- математична школа управління.

Оригінальний підхід пропонують М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, які виокремлюють чотири підходи до адміністративного менеджменту:

- підхід на основі виділення різних шкіл;
- процесуальний підхід;
- системний і ситуаційний підходи.

Управління з різних точок зору включає у себе чотири школи:

- наукового управління;
- адміністративного управління;
- людських відносин і науки про поведінку;
- кількісний підхід.

Згідно з Р.Дафтом, виокремлюються наступні класичні напрямки адміністративного менеджменту:

- науковий менеджмент (бюрократичні організації, адміністративні принципи);
- гуманістичний напрямок (рух за людські ресурси, концепція людських ресурсів, біхевіористський підхід);
- менеджмент як наука (теорія систем, концепція суміжних обставин, тотальне управління якістю).

Д.Гвішіані відмічає існування наступних шкіл адміністративного менеджменту:

- науковий менеджмент (класична школа);
- школа людських відносин;
- емпірична школа;
- школа соціальних систем;
- нова школа науки управління (у тому числі дослідження операцій, системний аналіз, загальна теорія систем, економетрика).

Дж.Майнер виокремлює шість «сімейств» управлінських ідей адміністративного менеджменту:

1) бюрократія (П.Блау, Т.Скотт, У.Браун, М.Крозьє, Е.Жаке, Р.Мішель, Ф.Селзник, Дж.Томпсон, М.Вебер);

2) науковий менеджмент (Ф.Тейлор, Г.Гант, Ф.Гілберт і Л.Гілберт);

3) адміністративний менеджмент (Ч.Бернард, А.Файоль, М.Фоллет, Дж. Муні, А.Слоан);

4) людські відносини (Е.Мейо, Дж.Браун, Ф,Ротлісбергер, У.Діксон);

5) нові людські відносини (К.Аржиріс, У.Бенніс, Р.Блейк, Дж.Моутон, Ф.Герцберг, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, А.Маслоу, Е.Шейн);

6) теорія гуру (П.Друкер, Т.Пітерс, Р.Кантер, Л.Якокка, К.Бланчард).

Отже, у найбільш агрегованому вигляді слід розглядати два основних напрямки у теорії адміністративного менеджменту:

1) механістичний;

2) гуманістичний.

Зробимо висновок: якщо у механістичному напрямку об'єднуються теорії, в яких підхід до найманого працівника не передбачає по своїй суті турботи до його особистого розвитку, то в гуманістичний напрямок входять концепції, які розглядають завдання розвитку робітника як складової частини розвитку виробництва, передбачаючи залежність ефективності виробництва від удосконалення працівника. Не випадково щорічно американські компанії втрачають на навчання персоналу до 15 млрд. доларів, розвиваючи тим самим сегмент, що отримав назву: «Трансформація особистості і самовдосконалення», сприяючи удосконаленню адміністративного менеджменту.

1.2 Гуманістичний напрямок адміністративного менеджменту

В основі гуманістичного напрямку адміністративного менеджменту - «Гуманістичний Маніфест-2000», підписаний 10 лауреатами Нобелівської премії, що розробили проект гуманістичного глобалізму, що включає стратегію розвитку суспільства в умовах глобалізації. «Гуманістичний Маніфест - 2000» – це заклик гуманістів світу до нового планетарного гуманізму, в основі якого модель гуманізації нації, подолання деструктивних явищ у суспільстві – мілітаризму, расизму, тероризму, насильницької ідеології.

Гуманізм як соціально–політична доктрина адміністративного менеджменту ставить перед керівниками завдання вирішення конкретних тактичних і стратегічних проблем (економічних, соціальних, міжнародних, екологічних), націлених на проблематику людини як суб'єкта-креатора діяльності у констеляції з диференційованими методиками, інструментами управління.

Сучасний гуманізм як теоретичне і методологічне підгрунтя адміністративного менеджменту – це цілісне явище, що володіє певною історичною логікою розвитку:

- виникнення сучасного гуманізму (середина XIX – початок 30–х рр. XX ст.);
- становлення і розвиток «організованого гуманістичного руху» (початок 30–х рр. – початок 80–х рр.);
- виділення світського (секуляративного) гуманізму в якості самостійного ідейного руху, його розмежування з релігійним гуманізмом (початок 80-х –до 90-х рр.)

До середини XIX ст. у західній і культурній традиції поняття «гуманізм» асоціювалося або з гуманізмом епохи Відродження, або з деякими культурними

течіями. Вперше термін «гуманізм» як певний погляд на життя з'явився в творах датського філософа Габріеля Сібберна (1824–1858), виданого в Копенгагені на датській мові. У 1981 р. відомий британський вчений Джон Ман Кіннон Робертсон (1856–1933) у доробку «Сучасні гуманісти» вживає термін «гуманіст» для характеристики тих, хто відстоює право світського погляду на життя. Серед останніх він включав Т. Карлейля, Р.У. Емерсона, Дж. Ст. Мілля, Г. Спенсера.

Відома роль у розробці даного терміну «гуманізм» належала британському філософу – прагматисту Фердінанду Каннінгу Скотту Шіллеру (1864–1937). На початку XX ст. він використовував ці терміни у своїх доробках: «Гуманізм: філософське есе» (1903), «Дослідження гуманізму» (1907). Ідея Шиллера вживати термін «гуманізм» у повному значенні була підтримана у США філософом Джоном Дьюї (1859–1952). Дьюї вважав, що при правильній точці зору ми повинні виходити з ідеї цілісності людської природи (симпатій, інтересів, бажань), а не тільки із інтелекту, логіки чи розуму.

В 1917 р. Куртіс Різе відмічав, що гуманістичний погляд на організацію – це демократичний погляд на те, що цей світ розглядається як світ людини, і саме від людини залежить, що він буде зорієнтований розуміння цього світу. В умовах сучасної нестабільності та невизначеності, що формуються сьогодні, сумнівною вважається сама можливість гармонійного розвитку свободи і рівності (не формально-юридичної, а фактичної) у будь-якому суспільстві. Тому, досліджуючи проблеми глобалізму, слід відповісти на питання, чи досягнуто поєднання свободи фактичної, юридичної рівності, щоб визначити позицію держави у цьому питанні.

Головний орієнтир політики гуманістичного напрямку в адміністративному менеджменті XXI ст. - це формування соціально-орієнтованої держави та управління, що дозволяють поєднати цілі та ресурси суспільства в управлінні соціально-економічними процесами. Гуманістичний менеджмент є соціальною сферою діяльності держави, складовою частиною економічної політики, яка, перевтілюючись поступово, підпорядковує економіку соціальним та гуманітарним цілям. Перехід від переважно патерналістського до переважно ліберального типу держави повинен бути поступовим, хоча і послідовним, проте, якщо організація дійсно трансформується в економіці у ринковому напрямку, а в соціальній сфері - у напрямку соціальної держави. Взаємозв'язок соціальної (гуманітарної) та економічної політики у контексті адміністративного менеджменту робить політикою єдиною, соціально-економічною, обумовленою їх взаємовпливом. Соціальна політика стимулює економічне зростання, якщо вона ефективна; слабко впливає взагалі, якщо вона нейтральна; негативно впливає на економіку, стримує її розвиток, якщо вона деструктивна, неефективна.

Гуманістична антропологія є реалізацією політичного в індивідуальному й індивідуального у політичному. Визначення людини як висхідної і кінцевої мети парадигми адміністративного менеджменту визначає багатоманітність підходів до аналізу цієї проблеми. Буттєві основи всезагального, а отже, вселюдського гуманістичного управління, повинні визначати політику XXI ст.,

щоб повернути керівників до скрутних проблем сьогодення, складних екзистенційних колізій, що висувають на порядок денний необхідність проведення «духовної революції», яка б звільнила людину від нестабільних умов існування, поставила в центр управління інтереси працівників, сприяла виходу з системної кризи та проведенню управлінських реформ.

Вплив глобалізації позначається на національній соціальній політиці, зокрема на політиці зайнятості. Закономірно, що в умовах глобалізації постає завдання розмежування державних і наддержавних функцій у соціальній політиці. Основною функцією соціальної держави, як і раніше, залишається перерозподіл суспільного продукту для задоволення колективних потреб і соціальне забезпечення тих груп, які потребують підтримки держави.

Безробіття має серйозні соціальні та психологічні наслідки, тому слід покращувати перспективи зайнятості населення шляхом збільшення інвестицій у професійну підготовку, здійснювати програми безперервного навчання на протязі всього життя і забезпечувати доступ до навчання кожному, використовувати гнучку організацію праці, що відповідає потребам виробництва; політику оплати праці, яка сприяла б укладенню інвестицій в створення нових робочих місць, особливо на регіональному і місцевому рівнях; знижувати додаткові витрати праці, пов’язані з некваліфікованою працею; здійснювати більш ефективну політику на ринку праці за рахунок удосконалення роботи служб зайнятості; приймати заходи по застереженню безробіття серед окремих соціальних груп, наприклад, молоді.

В країнах Європейського Союзу наднаціональні органи беруть на себе виконання ряду соціальних функцій держави, які базуються на гуманістичному менеджменті. Вони покликані гармонізувати і координувати соціальну політику держав-членів Союзу, використовувати наявні фінансові ресурси для фінансування спільних соціальних програм. Перелік гуманістичних завдань і функцій, які виконує ЄС, міститься в ряді програмних документів - в Зеленій книзі «Європейська соціальна політика: шлях для Союзу» (1994), в Білій книзі «Альтернативи для Союзу» (1994) і т.п. В 1997 р. в Амстердамі і Люксембурзі були розроблені основні положення нової європейської соціальної програми, яка повинна була бути реалізована до 1998 р. Основною проблемою, що розглядалась у цій програмі була проблема безробіття, зайнятості. Україна має врахувати досвід країн ЄС щодо фінансування програм по професійному навчанню і працевлаштуванню молоді та підтримки на ринку праці найбільш вразливих категорій населення.

Таким чином, розвиток гуманістичних ідей в адміністративному менеджменті включає розробку концепцій гуманізації праці; людського виміру управління; людського виміру виробництва; гуманістичних інноваційних технологій; гуманістичних детермінант політики; гуманістичної мотивації праці; антропологічної експертизи політичних програм, в центрі яких повинна бути «людина як міра всіх речей».

Синергетично-рефлексивна модель гуманістичного управління в контексті адміністративного менеджменту зумовлюється потребами соціальної практики. Чим складнішим є управлінський організм та елементи, що входять

до нього, тим багатоманітніші чинники, що на нього впливають, тим динамічніші і стохастичніші ці впливи, що детермінують розгалужений креодогенний ландшафт, що розгортається як поле поведінки і середовище, - культурне, політико–правове, технологічне, економічне.

1.3 Еволюція філософських засад адміністративного менеджменту

Одним з самих визначних вчених адміністративного менеджменту є французький інженер і менеджер Анрі Файоль, який і започаткував розвиток гуманістичного менеджменту. Найбільшу популярність отримала його книга «Загальне і промислове управління» (1916 рр.), в якій він розглядав управління у цілому як єдиний соціальний організм. Він виокремив для його успішного функціонування шість класів операцій (істотних функцій), які зустрічаються на кожному підприємстві: 1) технічні; 2) комерційні; 3) фінансові; 4) страхові; 5) облікові; 6) адміністративні. У той же час зміст адміністративної функції розглядалася ним у самому широкому смислі, яка поглинала всі останні функції. А.Файоль на власному досвіді показав, що адміністрування має рішучий вплив на успіх організації, тому був впевнений, що лише технічні знання без досвіду управління навряд чи приведуть до позитивних результатів. У контексті його концепції наявність лише переважно технічних знань визнавалася основною вимогою для менеджерів нижчої ланки. По мірі просування по кар'єрній сходинці все більшого значення набувають адміністративні здібності працівників.

На відміну від Ф.У.Тейлора, який відводив працівнику пасивну роль, А.Файоль акцентував увагу на універсальності адміністративної функції, існуванні на всіх рівнях ієрархії, хоча і підкреслював підвищення її ролі у зв'язку із зростанням місця і ролі керівника у структурі управління. Тому основну увагу він сконцентрував на адміністративній функції, яка складалася у свою чергу із: 1) передбачення; 2) організації; 3) розпорядництва; 4) координації; 5) контролю.

Під адміністративною функцією він розумів цілеспрямований вплив керівника на трудовий колектив організації, розглядав менеджмент як процес, а не сукупність правил чи структур, хоча відмічав необхідність останніх. Функції менеджменту, на думку А.Файоля, повинні виконуватися у відповідності з наступними 14 принципами адміністративного управління:

1) розподіл праці;
2) визначення на всіх рівнях ієрархії повноважень і відповідальності;
3) дисципліна і санкції за її порушення;
4) єдність командування;
5) єдність керівництва;
6) підпорядкування приватних інтересів загальним;
7) винагорода персоналу за виконану роботу;
8) достатня ступінь централізації;
9) ієрархічна система управління;

10) порядок;
11) справедливість для всього персоналу;
12) стабільність кадрів;
13) ініціатива персоналу;
14) корпоративний дух.

Отже, А.Файоль, як і американські засновники адміністративного менеджменту, намагався використати при управлінні виробництвом наукові методи. Сам напрямок у науці управління виробництвом, лідером якого він являвся, слід назвати адміністративним. Теорію А.Файоля ще не можна віднести до гуманістичного напрямку, проте він значно просунувся у цьому напрямку.

До кінця 1920-х рр. були закладені основи ще одного напрямку у теорії адміністративного менеджменту, що отримав назву концепції людських ресурсів. Ця теорія виникла як реакція управлінської науки на нездатність реалізувати у повній мірі головну роль людського чинника у сучасному виробництві існуючими до того часу школами. До виникнення концепції людських відносин людський чинник намагалися активізувати переважно за допомогою розробки нових підходів до системи оплати праці та удосконалення формальних відносин керівництва і персоналу. Проте з розвитком виробництва і покращенням добробуту робочих виявилася недостатність запропонованих заходів. У кінцевому рахунку на формування суспільної атмосфери, яка зробила неминучим появу концепції людських відносин, внесли вклад багато вчених, М.П.Фоллет, Е.Мейо, Ч.Бернард, Ф.Ротлісбергер та інші.

Адміністративне управління виходить із потреб самого суспільства, в основі якого знаходиться енергійна і неупорядкована (стохастична) кількість субструктурних елементів, які не зведені у систему. Якщо управління відбувається у закритій системі, то постійно діє ентропія (хаос, неупорядкований рух елементів), і зупинити процеси ентропії може лише процес взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Головною властивістю закритої системи є наявність такої рівноваги, при якій макроскопічні параметри залишаються незмінними. Закриті системи зберігають таку структуру, яка вже встановилася, параметри входу і виходу залишаються незмінними і не здатними до саморозвитку і самоорганізації, оскільки пригнічують відхилення від свого стаціонарного стану. Закрита система, що виходить зі стану рівноваги, завжди приходить до стану ентропії. Людському суспільству, як складової частини живої природи, властиве упорядкування. Життєдіяльність соціального організму - єдине ціле, яке включає у себе ряд компонентів - економіка, мораль, право, релігія, філософія, наука, ідеал, які необхідні для підтримки певного стану суспільних відносин, підтримки морфологічної цілісності соціального життя, що дає можливість успішно через посередництво кореляційних зв’язків між вище перерахованими компонентами динамічно розвиватися, долаючи конфлікти, дисфункції, суперечності.

У контексті адміністративного менеджменту діють відкриті системи, в яких має місце зростання ентропії, які називаються дисипативними, в яких

енергія неупорядкованого хаотичного руху (відтік енергії) може урівноважити її зростання у самій системі і привести до виникнення стаціонарного режиму. Для відкритої системи характерна циклічність як всезагальна форма організації матерії, яка виникає під впливом зовнішнього мікро-і макросередовища. В умовах нерівноваги система схильна до того, щоб із зовнішнього середовища до неї поступала негативна ентропія, яка перевищує її внутрішнє зростання, і у зв'язку з цим виникають флуктуації (стохастичні коливання), а за певних умов в системі починають відбуватися самоорганізаційні процеси, упорядкування їх в єдину управлінську систему.

Відкриті системи часто проявляються у точках нерівноваги, їх поведінка описується ймовірнісним чином, нелінійним зрівнянням. Відкрита система – це відкрите обговорення проблем, ефективна циркуляція інформації. Основні цінності організацій, які відносяться до відкритих систем, це коли групові цінності вище індивідуальних. Реакція на загрози - збільшення ригідності, поява суперконтролю (система ще більше згуртовується, закривається). Недоліки системи: великі перебудови неможливі, а інновації можливі тільки у підструктурах. Цінності: взаємозалежність членів; успіх організації залежить від особистісних характеристик її членів. Недоліки системи: можливо погрузнути в нескінченних обговореннях і різних точках зору на будь-яку проблему. Закрита система - традиційно ієрархічна, надзвичайно стабільна, дії чітко розподілені, рішення приймаються швидко, має місце ієрархія влади.

У контексті адміністративного менеджменту кожна матеріальна система являє собою живий організм, який прагне налаштуватися на більш економний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури чи функцій. Чим більшою інформацією володіє організація відносно свого внутрішнього і зовнішнього середовища, тим більша імовірність її стійкого функціонування. Закони організації - це стійкі кількісні та якісні співвідношення між системою, що керує, і системою, якою керують. Об'єктивні закони називаються законами організації, а суб'єктивні «законами для організації». Кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що знаходиться у заданому підпорядкуванні (пропорції), щоб досягти найбільшого сумарного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу.

Інша категорія, яка допомагає прояснити адміністративний менеджмент – це гомеостаз. Гомеостаз (від грец. – подібний, однаковий) – властивість організму підтримувати параметри і фізіологічні особливості у певному діапазоні, що засновані на стійкості внутрішнього середовища організму по відношенню до впливів зовнішнього середовища. Ідея гомеостазу вперше була сформована французьким вченим К. Бернаром (1878); в 1929 р. американський біолог У. Кеннон запропонував термін «гомеостаз» у зв'язку із своєю концепцією «мудрості тіла»; у 1948 р. У. Р. Ешбі (Великобританія) застосував уявлення щодо гомеостазу для обґрунтування моделювання широкого кола проблем (біологічних, технічних, соціальних) із зворотнім зв'язком. Гомеостатичність складних систем досягається через посередництво цілого комплексу механізмів, у ході реалізації яких стійкість зростає, виробляються більш складні і багаторівневі комплекси зворотних зв'язків. Таким чином, в

терміні «гомеостаз» відображається діалектика змінності і стійкості, властива як природним, так і штучним системам. Тому гомеостаз – це здатність адміністративної системи зберігати рівновагу завдяки саморегульованому пристосуванню до оточуючого середовища.

У контексті розвитку адміністративного менеджменту розрізняють дві форми: 1) еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними та якісними змінами (зміна свідомості поєднується зі змінами матерії); 2) революційну, що характеризується стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану матерії до іншого та стрибкоподібною зміною свідомості без відповідної зміни балансу. Якщо прогресивний розвиток – це перехід від нижчого до вищого, від досконалого до більш досконалого, то регресивний розвиток – це деградація, зниження рівня знань і відносин, перехід до форм і структур, що віджили своє.

Організація у контексті адміністративного менеджменту – це соціальна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем. Саме організація у відкритій системі повинна взаємодіяти з оточуючим середовищем для свого виживання, використовувати ресурси оточуючого середовища і постійно змінюватися, адаптуючись до нього. Кожна матеріальна система (організація) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс). Ресурси – це компоненти забезпечуваної діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо. Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію - потреби у ресурсах.

Отже, структура управління з погляду адміністративного менеджменту – це сукупність стійких зв'язків об'єктів і реалізованих у конкретних організаційних формах, що забезпечують цілісність управління і його тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Управління як єдиний соціальний організм – це цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, яке охоплює управління матеріальними об'єктами, похідне від власності, яка в оптимальному режимі забезпечує ефективне виробництво продуктів і послуг, їх раціональний розподіл як в цілому, так і в окремій організаційній структурі. Принципи гуманістичного управління реалізуються як у державному керівництві, так і в управлінні економікою на регіональному рівні.

У сучасних системах адміністративного менеджменту для реалізації управління використовуються два основних способи регулювання:

1) пропорційний, коли управляюча система реагує на розбіжності в міру їх виникнення, реагує сильніше, чим більше ці розбіжності;

2) релейний (дискретний), коли реакція управляючої підсистеми відбувається стрибкоподібно, на певному рівні розбіжностей між управляючою системою і народом, чи через певні інтервали часу.

Регулювання слід відрізняти від самоуправління, при якому витоки управління знаходяться всередині системи. У цьому смислі система управління суспільством - це система, що самоуправляється (управління містом, регіоном, певною територіальною громадою). Кожний регіон має регіональний канал

зворотного зв’язку, через який населення регіону впливає на свою регіональну владу. Оптимальний варіант управління – у певному сполученні місцевого самоврядування з центральним; у своїх діях управляюча підсистема повинна враховувати інтереси суспільства, оскільки воно реорганізує управляючу підсистему через зворотний напрямок.

Закон самоорганізації організації - це закон підпорядкування цих систем одна одній, але головне, щоб був вироблений механізм самоналагодження всіх елементів системи. Здатність системи управління протистояти хаосу і турбулентності є умовою досягнення стійкості і ефективності. Управління як єдиний соціальний організм слід трактувати як єдність підсистем управління, завдяки яким здійснюється управлінська взаємодія. Якщо зміни, або флуктуації параметрів підсистеми є великими, то система втрачає свою якісну визначеність. Життєздатна управлінська система може бути створена лише на основі використання природного потенціалу самоорганізації з використанням її власних законів.

Управлінська система у контексті адміністративного менеджменту безперервно змінюється і є єдністю внутрішніх і зовнішніх умов свого існування. Час існування системи залежить від того, який вибір вона може здійснити у точках біфуркацій. У контексті гуманістичного аналізу потрібно усвідомлення: переходу від лінійного до нелінійного процесу; нових уявлень про синергетику, біфуркації і самоорганізацію (станів, коли попередні форми організації вже суперечать часу); нова оцінка хаосу.

Аналіз організації як відкритої і закритої системи свідчить, що в їх основі - зміни, що демонструють перехід об’єкта із одного стану в інший; будь-яка модифікація у соціальній організації суспільства, його інституціях та соціальній структурі, встановлених в них зразків поведінки, саморозгортається у контексті прогресу, регресу, еволюції. Зміна - це є рух і розвиток, який приводить до самозміни організацій і самозміни суспільства.

Макросередовищні змінні, відомі ще й як неконтрольовані змінні, постійно впливають на ринок, так і на життя організацій - суб’єктів ринку. Час від часу організації змушені адаптуватися до радикальних змін, які вони не в змозі відвернути. Саморух - внутрішня необхідність системи, детермінованої її суперечками. Висунута синергетична концепція самоорганізації слугує уточненням принципу саморуху і розвитку матерії. На противагу класичній механіці, що розглядає матерію як рутинну масу, що приводиться у рух зовнішньою силою, у синергетиці виявляється, що при певних умовах системи неорганічної природи здатні до самоорганізації. На відміну від нерівновагомої термодинаміки, що визнає еволюцію тільки у сторону збільшення ентропії системи (тобто безладдя, хаосу, дезорганізації) синергетика вперше розкрила механізм виникнення порядку через флуктуації, тобто відхилення системи від деякого середнього стану. Флуктуації підсилюються за рахунок неурівновагомостіі, розхитують колишню структуру і приводять до нової, так як із безладдя виникає порядок.

У контексті формування адміністративного менеджменту самоорганізація являє собою процес, в ході якого створюється, відтворюється чи

удосконалюється організація складної динамічної системи, в центрі якої людина. Процеси самоорганізації можуть мати місце тільки у системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не жорсткий, а ймовірнісний характер. Властивості самоорганізації виявляють об'єкти різної природи: клітинка, організм, біологічна популяція, біогеоценоз, людський колектив. Процеси самоорганізації виражаються в перебудові існуючих і утворенні нових зв'язків між елементами системи.

Особлива відмінність процесів самоорганізації - їх цілеспрямований, але разом з тим і природний, спонтанний характер: ці процеси, що протікають при взаємодії системи з оточуючим середовищем, в тій чи іншій мірі, відносно незалежні від середовища. Самоорганізовані процеси характеризуються такими діалектичними суперечливими тенденціями, як нерівновагомість і нестійкість, дезорганізація і організація, безладдя і порядок. По мірі виявлення загальних принципів самоорганізації виявляється можливість формувати більш адекватні моделі синергетики, які мають нелінійний характер, тобто враховують якісні зміни. Синергетика уточнює уявлення про динамічний характер процесів і реальних структур і систем, розкриваючи зростання упорядкованості та ієрархічної складності самоорганізованих систем на кожному етапі еволюції матерії.

Виникнення будь-якої організації можливо на основі стохастичних коливань параметрів (флуктуацій), а також енергії як передумови її подальшої еволюції. Всі об'єкти як природи, так і суспільства є результатом незнищуваного саморуху матерії і флуктуацій, що лежать в їх основі. Цей хаос долається завдяки взаємодії елементів (у даному випадку економіки, політики, соціальної сфери, духовної сфери). На відміну від природи суспільство включає в себе суб'єкта, яким є людина з її свідомістю, свободою волі, здатністю до цілепокладання. Тому суспільство - це продукт діяльності людей, рішуча роль свідомого начала в його формуванні, зміні та розвитку.

Сьогодні отримали розповсюдження концепції адміністративного менеджменту, згідно яких специфічною ознакою діяльності організації повинна стати культура з її ідеалами, цінностями, нормами, так як соціальні зв'язки і відносини існують і в природі. І цей зв'язок елементів неможливо ігнорувати, так як організація - це складне переплетіння взаємозв'язків, елементи якого пов'язані між собою безпосередньо через інші елементи тієї ж безлічі. Організація – це система, яка завжди володіє емерджентними властивостями (особливими, унікальними), які відсутні у окремо взятих елементів і зумовлені сполученням набору елементів, взаємодіючих поміж собою. Із одних і тих же елементів можуть створюватися різні системи, більш чи менш стійкі (в залежності від зв'язків між ними, від стану зовнішнього середовища тощо). Зміни, що відбуваються у суспільстві, є наслідком взаємодії різнонаправлених сил і тенденцій, і кінцевий результат у більшості випадків не співпадає з цілями, які люди ставили і ставлять перед собою. І на цій основі стає можливим розуміння і наукове пояснення діяльності людей, у тому числі суб'єктивних – ідейних, духовних, особистісних і т.п . чинників у житті і розвитку суспільства.

Екзистентність організації - це властивість організації зберігати істотні

для неї відношення між елементами в умовах безперервних флуктуацій, коливань системи, змін зовнішніх і внутрішніх параметрів. Екзистентність завжди обмежена об'ємом фазового простору, що включає параметри системи і середовища, за межами яких система у даній якісній визначеності існувати не може. Система як єдине ціле, як єдиний соціальний організм може існувати при певних умовах середовища, відповідного фазовому простору, при дозволених станах системи і середовища. Наприклад, для того, щоб в нашій країні була сформована ефективна політична система чи економіка, необхідно, щоб задіяно було безліч параметрів, навіть до того, щоб була сформована інша свідомість, суспільство «з людським обличчям», іншими стали люди, іншим стало управління, а саме, націленим на людину. Якщо ж флуктуації параметрів є дуже великими, то система втрачає якісну визначеність і система або ж руйнується, або ж перетворюється на іншу при наявності певної критичної маси. Тому будь-яка система перебуває у стрибкоподібній зміні різних параметрів - економічних, соціальних, управлінських, монетарних.

В контексті адміністративного менеджменту для аналізу управління як єдиного соціального організму важливим є аналіз певної сукупності синергетичних категорій - синергії, самоорганізації, відкритої системи, нелінійності, структур-атракторів. Інформаційна взаємодія є необхідною частиною будь-якої соціальної взаємодії, комунікація є засобом пониження невизначеності у ситуації соціальної взаємодії. В комунікативному процесі функціонують комунікативні норми, тобто морально-етичні імперативи як роле-набір функціонально зумовлених дій і поведінських паттернів, комунікативних мереж, різноманітних міжіндивідуальних зв'язків, правил – норм, що носять інструментальний характер і слугують для координації дій людей у сучасних соціумах. Саморегуляція – властивість систем різних рівнів зберігати внутрішню стабільність завдяки їх скоординованим реакціям, що компенсують вплив змінних оточуючого середовища завдяки активності, що направлена на досягнення поставленої суб'єктом доцільної цілі, що передбачає створення моделі, а також коригування дій у ході діяльності.

Самоуправління в адміністративному менеджменті - це автономне функціонування будь-якої організованої системи чи підсистеми, управління справами територіальної спільноти організації чи колективу, самостійно здійснюване її членами або через виборчі органи або безпосередньо. Самоорганізація - це процес, у ході якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Процеси самоорганізації можуть мати місце тільки у системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки між якими мають не жорсткий, а ймовірнісний характер. Процеси самоорганізації виражаються в перебудові існуючих та утворенні нових зв'язків між елементами системи. Самоорганізація – це цілеспрямований, але в той же час і природний процес, що має спонтанний характер, в якому процеси протікають при взаємодії системи з оточуючим середовищем. У сучасних дослідженнях з самоорганізації включається розгляд проблем хаосу (безладдя) і космосу (порядку), які вперше були поставлені ще античними філософами.

Таким чином, еволюція філософських засад адміністративного менеджменту свідчить про значні проблеми, які не можуть бути вирішені у зв'язку зі складністю завдань. Серед сучасних теоретиків менеджменту найбільш відомим представником оптимістичного напрямку слід назвати Пітера Друкера. На думку М.Уітцеля, саме П.Друкера краще всього можна уявити як вченого, який наголошував на важливості гуманістичного підходу до вирішення проблем менеджменту.

Теорія адміністративного менеджменту в інтерпретації П.Друкера являє собою філософію, в якій ми зустрічаємо вплив ідей ліберального гуманізму, децентралізації, пріоритету стратегії над структурою. Заслуга П.Друкера в тому, що він намагався синтезувати досягнення шкіл наукового менеджменту і людських відносин, розробивши підхід з позиції «управління по цілям». Управління на основі поставлених цілей і самоконтролю, на думку П.Друкера, слід назвати «філософією менеджменту», так як вона базується на основі концепції менеджменту, націленого на аналіз конкретних потреб менеджменту, людської діяльності і може використовуватися менеджером у його практичній роботі.

В результаті вчений намагався перетворити об'єктивні потреби в особисті цілі і гарантувати ефективність роботи менеджерів, будучи впевненим, що в цьому - істинна свобода, свобода на основі дотримання закону. Однією з головних проблем для П.Друкера є ідея відповідальності менеджменту перед суспільством, щоб зробити власним інтересом те, що є суспільним благом. На його думку, найвища кваліфікація менеджера, високе почуття відповідальності і широке бачення проблем необхідні для гармонізації приватних і суспільних інтересів.

Організація в концепції Чарльза Хенді, провідного гуру Великобританії і радикального гуманіста, розглядається у термінах людської динаміки і направлена на розвиток і самореалізацію особистості. Ч.Хенді підкреслює важливість усвідомлення цілей, заради яких самі індивіди використовують групи як засіб задоволення своїх соціальних потреб, як засіб визначення концепції власного «Я», як засіб отримання підтримки для досягнення особистих цілей, як засіб участі у досягненні загальної цілі. Ефективність груп залежить від багатьох чинників. Ідеальний тип організації має в собі простір доля розвитку всіх культур, що відображають багатоманітність характерів груп і індивідів, в якій основними принципами функціонування організації є принципи субсидіарності та захисту своїх підлеглих, що в цілому базуються на засадничих принципах гуманістичного менеджменту, а саме розвитку особистості як найвищої цінності буття.

Таким чином, еволюція філософських засад адміністративного менеджменту пройшла свій довгий шлях. В контексті гуманістичного менеджменту діяльність Гуманістичного інтернаціоналу орієнтована на створення «єдиної планетарної нації», яка синтезує багатоманітність культур, етносів, конфесій і особистостей, представники якого виступають з різкою критикою політико-економічної системи, в якій головною цінністю залишаються гроші, а не людина.

В якості альтернативи їх теоретики та лідери – Р.Кобос (Сіло), С.Пуледда, Л.Чічі, А.Карвальо та ін. пропонують:

1) «партисипаторну власність» на засоби виробництва (участь робітників в управлінні підприємством і розподілом доходів);

2) гарантований доступ до якісного медичного обслуговування та освіти;

3) механізми «реальної політичної демократії», засновані на використанні найновіших комп'ютерних технологій.

В концепції Гуманістичного інтернаціоналу розрізняються поняття «глобалізація» (як уніфікація економічних структур, нав'язана міжнародним фінансовим капіталом) і «мондіалізація» як процес поглиблення і диверсифікації взаємозв'язків між культурами завдяки науково-технологічному прогресу. Отже, філософські ідеї гуманізму поступово упроваджувалися у діяльність менеджерів.

1.4 Розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації

Розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації набуває все більш практичної значущості, так як країни з перехідною економікою часто перебувають у стані невизначеності, яким важко виробити конкретні кроки по виходу країни з кризи. Як свідчить класична теорія менеджменту, складним системам властива невизначеність поведінки, розмитість просторово-часових кордонів існування об'єкта-події, поліваріантність побудови їх змісту. Глобалізація світової економіки, посилення взаємозв'язків і взаємозалежності країн, необхідність пристосування національних економік до змін у світовому господарстві вимагають переходу до координації економічної політики промислово розвинутих країн світу та запровадження дієвих методів ефективного управління. Тому управління в умовах глобальної трансформації є надзвичайно складним, так як воно характеризується специфічною формою існування цивілізації, якою є нестійкість.

В умовах глобальної трансформації діють наступні види нестійкості, що впливають на діяльність організації:

1) екологічна нестійкість, що є рушійним елементом загальної нестійкості;

2) соціальна нестійкість, яка виражається у крайній бідності і злиднях, посиленні соціальних протиріч у більшості держав світу;

3) воєнно-політична нестійкість, що проявляється у розповсюдженні ядерної зброї, зростанні розходів на озброєння та армію, проведення інформаційної війни;

4) демографічна нестійкість, що породжується перенаселенням планети, в результаті чого планета не в змозі забезпечити населення достатнім харчуванням, чистою водою, повітрям, нормальними кліматичними умовами;

5) фінансово-економічна нестійкість, яка проявляється у виключній

хиткості світових фінансових, фондових, кредитних ринків, курсів акцій, валют, гігантському боргу бідних країн;

6) міжцивілізаційна нестійкість, яка виникла у кінці XX століття як своєрідне протиставлення між представниками західних ліберальних і класичних традицій;

7) моральна нестійкість, суть якої у перманентному падінні цінностей, що зводяться до корупції та інших деструктивних явищ;

8) нестійкість особистого життя, що виражається у порушенні його прав, збільшенні злочинності проти особистості, зростання терористичних актів.

Філософською і методологічною основою розвитку адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації є нелінійне мислення, яке засноване на відмові від традиційних для науки Нового часу принципів простоти, редукціонізму, лінійного розвитку, лапласівського детермінізму. Фундаментальну роль для нелінійного мислення грають альтернативні принципи – постулати теорії самоорганізуючих систем – відкритість, врахування нелінійних ефектів, когерентність, тобто системна самоузгодженість і коеволюція еволюційних процесів. Перевага нелінійного мислення у тому, що нелінійне мислення у значній мірі підвищує експліцитний і прогнозний потенціал природничо наукових та соціо–гуманітарних наук. В основі нелінійного мислення глобальне суспільство як тип такого соціального простору, в якому взаємовідносини, що зв'язують індивідів, приймають всесвітній характер.

Сучасна епоха характеризується радикальними соціальними змінами, в результаті яких відбувається глибоке втягнення різних сучасних суспільств в глобальну систему взаємозв'язків і взаємозалежностей. Глобалізація соціальних зв'язків перетворює простір і час сучасного існування людей. У глобальному суспільстві відбувається розширення складу його учасників. Міждержавні структури, які до недавнього часу домінували у світі, доповнюються неурядовими організаціями, рухами громадян, ТНК, світовими ринками капіталу, ЗМІ в якості активних його суб'єктів та акторів політичної гри. Розвиток людства визначається технічним прогресом цифрового суспільства, універсальними законами і цінностями, що рухається у напрямку все більш великих політичних і економічних утворень, які у кінцевому рахунку приводять до інтегрованого глобального простору.

Невизначеність – це характеристика буття та універсуму, що відображає тип взаємодії, який не має стійкої кінцевої форми. Об'єм та інтенсивність невизначеності корелюється з потенційною повнотою всіх можливих змін у межах існуючих фундаментальних фізичних констант. Онтологізація невизначеності пов'язана з прийняттям визначальної інформаційної неоднорідності світу, нерівновагомості взаємодій, ефекту нелінійності (коли локальним причинам відповідають глобальні наслідки). Невизначеність зрощується з проблемою відкритості історичного процесу, конкурує з ідеєю свідомого регулювання, тотального планування і прогнозування майбутнього. Онтологія невизначеності реалізує устремління буття до здійснення всіх його потенцій, що є джерелом новоутворень.

Адміністративний менеджмент в умовах глобальної трансформації є надзвичайно складним синергетичним процесом, в якому бізнес, світова економіка, політичні рішення та економічні процеси у різних країнах залежать один від одного. Глобальна система - це нова інформаційно-технічна, економіко-екологічна, науково-політична і соціокультурна спільнота з її специфічними структурами і процесами, що функціонують і розвиваються у межах глобального людства зі складним переплетінням світогосподарських і міжнародних відносин, що виникають і змінюються по мірі перетворення людьми їх природного і соціального оточення, створення матеріальної і духовної культури, формування індивідуально-особистісних інтересів, загальнолюдських цінностей і загальнозначущих цілей розвитку, геополітичного переформатування світу в умовах пандемії COVID-19.

Будучи цілісною і у той же час суперечливою, глобальна система складається із ряду підсистем, що розташовані в певному ієрархічному порядку. Ці підсистеми пов'язані між собою і здійснюють відповідний вплив один на одну. Кожна з цих підсистем володіє автономією і здатна функціонувати самостійно, якщо здійснюваний у межах кожної з них розвиток не створює перепон для розвитку інших підсистем. У випадку дисфункціональності будь-якої підсистеми порушується цілісність глобальної системи, проте ці порушення ще не викликають глобальної кризи, постільки автономне існування кожної з підсистем хоча і має вплив ззовні, тим не менше не втрачає своєї самодостатності. Проте як тільки порушення в одній підсистемі руйнують зсередини її структуру, відцентрові сили різнонаправленої дії є стійкими, що викликають дисбаланс в інших підсистемах, приводячи до хаосу, і загальна поведінка глобальної системи стає не очікуваною.

Глобальна система у результаті трансформацій характеризується нездатністю до управління шляхом примусу всіх її елементів і тому є нестійкою. Такий спосіб управління є ефективним лише в екстремальних ситуаціях і може забезпечити стійкість системи ціною значних витрат, негативно впливаючи на можливості саморозвитку систем. Рано чи пізно наступає межа зовнішньому примусу, за яким штучна стійкість системи порушується і приводить до хаосу, дисфункціональності її елементів, дезінтеграції. Природна стійкість системи передбачає таку структуризацію її елементів, коли їх узгоджене функціонування здійснюється на основі внутрішньої здатності до самоорганізації. У цьому випадку порушення в одній підсистемі приводять до переструктуризації окремих елементів глобальної системи, які можуть загальмувати їх розвиток, проте не порушуючи їх цілісності.

Дезінтеграційні процеси в умовах глобальної трансформації руйнують стійкість соціального і економічного організму: реформи – хворобливо непопулярні і незакінчені; «різногілкова влада» постійно тушить пожари і сперечається одна з одною; країна, змучена хаосом і постійно наступає на одні й ті ж граблі; держава потребує лікування всіх хвороб її організму. В сучасних умовах глобалізаційних процесів посилюється глобалізація ризиків, антропологічних катастроф, різноманітних форм дестабілізації і руйнації

соціуму у всіх сферах суспільного життя, що детермінується дією турбулентності, тобто хаотичного руху потоків та непередбачуваності при збереженні контрабандних схем платежів та непрозорості державного бюджету з його ручним управлінням.

Соціальний хаос, в який втягується вся система, - це стан складної нелінійної соціальної системи, яка самоорганізується на шляху трансформації старих структур, які неадекватно відображають процеси і не можуть задовольнити соціальні та економічні потреби, вбираючи в себе як зародки старих економічних структур, так і формуючи нові параметри порядку. В поняттях ризику і хаосу кристалізуються всі проблеми сучасного українського соціуму, яке є не постіндустріальним і не інформаційним, але ж постмодерним, в якому збираються в одно єдине ціле всі суперечності сучасного соціуму.

Ризик стає постійним явищем в умовах глобальної трансформації, опосередкованим діяльністю людини. В глобальному суспільстві зростає роль управлінської свідомості, так як:

по-перше, людина сама повинна приймати рішення, щоб забезпечити своє місце в суспільній структурі;

по-друге, в умовах антропологічної катастрофи та глобалізації ризиків виживання людини залежить від її самоорганізації;

по-третє, так як катастрофи стають повсякденною реальністю та причиною людської помилки, зростає роль і місце людського чинника, який є причиною помилки чи навіть катастрофи, яка перетворюється на руйнівну силу сучасності;

по-четверте, сьогодні необхідно підвищення персональної відповідальності як керівної еліти, так і окремого емпіричного індивіда за все, що відбувається на мікро-макро-мезо рівнях;

по-п’яте, у зв’язку з тим, що зростають різноманітні форми дестабілізації і руйнації соціуму у всіх сферах суспільного життя, для чого необхідно підвищення управлінської культури; по-шосте, у зв’язку з тим, що відбувається експансія модернізаційних ризиків, які загрожують природі, здоров’ю, харчуванню у зв’язку з появою модифікованих продуктів, експансії та пандемії COVID-19.

Сучасний техногенний ризик глобальної цивілізації виникає як наслідок рішень в локальному, регіональному, глобальному масштабах - при добуванні, експлуатації, збереженні і знищенні відходів природних ресурсів (нафта, вугілля, вода, повітря тощо).

Ризик екологічний - ймовірність деградації оточуючого середовища чи переходу його в нестійкий стан у результаті господарської діяльності, а також надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру. Все це свідчить про те, що ми вступаємо в новий етап людської історії, яка характеризується співіснуванням чотирьох глобально-сумісних чинників:

1) посилення взаємозв’язку всіх частин та елементів організації;

2) накопичення організаційної складності на всіх рівнях і в усіх сферах людської діяльності;

3) зростання невизначеності у функціонуванні і розвитку організацій всіх

масштабів;

4) прискорення змін у світі і в середовищі організацій у цілому.

Ризики локальних організацій загострюють ризики оргсистеми, що приводить до тотальних ризиків. На початку XXI століття виникла ціла низка проблем, пов'язаних з загостренням дезорганізації, що потребує необхідності прийняття заходів щодо зниження ризиків. Хаос у сучасному суспільстві є наслідком відсутності порядку, дисципліни, організованості, відповідальності, а порушення у соціальній системі зводяться до розхитування системи, дезінтеграції, появи все більшої кількості суперечностей, руйнації порядку; появи патології в організаційних відносинах, управлінських рішеннях, управлінських командах. Ще в 1995 р. відмічалося у доповіді, підготовленій до 50-річчя створення ООН, що ми живемо в такий час, який потребує «оригінального і новаторського підходу до питань глобального управління і співпраці».

Глобальне управління - це не глобальний уряд, але так як ми живемо в умовах хаотичного і дезорганізованого світу, який несе нам загрозу, то необхідно виробити таку рівновагу, при якій міжнародні справи велися б з врахуванням інтересів всіх людей планети, а глобальна організація базувалася б на загальнолюдських цінностях і відповідала реальностям глобальної багатоманітності.

Криза цивілізацій – це особливий тип кризи епохи глобалізації, так як стаючи глобальною, західна цивілізація надає глобальному процесу характер перманентної кризи. Вирішення однієї проблеми створює декілька інших, нових проблем; кожний вихід із однієї кризи досягається за рахунок загострення іншої. Так, науково-технічна революція дала вихід із замкнутого кола економічних криз, але посилила екологічну кризу; вивільнення міжнародних корпорацій від національних перепон створює напругу всередині «соціального ринкового господарства»; темпи імміграції перевищують темпи асимілювання і створюють зростаючу етнічну напругу.

Криза екологічна - це порушення збалансованого розвитку між природою і суспільством, у результаті чого виникають зміни концентрації біогенів (речовин, необхідних для життя) та інших речовин в оточуючому середовищі, а також інші її зміни, у результаті чого порушується стійкість оточуючого середовища. Проте це не тільки зміни оточуючого середовища, які відбуваються під впливом людства, в основному його господарської діяльності, але і вплив зміненої людьми природи на розвиток суспільства і здоров'я людей.

Криза сучасної цивілізації носить одночасно глобальний і парадигмальний характер: глобальний, постільки всі основні сфери і сторони людської життєдіяльності фіксуються і підтверджуються одночасно поняттями «глобальні виклики»; і парадигмальний, постільки людство переживає кризу своїх базових засад і базових цінностей світовлаштування, зачіпаючи наявні цивілізаційні моделі. Людська цивілізація на стадії глобальної трансформації вочевидь демонструє недостатність всіх вироблених нею ціннісних і раціональних форм свого життєоблаштування. Тому не випадково ще XX століття стало століттям краху великих вчень чи утопій – і комуністичної, і

ліберально–ринкової, об'явленими її ж адептами «кінцем історії». Не можна розраховувати і на розуміння майбутнього світу як «панекономіки», в якому панують інтереси користі, а не соціальної справедливості. Якщо підтвердиться давній прогноз Й.Шумпетера, що капіталізм прийде до занепаду у результаті своїх успіхів, а не провалів, то доля глобалізації може повернутися неочікуваними результатами.

Вже сьогодні люди різних орієнтацій сходяться на тому, що ринкова економіка у тому вигляді, як вона історично склалася, нездатна навіть завдяки змінам «правил гри», забезпечити бажаний баланс інтересів, а сучасна демократія надзвичайно «хвора» (А.Міхнік), щоб розраховувати на неї як інструмент, здатний вирішити накопичені протиріччя. Тому людство знаходиться у ситуації, коли «на порозі біфуркацій» опинилися і такі цивілізаційні інститути, як ринок і демократія. Характерно, що в своїй Ганноверській декларації (1993) Римський клуб вже наполягає не на «межах росту», а на необхідності зміни всієї системи цінностей, образу життя і споживання розвинутих країн як безпосередньої умови гармонічного розвитку світового порядку на основі нової ідеології і світогляду Просвітництва 2.0.

В той же час у сучасну епоху з'являються екзистенційні ризики, які виникають у результаті того, що ми знаходимося між «порядком і хаосом», а все вище перераховане потребує синергії (співробітництва) в епоху глобальної трансформації. Тому завдання політиків, учених і громадськості – інтенсивно здійснювати пошук шляхів і механізмів нейтралізації соціально напружених ситуацій, сприяти переходу від «хаосу до порядку», досягненню синергетичної гармонії, щоб виробити концепцію розвитку гуманістичного управління в сучасному глобалізованому суспільстві.

В умовах глобалізації соціально-економічних процесів і переходу до цифрового суспільства режим управління набуває особливої значущості для досягнення стійкого розвитку і подолання екологічної катастрофи. Проблеми стійкого соціально-економічного розвитку пов'язані з управлінським станом трьох взаємопов'язаних систем – людини, біосфери і соціально-економічної системи. Ключовим моментом їх функціонування і розвитку є людський чинник, який виступає в якості визначального суб'єкта і об'єкта змін, що відбуваються у суспільстві. Методологічна складність формування концепції стійкого розвитку посилюється тим, що мова йде про необхідність управління станом системного цілого (людина-природа-суспільство), зумовленого, у свою чергу, рівнями гомеостазу трьох ключових систем: 1) організму людини; 2) біосфери; 3) економіки. Для того, щоб триєдине системне ціле зберегло свою стійкість, необхідна підтримка стійкості кожної з перерахованих систем.

Для формування стійкості соціально-економічних систем необхідно: 1) досягнення конкурентоспроможності країн, до яких відносяться високорозвинуті країни; 2) досягнення високого рівня концентрації економіки, якої можуть досягнути країни з високою конкурентоспроможністю; 3) формування інтегрованих структур бізнесу, яких можуть досягнути країни з високою концентрацією економіки, на які впливають процеси глобалізації товарних і фінансових потоків.

Отже, розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобальної трансформації пов'язаний з формуванням наступних факторів: 1) політико–правових; 2) економічних; 3) соціокультурних; 4) технологічних. Умови досягнення стабільності в українському соціумі пов'язані з підвищенням ролі економічного чинника, який здійснює значний вплив на процес досягнення сталого розвитку. Демократизація у суспільстві стає можливою у тому випадку, коли економічні зміни приводять до важливих змін у стратифікаційній системі суспільства, впливають на зменшення поляризації суспільства, сприяють економічному добробуту держави.

Поняття «стабільності» в адміністративному менеджменті означає формування високого рівня інституціоналізації організації, формування і утвердження демократичних засад, консолідації суспільства, співпраці еліт, подолання кризи у суспільстві - кризи ідентичності, легітимності, участі, проникнення, вирішення конфліктів; подолання нестійкості - економічної, військово-політичної, демографічної, фінансово-економічної, міжцивілізаційної, моральної, що в цілому повинно привести до цілісності, конструктивності, ефективності. Існуючі сьогодні соціокультурні інститути і технології управління повинні бути радикально модернізовані, так як на наших очах народжується світ глобальної конкуренції, виникає нова хвиля міжетнічних і геополітичних зіткнень. О.Тоффлер в доробку «Метаморфози влади» відмічає, що на сьогодні важливо найшвидше «адаптуватися до стрімких змін».

Сучасне цифрове суспільство детерміноване розповсюдженням комп'ютерів, роботизації, штучного інтелекту, нанотехнологій, гнучкими цифровими технологіями. В інформаційному суспільстві формуються нові види нові форми політики, економіки і свідомості. Світ здається машиною, яка заповнюється нововведеннями, для сприйняття яких необхідний постійний розвиток пізнавальних здібностей. Символами «третьої хвилі» – цілісність, індивідуальність, креативність, творчість, проривні технології. Провідну роль у цьому суспільстві набуває сфера послуг, наука і освіта, що сприяють народженню нової цивілізації, в якій комунікаційний зв'язок створює нові умови для нової життєдіяльності. Зверхновий час породив новий ресурс - інформацію, яка у XXI столітті стає визначальною. З'явилося нове поняття «мережа», що сприяє виникненню мережевої економіки, мережевої логіки, нейронної мережі, мережевого інтелекту, мережевого графіку.

Дезорганізація і децентралізація економічного, політичного і культурного життя стають сутнісною рисою глобалізованого світу, так як руйнуються традиційні національні ідентичності і культурні цінності, прогресує культурна різноманітність меншин, зростає дезурбанізація і деіндустріалізація, відбуваються докорінні зміни економічних відносин. Великі підприємства уступають місце невеликим децентралізованим фірмам, їх робота регулюється субпідрядними і привілейованими угодами, уводяться гнучкі форми організації праці.

Завдяки сучасним цифровим технологіям і цифровим платформам комп'ютерні центри мережевих фірм ефективно координують діяльність сотень

своїх підприємств по всьому світу, а глобальні виробничі процеси розширяються згідно світового розподілу праці: створення високих технологій і сервісних послуг - у «першому» світі, розміщення трудоємних виробництв з рутинною, монотонною, загрозливою і шкідливою роботою - на периферії, в донедавна індустріалізованих економіках. Нерівність доходів і станів прогресує: доходи великих корпорацій і навіть окремих сімей перевищують сьогодні доходи цілих держав, а положення трьох самих багатих людей планети, згідно з підрахунками ООН, більше сукупного ВВП 48 самих бідних країн з населенням 600 млн. людей. Зростання світового ринку ставить межі управлінню економічного розвитку в масштабах держави, так як минулі методи державного регулювання втрачають свою дієвість. Однотипна дезорганізація взаємовідносин держави і капіталу, держави і бізнесу слугує показником необхідності розроблення і упровадження модерних способів управління.

В основі глобальної трансформації – дефіцит ефективного керування як одного із наслідків глобалізації, викликаного непристосуванням управлінських систем до умов хаотичного існування суспільства, в результаті чого виникають загрози для всього людства:

1) самопрограмування є першою загрозою, пов’язаною із перетворенням формування свідомості на найбільш ефективний бізнес, так як керовані системи просто можуть втратити адекватність у масштабах всього розвинутого світу, що може привести до непередбачуваних, але і сумних наслідків для всього людства;

2) зниження персональної відповідальності керованих систем за все, що відбувається у світі;

3) спотворення чи звуження дії самої демократії, яка перетворюється на квазідемократію, варварську демократію чи взагалі на її відсутність, пов’язаної з послабленням функцій держави, яка є несущою конструкцією сучасних демократій;

4) відривом еліти від маси, яка розвивається по своїм власним законам і самозамикається сама на собі, так як спосіб мислення і світогляду лишається своєї ефективності;

5) ідеї і уявлення, що народжені в низах суспільства вже не дифундують вверх по капілярним системам суспільства і не приймаються елітою. В результаті потенціал демократії зменшується до надзвичайно обмежених розмірів самої еліти, так як еліта цифрового суспільства значно вужче еліти традиційного суспільства, що викликане її мобільністю і концентрацією ресурсів в її руках (наприклад, фінансова еліта здатна за короткий проміжок часу змінити фінансову ситуацію у світі).

1.5 Зарубіжні школи адміністративного менеджменту

Теоретичні школи адміністративного менеджменту:

1. Фредерік Тейлор (1856-1915): принципи наукового менеджменту.
2. Френк Гілберт (1868-1924) і Ліліан Гілберт 1919-1972): теорія трудових ресурсів.

3. Анрі Файоль (1841-1925): адміністративна теорія управління.
4. Гарінгтон Емерсон (1853-1931): концепція продуктивності менеджменту.
5. Генрі Форд (1863-1947) – організаційно-технічна теорія управління.
6. Мері Фоллет (1868-1933) – соціальна філософія менеджменту.
7. Лінда Урвік (1891-1983) і Лютер Гулік (1892-1993() : синтетична теорія організації управління.
8. Джеймс Муні, Ален Рейлі: концепція формальної логіки управління.
9. Честер Бернард (1886-1961): функціональна теорія менеджменту.
10. Пітер Друкер: концепція цільового управління.
11. Томас Пітерс і Роберт Уотерман: концепція управління «сім С».
12. Вільям Оучі: синтетична теорія « Z».
13. Кейт Херлі і Ханс Вірденіус: культурологічна модель системи менеджменту.

Структура і внутрішнє середовище соціальних організацій в контексті адміністративного менеджменту:

1. Макс Вебер (1864-19290): теорія ідеальної бюрократії.
2. Роберт Мертон: концепція дисфункцій бюрократії.
3. Джордж Френч і Боб Рейвен: концепція ресурсів влади.
4. Дерек П'ю: концепція структури організацій Астонської групи (Університет Астона, очолював з 1961 по 1970 рр.).
5. Джоан Вудворд (1916-1971): соціотехнологічна концепція структури виробничих організацій
6. Гаррі Браверман (1920-1976): концепція деградації процесу праці.
7. Еліот Джєйкс: теорія структурування організацій.
8. Альфред Чандлер: концепція адміністративної координації структурних змін.
9. Генрі Мінцберг: рольова теорія менеджменту та концепція організаційної структури.
10. Чарльз Перроу: структурна модель організаційних технологій.
11. Джордж Романс: концепція внутрішньої структури робочих груп.
12. Розабес Кантер: концепція соціальної взаємодії у виробничих організаціях.

Соціальна організація та її зовнішнє оточення в контексті адміністративного менеджменту:

1. Ігор Ансофф (1918 р.): теорія організаційного потенціалу,
2. Томас Бернс: концепція соціальної структури виробничих фірм.
3. Толкотт Парсонс (1902-1979): системна теорія виживання організацій.
4. Поль Лоуренс і Джей Лорш: інтеграційна концепція функціонування організацій.
5. Джеймс Томпсон (1920-1973): ситуаційна теорія функціонування організацій.
6. Джеффрі Пфеффер і Джеральд Салансік: теорія ресурсної залежності організацій.

7. Раймонд Майлс і Чарлз Сноу: концепція адаптивних стратегій організацій.
8. Майкл Хеннон і Джон Фрімен: теорія організаційної популяції.
9. Олівер Вільямсон: концепція трансакціональних витрат.
10. Ерік Тріст (1909-1993): теорія структурування організацій
11. Дуглас Норт: теорія інституційних змін.
12. Гірт Хофстеде: концепція ділової культури організацій.

Поведінка людей у соціальних організаціях у контексті адміністративного менеджменту:

1. Елтон Мейо (1880-1949): теорія людських відносин.
2. Курт Левін (1890-1947): теорія ефективності стилів керівництва.
3. Дуглас Макгрегор (1906-1964): теорія « X» і теорія «Y».
4. Ренсіс Лайкерт (1903-1981): концепція ефективності стилів керівництва.
5. Фредерік Герцберг: двохфакторна теорія мотивації.
6. Фред Фідлер: концепція ситуаційного керівництва.
7. Роберт Блей і Джейн Мутон: управлінська сітка стилів керівництва
8. Беррес Скіннер (1904-1990): теорія соціального підкріплення.
9. Амітай Етціоні: концепція «любові і страху».
10. Кріс Аджиріс: теорія соціальної незрілості.
11. Едгар Шейн: системна модель організаційної мотивації.
12. Девід Мак-Клеланд і Джон Аткінсон: теорія досягнення успіху.

Прийняття та реалізація управлінських рішень у соціальних організаціях:

1. Герберт Саймон: системна теорія управлінських рішень.
2. Джеймс Марч : антираціональна концепція прийняття рішень.
3. Чарльз Ліндблом : концепція локальних прирощень.
4. Віктор Врум: нормативно-процесуальна модель прийняття рішень.
5. Мішель Кроз'є: синтетична теорія прийняття рішень.
6. Арнольд Танненбаум : концепція управлінських впливів.

Як свідчить аналіз, теорія адміністративного менеджменту багата теоріями, концепціями, моделями, підходами, які знайшли своє розгортання при аналізу управлінських проблем.

1.6 Концепції державно-громадянського управління та їх вплив на розвиток адміністративного менеджменту

Концепції державно-громадянського управління, що впливають на розвиток адміністративного менеджменту, включають:

1) територіальні та галузеві центри соціального партнерства;

2) центри соціального партнерства, інститути радників, консультантів, спільні колегії;

3) центри соціального патерства наукового експертного забезпечення;

4) зовнішньо-орієнтовані колективні структури держави і громадянського суспільства;

5) інтегровані принципи організаційної взаємодії держави і громадських організацій;

6) демократичний стиль управління, що детермінується впливом громадських організацій.

Функцію інтеграції адміністративної влади і влади громадських організацій виконують такі моделі дорадчих органів:

1. Громадська рада, яка формується з ініціативи органу виконавчої влади, який скликає установчі збори за участю інститутів громадянського суспільства, до складу якої можуть бути залучені як представники від кожного інституту, так і працівники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників вітчизняних і міжнародних експертних і наукових організацій, підприємств, установ та організацій (за згодою керівників), а також окремі фахівці.

2. Громадська експертна рада або експертна комісія, до складу якої входять експерти, фахівці, що працюють у неурядових структурах: представники недержавних аналітичних центрів, юридичних, аудиторських та інших компаній та науковці, хоча членами такої ради не можуть бути фахівці, котрі працюють у державних органах.

3. Центр громадянської (цифрової) експертизи – незалежний аналітичний центр, українська неурядова і неприбуткова організація, діяльність якої спрямована на інформаційну, аналітичну та експертну підтримку здійснення системних змін як у публічному, так і у приватному секторах.

4. Неурядові дослідницькі (аналітичні) центри, які є невід'ємним компонентом політичного процесу, які впливають на розробку та прийняття владних рішень, беруть участь у забезпеченні демократичного, прозорого та чесного характеру виборів в усі органи державної влади всіх рівнів та місцевого самоврядування

В Україні необхідно ще сформувати умови для становлення концепції державно-громадянського управління, що реалізуються поки що стихійно, так як мережа громадських організацій повинна набути системного характер, мати спеціалізовані кадри, механізми, технології й інші властивості суб'єкта - носія влади для повноцінної співпраці з державою.

Основні завдання концепції громадянського суспільства - у створенні сприятливих умов для подальшого розвитку громадянського суспільства, зміцнення демократії в Україні, удосконалення нормативно-правової бази з питань громадянського суспільства і доступу громадян до інформації, розроблення та впровадження ефективного механізму налагодження комунікацій між органами виконавчої влади та зазначеними інститутами, формування громадянської культури суспільства через виявлення активної громадянської позиції.

Головне завдання взаємодії органів адміністративної влади та інститутів громадянського суспільства – це формування позитивного іміджу України (регіону, ВНЗ) з метою забезпечити подальший розвиток громадянського суспільства та зміцнення його інститутів, підвищення рівня громадянської культури суспільства, активізації участі громадян у діяльності інститутів,

формування та реалізації державної політики в умовах інформаційного суспільства.

Функція громадянського суспільства по відношенню до держави – це підтримка багатоманітності життєвих практик, а по відношенню до окремого індивіда – створення структур і механізмів, що стримують втручання держави в життя громадян.

Громадянське суспільство аналізується на трьох рівнях:

1) об'єктивному (вивчення інститутів і структур громадянського суспільства);

2) функціоналізм (аналіз функціонування і взаємозв'язків різних елементів і структур громадянського суспільства);

3) суб'єктивному (вивчаються агенти соціальної дії).

У цілому до інститутів громадянського суспільства відносять всю сукупність неурядових інститутів і самоорганізуючих поселенських груп, здатних до організованих і відповідальних колективних дій на захист суспільно значущих інтересів у рамках раніше встановлених правил громадянського чи правового характеру, включаючи при цьому не тільки недержавні некомерційні організації, але також і політичні партії, профспілки, громадські неурядові організації, незалежну пресу.

Головною цінністю громадянського суспільства, що цементує зміст діяльності всіх інститутів і структур називають толерантність, а у якості принципів розглядають пріоритет фундаментальних прав і свобод людини і громадянина; визнання і рівний фізичний захист всіх форм власності; розподіл влади; ідеологічна і політична багатоманітність; розвиток всіх форм самоуправління; автономію університетів і професійних товариств; свободу віросповідування; незалежність від держави ЗМІ.

Таким чином в результаті вищезгаданого можна стверджувати:

1. Загальновизнаним фактом у сучасну епоху є те, що розвиток суспільства супроводжується інституціоналізацією такої характеристики, як гуманізація соціально-економічних відносин. До числа найважливіших трендів світової економічної трансформації сьогодні слід віднести соціальну переорієнтацію виробництва на гуманізацію.

Цей процес відображається в сфері і управлінської теорії. Однією з основних тенденцій розвитку сучасної управлінської думки є її гуманізація. Змістовна зміна предмета управлінської науки у тому, що він виходить за межі виробничої діяльності і зводиться до нової якості - гуманізації самої діяльності. В той же час сама по собі тенденція (тренд) гуманізації соціально-економічних відносин не є однозначною, так як складність процесів є очевидною, особливо в епоху глобалізації.

Отже, тенденція гуманізації соціально-економічних відносин, її сутність і основи, які визначають напрямок її розвитку, заслуговують особливого дослідження.

2. В основу ефективного управління соціально-економічними і соціально-культурними процесами в умовах ринку повинна бути покладена оптимізація як процес вибору найкращого варіанту управління із можливих, що

розвивається в певних темпоральних кордонах. Оптимізація - це приведення системи в найкращий (оптимальний) стан, в контексті якого результат (оптимум) залежить від даного критерію оптимальності, а також від обмежень на змінні і від зв'язків між ними. В ринкових умовах завдання оптимізації набуває також складової гри, того економічного оптимуму, який є динамічною урівноваженою субсистем, кожна із яких прямує до своєї цілі.

3. Проблема стійкого розвитку на Землі зумовлена загрозливим зростанням негативних явищ і тенденцій у житті світової спільноти, нерівномірним економічним розвитком держав і регіонів, демографічним вибухом, розширенням зон воєнних конфліктів на основі національного і етнічного антагонізму, екологічними катастрофами. Вирішення проблеми стійкого розвитку лежить у напрямку багатокритеріальної задачі пошуку оптимальної організації міждержавних відносин і переходу до самих ефективних управлінських гуманістичних технологій.

Гуманістична політика, що повинна охопити всі сфери людської діяльності, а не тільки владу і економіку, детермінована основним законом, який слід було б сформулювати наступним чином: забезпечення оптимального функціонування і самореалізації даного соціального суб'єкта у відповідності з об'єктивними тенденціями шляхом свідомого впливу на об'єктивні процеси з метою перетворення існуючої можливості в дійсність. Із цього слід зробити висновок, що у політиці, для того, щоб не помилятися, слід знати і володіти тими тенденціями, які ведуть до цілі.

4. Процеси глобалізації привели до конфлікту «загальнолюдських цінностей» з святинями національних культур, до зникнення рідного ґрунту. При цьому провідні мислителі ще XX століття (А.Швейцер, А.Тойнбі, Е.Фромм, М.Бердяєв) підкреслювали формалізм ліберальних цінностей, їх орієнтацію не на утвердження смислу життя, а на закріплення світового порядку, який є вигідним для провідних держав світу.

Соціально-філософський аналіз провідних умонастроїв Заходу свідчить, що страх перед майбутнім не покидає людей; загроза екологічної катастрофи, мілітаризм, подорожчання життя, багатократне збільшення її темпів ніяк не сприяє її стабільному розвитку. В сучасній філософсько-антропологічній і управлінській думці оптимістичні риси носять переважно доктрини прихильників глобалізму, у той час, як філософія, яка спирається тільки на традиційні цінності культури, прирікає людство на серйозні потрясіння.

5. Для успішного управління соціально–економічними системами необхідно здійснити: порівняльний аналіз основних соціокультурних цінностей світових цивілізацій, які визначають: ціннісні виміри політичного діалогу в глобальному світі; становлення нового універсуму через усвідомлення «квітчастої складності» планетарного буття; розробка ідеї гуманістичного глобалізму як альтернативи уніформізму і гегемонізму у глобальному світі; обґрунтування нової концепції гуманітарного консенсусу як процесу узгодження цінностей різних цивілізацій; обґрунтування нових проблем глобального політичного часу і простору; дослідження можливих деформацій суспільного розвитку в процесі глобалізації; порівняльний аналіз можливих

альтернативних шляхів глобалізації з позицій постнекласичної концепції прогресу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте аналіз розвитку ідей гуманістичного менеджменту у контексті філософської та управлінської думки (на основі конкретних творів і прикладів).

2. Прослідкуйте еволюцію філософських засад гуманістичного менеджменту (на основі конкретних творів і прикладів).

3. Обґрунтуйте розвиток гуманістичного управління в умовах глобальної трансформації (на прикладі ангалізу нового понятійно-категоріального апарату).

4. З’ясуйте сутність мультикультуралізму, що розвивається в умовах глобальної трансформації (на прикладі окремих країн).

5. Розкрийте сутність сучасної методології гуманістичного менеджменту в умовах глобальної трансформації (на прикладі окремих методів і підходів).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що мається на увазі під поняттям "функція планування "?
А) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
Б) Встановлення цілей організації.
В) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
Г) Визначення способів досягнення цілей організації.
2. Тактика організації – це:
А) Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
Б) Завдання, які треба виконувати.
В) Види робіт по досягненню цілей.
Г) Плани робіт, які слід виконувати.
3. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:
А) Сильні сторони своїх конкурентів.
Б) Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.
В) Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
Г) Слабкі сторони конкурентів.
4. Делегування це:
А) Передача підлеглому завдань або діяльності із сфери дій керівника.
Б) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.
В) Форма управлінської діяльності, змістом якої є ведення переговорів.
Г) Управлінська діяльність, змістом якої є передача занадто складних завдань.
5. Розподіл праці за рівнем ієрархії це:
А) Вертикальна спеціалізація.

Б) Горизонтальна спеціалізація.
В) Діагональна спеціалізація.
Г) Вертикальна та горизонтальна спеціалізація.
6. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:
А) Змістовні та організаційні.
Б) Змістовні та процесуальні.
В) Процесуальні та матеріально-грошові.
Г) Змістовні та грошові.
7. Мотивація базується на:
А) Потребах і самовираженні.
Б) Потребах і винагородах.
В) Винагородах і задоволенні окремих людей.
Г) Задоволенні всіх людей.
8. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?
А) Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
Б) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
В) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
Г) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.
9. Коли здійснюється попередній контроль в організації?
А) У період виконання запланованих робіт.
Б) До фактичного початку виконання певних робіт.
В) Після виконання запланованих робіт.
Г) У період виконання окремих робіт.
10. Лідерство у менеджменті – це:
А) Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.
Б) Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
В) Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
Г) Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційне завдання № 1

1. Адміністративний менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «адміністративний менеджмент».

2. Управлінські відносини як предмет адміністративного менеджменту. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем.

3. Рівні адміністративного менеджменту. Сфери адміністративного менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми адміністративного менеджменту.

Ситуаційне завдання № 2

Існують ситуації, коли адміністративний менеджер може відчути себе у скрутному становищі через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення у деяких випадках не будуть відповідати поняттям «справедливість» та «етика» у моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності. Прийміть рішення по кожній ситуації та обґрунтуйте його.

1) Ви – головний менеджер на великій фірмі по виробництву всесвітньо відомих сигарет. Фірма має багато фабрик по всьому світу. Вона досягла великого обсягу продажу. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНД, від Вас залежить рішення – підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво нової фабрики забезпечить нові місця в цьому регіоні, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття; з іншого боку – це принесе великий доход вашій фірмі. Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до даного моменту не були переконані в тім, що паління викликає рак. Нещодавно вам потрапив звіт про дослідження, у якому був установлений прямий зв'язок між палінням і онкологічними захворюваннями. Яким буде Ваше рішення? Чи підпишете ви новий контракт чи ні?

2) Ви – адміністративний менеджер з маркетингу на фірмі, що випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала вдосконалювати один з видів товарів, а саме – пилосос. Пилосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти у результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому удосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису «Удосконалена новинка» на упаковці й у рекламі засобів масової інформації значно підвищить збут такого товару. Яке рішення ви приймете? Зробите такий напис чи ні? Чому?

3) Ви – адміністративний менеджер на фірмі, що розробляє програмні продукти для обчислювальної техніки. На одній із презентацій ви знайомитесь з молодою молодою людиною, яка (ий) нещодавно була (був) керівником фірми-конкурента. За певною причиною вона (він) була (був) звільнений (на) керівником фірми-конкурента. За певною причиною вона (він) звільнений (ий) і, тепер має образу на дане підприємство. Ви можете почати залицятися або, навпаки, прийняти залицяння. Що ви зробите?



ТЕМА 2
«НОВІ ШКОЛИ» ТА КОНЦЕПЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

ПЛАН

2.1 Еволюція адміністративного менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного

2.2 Еволюція концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту

2.3 «Нова школа» адміністративного менеджменту як школа системного аналізу і системного синтезу

2.4 «Нова школа» управління як школа дослідження соціальних систем та емпірична школа управління як «управління по цілям»

2.5 Ноосферно-духовна концепція адміністративного менеджменту

2.6 Agile-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа адміністратвиного менеджменту у цифровому суспільстві



Ключові терміни і поняття: адміністративний менеджмент, раціональний чинник, гуманний чинник, соціальний чинник, школа «людських відносин», школа «нових людських відносин», системний аналіз, системний синтез, соціальна система, емпірична школа управління, «управління по цілям», «ноосферно-духовна» концепція.



Мета і завдання:

- розкрити еволюцію адміністративного менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного;
- виявити еволюцію концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» у контексті гуманістичного менеджменту;
- дати аналіз «нової школи» гуманістичного менеджменту як школи системного аналізу і системного синтезу;
- обґрунтувати основні ідеї «нової школи» управління як школи дослідження соціальних систем та емпіричної школи управління як «управління по цілям»;
- з’ясувати сутність ноосферно-духовної концепції адміністративного менеджменту.

2.1. Еволюція адміністративного менеджменту від раціонального фактора до соціального і гуманного

1 . Науковий менеджмент:

Марі Паркер Фоллет (1868-1933).

Честер Бернард (18610-1961).

Елтон Мейо (1880-1949).

2.Концепція людських ресурсів:

Абрахам Маслоу (1908-1970).

Дуглас Макгрегор (1906-1964).

Біхевіористський (поведінський) науковий підхід :

А) модель університету штату Огайо; Аналіз результатів дозволяв у відповідності з отриманими оцінками виокремлювати певні типи лідерів.

Б) модель Мічиганського університету; Р.Блейк і Дж.Моутон розробили модель «управлінської решітки».

В) Теорія конкурентоспроможності нації. Майкл Портер із Гарвардської школи бізнесу. Конкурентоспроможність країни розглядається через конкурентоспроможність компаній:

А) факторні умови – людські ресурси, фізичні чи природні ресурси, науково-інформаційний потенціал, капітал, інфраструктура.

Б) умови внутрішнього попиту;

В) наявність суміжних і обслуговуючих галузей;

Г) структура і стратегія фірм;

Д) політика держави.

Раціональний (механічний) чинник в адміністративному менеджменті - це фактор досягнення конкретних цілей, направлений на максимізацію прибутку, в основі якого розвиваються дві системи **– закрита і відкрита**.

Теорію закритої системи (1900–1930) розвивали такі вчені, як М.Вебер, Ф.Тейлор; соціального чинника (1930–1950) - Мейо, Бернард, Селзінк.

Теорію відкритої системи (1960–1970) – розвивали такі вчені, як Чандлер, Лоуренс, Лорш; з 1970 р. до теперішнього часу – Уейк, Марч. Їх ідеї: отримання максимального прибутку при співпадінні інтересів і цілей фірми з інтересами виконавців, що привело до зміщення раціоналізму у сторону людського чинника. В контексті еволюції теорій відкритої і закритої системи використовуються наступні підходи.

Процесний підхід (А.Файоль) до аналізу адміністративного менеджменту включає: розуміння управління як універсального процесу, який складається з певних управлінських функцій - планування, організації, розпорядження, координації, контролю. У подальшому кількість функцій розширювалася - мотивація, комунікації, оцінка, прийняття рішень, набір персоналу, ведення переговорів, заключенням угод.

Управління представляло собою серію безперервних взаємопов’язаних дій, тобто як сукупність вказаних функцій, а організація розглядалася поза залежністю від оточуючого середовища. У цьому і головний недолік процесного підходу до управління відсутність системності.

Системний підхід (Р.Джонсон, Ф.Каст, Д.Розенцвейл, С.Оптнер, С.Янг, Дж.Ріггс, М.Х.Мескон) до аналізу адміністративного менеджменту включає перелік наступних характеристик:

організацію розглядають як взаємодіючу сукупність елементів, яка являє

собою структуру;

структура організації не може бути стабільною;

керівники повинні усвідомити вплив оточуючого середовища на організацію;

ефект управління залежить від багатьох різноманітних чинників;

системний підхід дозволяє вивчити організацію в єдності всіх її складових із зовнішнім світом;

організації слід розглядати як відкриті системи;

уявлення про організацію як систему виражається в її атрибутах, які досягаються за рахунок ефекту синергії;

результат функціонування системи в цілому вище, чим сума однойменних результатів окремих елементів, що складають її сукупність;

в соціально–економічних системах місце, функції і взаємозв'язок елементів визначається менеджером, ним же уточнюється, коригується і підтримується.

У результаті даного підходу організація – це забезпечення доцільності зв'язків між елементами системи, яка зводиться до організації трудових ресурсів, виробничих процесів, організації управління. На думку А.А.Богданова, «будь–яка людська діяльність являється організацією чи дезорганізацією» («Тектологія». Всезагальна організаційна наука, 1920). Теорія організації ґрунтується на теорії систем, кількісній школі, що й дозволяє інтегрувати висновки всіх шкіл і концепцій.

Ситуаційний підхід (виник в кінці 1960-х рр.) аналізу адміністративного менеджменту зводиться до наступного:

організація складається із багаточисленних елементів (частин);

увага акцентується на тому, щоб пояснити, який із характерних елементів організації є основоположним;

багаточисельність факторів як в самій організації, так і в іншому середовищі свідчить про дію «закону ситуації»;

менеджер повинен приймати рішення, виходячи із конкретної ситуації, яка склалася, бачити як позитивні, так і негативні сторони організації;

правильно інтерпретувати ситуацію, визначити, які чинники є вирішальними, а які ними не являються.

Психологічний підхід аналізу адміністративного менеджменту включає наступних теоретиків: Абрахам Маслоу; Фредерік Герцберг; Дуглас Макгрегор; Ренсіс Лайкерт; Кріс Арджиріс.

Нові апостоли психологічного підходу (1965–1975): Уоррен; Бенніс; Ричард Бекхард; Річард Уолтон; Річард Блейк; Джейн Моутон. Перелік принципів підходу з позиції нових людських відносин:

1) А.Маслоу (1954): ієрархія потреб, які розпочинаються з психологічних, - в основі піраміди - потреба до самоактуалізації, яка знаходиться на її вершині; задоволені потреби не є стимулюючими;

2) Ф.Герцберг та ін. (1959): існують два види потреб - гігієнічні і мотивуючі, проте спонукають людей до дії тільки останні;

3) Д.Макгрегор (1960), який користується принципом теорії Y як

основою організації і стилю управління;

4) Р.Лайкерт (1961), який використовує для максимізації продуктивності стиль управління групової системи; інтегрує групове прийняття рішення в структуру завдяки використанню пін-зв'язків людей;

5) У.Блейк і Дж.Моутон (1964) вважають самим ефективним стилем командний менеджмент із решітки 9/9, що орієнтується на виконання завдань і одночасно управління, направленого на особистість працівника.

Найбільші гуру-вчені адміністративного менеджменту**:**

Г.Мінцберг; Ф.Котлер; М.Портер; У.Бенніс; К.Бланчард; У.Оучі; Т.Левітт; Р.М.Кантер.

Найвизначніші гуру–консультанти: Е.де Боно, Дж.Нейсбіт, К,Омае, Г.Пінчот, Т.Пітерс, Р.Уотерман, Е.Голдрат, Ф.Кросбі.

Слід акцентувати увагу на найбільш популярних теоріях гуманістичного менеджменту, розроблених класиками менеджменту:

1. Анрі Файоль. Адміністративна теорія.
2. Дуглас Макгрегор. Теорія X і теорія Y. (1960).
3. Пітер Друкер. Практика менеджменту (1954).
4. Фредерік Герцберг. Теорія гігієнічної мотивації (1960).
5. Пітерс та Р. Уотерман. В пошуках досконалості (1972).
6. Фредерік Уінслоу Тейлор. Принципи наукового менеджменту (1911).
7. Ренсіс Дайкерт. Теорія чотирьох систем (1967).
8. Кріс Арджиріс. Теорія конгруентних цілей (1964).
9. Абрахам Маслоу. Ієрархія потреб в теорії мотивації (1943).
10. Роберт Блейк і Джей Моутон. Управлінська решітка (1964).
11. Пол Герсі і Кеннет Бланчард. Теорія ситуативного керівництва (1969).
12. Рафф Г. Як процвітати у тяжкі часи (1979).
13. Кейсі Д. Криза у сфері інвестицій (1980).
14. Коен Г. Ви можете про все домовитися (1982).
15. Нейсбітт Дж. Мегатренди (1982).
16. Якокка Лі. Якокка: моя автобіографія (1984).
17. Халберстам Д. Підрахунок до оплати (1986).
18. Батра Р. Виживання у період Великої депресії 1990–х рр. (1987).
19. Трамп Д. Трамп: мистецтво угоди (1988).
20. Едвард Демінг. Вихід із кризи (1986).
21. Гіф форд Пінч. Внутрішнє підприємництво (1985).
22. Терренс Діл і Алан Кеннеді. Корпоративні культури (1982).
23. Реджіс Маккена, Елі Голдрат і Джон Кокс Мета (1989).
24. Том Пітерс І Роберт Уотерман. У пошуках ефективного управління (1982).
25. Філіп Кросбі. Якість – це свобода (1979).

Історичні періоди розвитку історії адміністратвиного менеджменту:

1) Раціонально–економічний – (1890–1930 рр.) – Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер.

2) Соціальний – (1920–1950 рр.) – Е.Мейо.

3) Психологічний – (1940–1950 рр., 1960–1970–рр.) – А.Маслоу,

Д.Макгрегор, У.Бенніс, Р.Уолтон.

4) Підприємницький – (1980–1990 рр.) – Т.Пітерс, Р.М.Кантор, Л.Яккока.

Академічні гуру гуманістичного менеджменту:

Майкл Портер (Гарвардська школа бізнесу) – Конкурентні переваги – (1954).

Розабет Кантер (Гарвардська школа бізнесу) – Майстри змін – (1985).

Генрі Мінцберг (Університет Макчилла) – Природа управлінської праці – (1973).

Кеннет Бланчард (Амхерстський університет) – Менеджер на хвилинку – (1983).

Еволюція адміністративного менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного розвивалася у контексті руху людських відносин і зводилася до думки, що контроль над процесами праці виходить від самого працівника, а не від сурової, авторитарної системи управління.

Крім того, дослідники, які належали до цієї школи, відстоювали необхідність і можливість соціального тиску на підтримку більш просвітницького відношення до працівників. Ситуація змінилася після того, як у 1924 р. у м.Хоуторн (штат Іллінойс, США) у Чикагській компанії була проведена серія експериментів по вивченню продуктивності праці робітників, відомих як «Хотторнські дослідження».

Вчені прийшли до висновку, що під час проведення експериментів зростання продуктивності праці було результатом руху «людських відносин» і позитивним відношенням менеджерів до потреб працівників, що дало поштовх руху за «людські відносини», який визначив розвиток управлінської теорії і практики на багато років вперед.

Проте школа людських відносин в адміністративному менеджменті мала достатньо обмежене уявлення про модель поведінки людини. Так, П.Друкер, акцентуючи увагу на заслугах її засновників, відмічав їх схильність розглядати колектив як механічну сукупність окремих особистостей, у той час як для школи «нових людських відноси» (згідно з класифікацією А.Хажинські) характерним є подолання ряду проблем школи людських відносин, у контексті якої велика увага приділялася питанням мотивації окремого працівника.

Крім того, дослідження проблем мотивації заслуговують на увагу з тієї причини, що певний спосіб мотивації працівників повинен стати частиною всієї соціальної системи, яка повинна бути гуманістичною. Таким чином, вчені-гуру менеджменту прийшли до соціального і гуманного чинника у діяльності організацій.

2.2 Еволюція концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту

М.П.Фоллет (1868–1933) є теоретиком гуманістичного менеджменту, в основі творів якого лежить принцип групи і лозунг «ми забули про людину». До цієї хвилі нових теоретиків слід віднести також У.Мура, Ф.Ротлісбергера,

У.Діксона, Ч.Бернарда, Г.Саймона, Ф.Ротлісбергера, Е.Мейо.

Концепція «людських відносин» – це один із напрямків наукового управління, засновником якого вважається Е.Мейо, який продовжила М.П.Фоллет. Ця школа піддає критиці тейлорівську «економічну людину», для якої головним стимулом людської діяльності була тільки матеріальна зацікавленість, яка замінила біологічний підхід до людини аналізом психо–соціальної діяльності індивіда, висунувши закон «людина – головний об'єкт уваги».

Концепція «людських відносин» свідчить, що поряд з матеріальним стимулом велику роль відіграють психо-соціальні чинники: єднання групи, взаємовідносини з керівництвом, гідні умови на робочому місці, задоволеність працівника своєю працею. Концепція «людських відносин» включає аналіз поняття «формальних» і «неформальних» груп, визнавши важливість впливу останніх на формування гідних умов праці, у кінцевому рахунку, на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства.

У програму «людських відносин» ввійшло дослідження широкого спектру проблем: аналіз впливу груп на поведінку людини, мотиви, цінності індивіда у процесі трудової діяльності, дослідження структури і механізмів функціонування неформальних груп; розробка ролі і місця підприємства у структурі району, міста; засоби спілкування і засоби інформації робочих у процесі трудової діяльності; специфіка мови, структура їх мовлення.

Відзначалося, що у контексті цієї концепції суспільство повинно будуватися на групових принципах, а не на індивідуальних. Тому новий напрямок розпочинався з гуманістичних декларацій: «ми забули про людину», так як інженерний підхід до вирішення проблем організації управління був достатньо обмеженим та однобічнім. Класична школа управління визнається недостатньою як в теоретичному, так і в практичному сенсах, їй протиставляється особлива наука «соціологія людських відносин» як своєрідна наука «людських відносин».

Ця концепція не відкидає тейлорівські методи, раціоналізацію виробництва, намагається шукати їх шляхи гуманізації. Прихильники концепції «людських відносин» піддають критиці ефективність бюрократичної організації управління, переглядають концепцію «класичної теорії» стосовно мотивів поведінки, людей в організації, проголошуючи, що людей, які складають організацію, не слід розглядати як інваріантні соціальні чинники. Необхідно дослідити поведінку людини, яка змінюється у залежності від умов і мотивів. Почуття працівників, їх переконання стають особливим і важливим предметом дослідження, постільки, на противагу тейлоризму, який акцентував увагу на авторитеті керівника і зневажливому ставленні до «простих» виконавців, тепер приходить «гуманне відношення» до підлеглих, повага до особистості та демократизація управління.

Слід відмітити, що виникнення концепції «людських відносин» пов'язують з іменем Е.Мейо, відомого своїми дослідженнями у сфері «соціології виробничих відносин», а також експериментами, які отримали назву «хоторнських експериментів». Основний висновок, до якого прийшов

Е.Мейо, зводиться до утвердження, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці здійснюють не матеріальні, а головним чином психологічні та соціальні чинники.

Ця ідея була розроблена М.П.Фоллет, яка написала роботу «Динамічна адміністрація», в якій сформулювала деякі засновницькі принципи концепції «людських відносин», зокрема вперше обґрунтувавши необхідність наукового дослідження психологічних аспектів управління. Концепція управління, на її думку, повинна ґрунтуватися на досягненнях наукової психології, а не інтуїтивних уявленнях про природу людини та мотиви її поведінки.

М.П.Фоллет критикує класичну теорію адміністративного менеджменту головним чином за односторонність, механіцизм, ігнорування психологічних чинників, особливу увагу приділяє проблемі «влади» та «авторитету», намагаючись розмежувати ці дві проблеми. Згідно з визначеннями Фоллет, влада є здатністю добиватися певних цілей, бути причиною породження змін. Авторитет – це володіння владою, право здійснювати владу, виступати проти принципу «делегування влади», стверджуючи, що класична школа змішує ці два поняття.

М.П.Фоллет висуває ідею «сумісної влади» замість «домінуючої», характерної для класичної школи, вважаючи, що не розподіл і делегування влади повинні домінувати, а інтеграція діяльності всіх ланок організації забезпечувати максимальну ефективність. М.П.Фоллет розглядає владу як іманентно властиву управлінню функцію. З цієї точки зору, делегування влади суперечить самому поняттю управління, що уявляється невидимою формою влади. Тому делегування відповідальності до підлеглих можливо лише шляхом інтегрування влади всіх підрозділів організації в єдину, тотальну, безперервно і гармонійно функціонуючу систему

М.П.Фоллет вважала, що по мірі укріплення організації, відбувається своєрідна дифузія авторитету всередині неї внаслідок необхідності соціальних завдань, якими можуть володіти лише різні за своїм положенням і підготовкою працівники. Інтеграція - це не влада «над», а влада «з», тобто влада спільних дій. У результаті на зміну концепціям «центрального авторитету» приходять концепції «функціонального» чи «плюралістичного» авторитету.

Визнання вищого, або центрального авторитету, є можливим як необхідність технічного об’єднання у фокусі основних функцій організації і наявності для цього відповідних знань і досвіду. М.П.Фоллет виступає проти розуміння організації, вираженого у термінах «над» і «під». Єдиним законним керівником в **організації є «внутрішньо об’єднуючий досвід»** всіх тих, хто виконує будь-яку функціональну частину організаційної діяльності. Вона виступає за «інтеграцію», «взаємопереплетіння», «участь» на всіх рівнях, за те, щоб люди працювали «один з одним», не перебуваючи у ситуації «один під одним», тобто відповідальність є функцією, яка направлена на те, щоб працівник посилював відповідальність.

У результаті дослідження цих процесів на підприємстві М.П.Фоллет вводить поняття «кумулятивної відповідальності», яка є наслідком дифузії функції у системі організації. Взаємне узгодження роботи різних людей і

підрозділів повинно забезпечуватися через посередництво «перехресного функціонування» групової відповідальності. «Ціле набагато складніше, чим сума частин», тобто домінує внутрішнє переплетення відповідальності. М.П.Фоллет пропонує ідею участі робочих в управлінні, стверджуючи, що не існує чіткої демаркаційної лінії між плануванням і виконанням, а також відмінності між тим, хто управляє, і тими, ким управляють. Прогресивне керівництво повинно розвивати у робочих почуття не тільки індивідуальної, але й сумісної діяльності, визнаючи формування «реальної спільності інтересів», на основі яких може бути забезпечений максимальний вклад всіх робочих і службовців в ефективність організаційної діяльності.

Значну увагу М.П.Фоллет приділяє дослідженню проблеми конфліктів в організації, висовуючи ідею «конструктивного конфлікту», визнаючи тим самим, що конфлікти слід розглядати як «нормальний процес» діяльності організації.

При цьому вона виділяє три форми вирішення конфліктів:

1) домінування, тобто перемогу однієї сторони над іншою;

2) компроміс, тобто узгодження, що досягнуто за рахунок взаємних поступок;

3) інтеграцію як найбільш конструктивне примирення суперечностей, в яких обидві сторони виграють.

М.П.Фоллет прийшла до таких висновків:

1) сформулювала рекомендації щодо досягнення інтеграції у колективі;

2) визначила, що соціальні, психологічні конфлікти, які витікають головним чином із непорозуміння, різних якостей сумісно працюючих в організації, легше піддаються регулюванню, чим різниця в інтересах;

3) з метою конструктивного вирішення конфліктів вона застосовує системний підхід до аналізу проблем шляхом «інтеграції» ;

4) висунула необхідність класифікувати на складові частини як вимоги, так і інтереси обох сторін, з метою виявити адекватні побажання, які затемнені суб'єктивними чинниками;

5) виступила проти організаційної діяльності керівництва підлеглими з позиції сили, в якій би формі вони не виражалася;

6) висунула ідею «сумісної», а не «насильницької влади»;

7) вважала, що необхідно враховувати психологічну реакції осіб, які отримали накази;

8) висунула ідею аналізу вимог ситуації, щоб замість особистого контролю домінував контроль фактів, а накази виникали із дій;

9) закликала до максимальної стандартизації найбільш ефективних методів роботи у всіх ланках виконавчої влади;

10) підкреслила врахування людського чинника і намагання деперсоналізувати владу, надаючи їй гуманістичної форми, розвиваючи бажання працювати заради цілей, мобілізуючи не тільки знання і вміння, але й емоції людини, людський потенціал.

М.П.Фоллет першою визначила управління як «забезпечення роботи за допомогою інших людей», що сьогодні називається «персонал-технологіями», а

в людях бізнесу вона вбачила надію на майбутнє.

Серед безумовних лідерів концепції «нових людських відносин» в першу чергу слід назвати також Абрахама Маслоу, одного з засновників гуманістичної психології. Його роботи мають основоположне значення для розвитку теорії мотивації. З дня публікації своєї концепції у 1943 р. А.Маслоу вважався провідним спеціалістом у сфері мотивації, а більш пізні концепції мотивації включали таких вчених, як Д.Макгрегор, Ф.Герцберг та ін. Так звана ієрархія потреб є значним внеском А.Маслоу не тільки у теорію гуманістичного менеджменту, а й в ряд інших наукових галузей. У найбільш загальному вигляді вчений виокремлював п’ять основних категорій людських потреб:

1) фізіологічні, які включали потреби - їжа, житло, одяг, секс, сон;

2) безпека, у тому числі потреби у захисті від будь-якої агресії зі сторони оточуючого світу і впевненості у завтрашньому дні;

3) потреби у соціальному спілкуванні і любові, включаючи приналежність до певної соціальної групи і взаємодії з іншими людьми, які входять до неї;

4) потреби у повазі зі сторони оточуючих і самоповазі;

5) самоактуалізація і реалізація можливостей людини.

Згідно з уявленнями А.Маслоу, на потреби в любові мали вплив роботи З.Фрейда, на концепцію самоповаги – роботи А.Адлера, на розуміння самоактуалізації - роботи Е.Фромма. У той час якщо до А.Маслоу потреби в їжі, воді, сексі уявлялися відправною точкою мотивації, то в запропонованій теорії вони являються відносно ізольованими і використовувалися в якості «каналів» для інших більш високих потреб.

Визнаючи першочергову роль незадоволеної потреби, А.Маслоу вважав, що після задоволення потреба існує лише потенційно, з акцентом на рух вперед до більш високих потреб. Очевидно, що рівень потреб і бажань людини може бути індикатором мотиваційного рівня її існування. Прослідуючи еволюцію теорії ієрархії потреб, А.Маслоу запропонував використовувати для оцінки організації і рівень незадоволеності. Так, при авторитарному управлінні, коли реальними речами є страх і нестаток, робочі, виявляючи незадоволеність, в будь-який момент можуть втратити можливість задоволення найпростіших базових потреб, які займають в ієрархії потреб нижчий рівень, тобто вони можуть втрати можливість насичення простих біологічних потреб. Скарги, викликані бажаннями більш високого порядку, також можуть відповідати приблизно тому ж нижчому рівню. Мається на увазі незадоволеність відсутністю техніки безпеки, можливістю раптового звільнення, свавіллям керівництва тощо.

На думку А.Маслоу, до нижчого рівня незадоволеності відносяться скарги, які пов’язані з біологічним рівнем і рівнем безпеки, а також з рівнем спілкування і належності до неформальної соціальної групи. Подальше просування по ієрархії потреб приводить до більш розвинутих потреб на рівні поваги і самоповаги. Незадоволеність цього рівня пов’язана з чимось таким, що загрожує обернутися втратою достойності, самоповаги чи престижу.

При цьому А.Маслоу розглядає незадоволеність як реакцію на

метамотивацію (В-цінності), характерні для самоактуалізованого існування. Такого роду метапотреби у досконалості, справедливості, красі, істині тощо можуть проявляться у наріканнях на неефективність виробництва. Перевага істини, чесності чи усієї повноти фактів А.Маслоу визнається метапотребою і не включається у число «базових» потреб.

Таким чином, рівень життя людей, які відчувають аналогічну незадоволеність визнається достатньо високою. Засновуючись на концепції ієрархії потреб, А.Маслоу стверджує неминучість незадоволеності, передбачаючи можливість переносу її з початкових рівнів на вищі (по аналогії з безкінечним сходженням на більш високі рівні мотивації).

Отже, з покращенням умов незадоволеність майже не зникає, а тільки підвищує свій рівень. Керівник, щоб не утвердитися у безглуздості своєї діяльності щодо покращення ситуації, розглядає її як свідоцтво незадоволення потреби. У цьому смислі необхідно адекватно оцінювати кожну ситуацію.

Як вважає А.Маслоу, часто неясно, чи відноситься скарга до метарівня справедливості чи до бажання просунутися в ієрархії досконалості. Так, багато вчених справедливо звертають увагу на те, що люди багато часу проводять в організаціях, які не сприяють реалізації ними їх власного потенціалу. При формуванні організацій акцент робиться на контролі, а не на використанні людського потенціалу, хоча прийнято розглядати людей як найбільш важливий організаційний актив.

Концепція А.Маслоу передбачає природну властивість для людей творчості, сумлінності, відповідальності, справедливості. У цьому зв’язку слід погодитися з високою оцінкою Д.Стівенса і Г.Хайла ідей А.Маслоу про необхідність найбільш повної реалізації істинного потенціалу людини.

Значну роль у цьому покликаний відіграти керівник. Згідно концепції А.Маслоу, чим ближче до самоактуалізації людина, тим кращим лідером вона буде у більшості ситуацій, а ідеальним керівником буде той, хто зумів задовольнити всі свої базові потреби, тобто потреби у безпеці, витребуваності, можливості любити і бути коханим, у самовпевненості і самоповазі. Критерій відбору лідерів, згідно з концепцією А.Маслоу, D-лідерство (коли людина прямує до влади над іншими людьми) і В-лідерство (устремління до влади, яка може дозволити вирішити певне завдання).

Останнє як раз і означає владу, необхідну для реалізації цінностей другого рівня – істини, блага, краси, справедливості, досконалості, порядку тощо. Еволюцію концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» продемонстровано концепцією А.Маслоу про «ієрархію потреб», яка є однією з широковідомих теорій гуманістичного менеджменту.

У подальшому теорія А.Маслоу була розвинена Кауфманном Скоттом «За межами пірамід потреб. Новий погляд на самореалізацію» (2020), згідно з якою людина здатна досягти такого рівня самосвідомості і досконалості, що піраміда потреб не чинитиме на неї такого тиску, як вважалося раніше. Трансцендентність учить, як реалізуватися у такий спосіб, щоб віддавати перевагу значно вищим, духовним цінностям над потребами власного егоїстичного «Я» і стати таким чином більш усвідомленими, реалізованими,

відчуваючи себе частиною людства, а саме, як жити на повну та водночас робити щось на благо інших.

Таким чином, Кауфманн відроджує категорію самоактуалізації відповідно до тенденцій сучасної науки, відроджує для нового тисячоліття мудрість гуманістичної психології, розширивши діапазон знань А.Маслоу про сформульовані ним основні поняття, поєднавши мудрість А.Маслоу із счасними науковими дослідженнями, у результаті чого виводить уявлення про потреби людини на новий рівень, сформувавши нову теорію самореалізації людини у новому, сучасному світі.

2.3 «Нова школа» адміністративного менеджменту як школа системного аналізу і системного синтезу

До «нової школи» гуманістичного менеджменту слід віднести таких теоретиків, як Р.Акофф, Л.фон Берталанфі, С.Бір, Р.Калман, Л.Клейн, Р.Л. Д.Форрестер, які розвивали системний аналіз.

Системний аналіз – це методологія упорядкування і структурування проблем, яка може вирішуватися як із застосуванням, так і без застосування комп'ютерів та математики, шляхом систематичного вивчення дійсних цілей, кількісного порівняння затрат, ефективності та ризику, виявлення стратегії досягнення цілей.

Системний підхід перетворився сьогодні у головну методологію багатьох менеджерів. Системна методологія являє собою найбільш упорядковану та надійну основу для управління складними процесами взаємопов'язаної дійсності, яка дозволяє аналізувати складну систему та її компоненти, послідовно їх порівнювати один з одним. Будь-яка організація є система, кожний із елементів якої має певні цілі. Задача управління зводиться до інтеграції системоутворюючих елементів, яка може бути досягнута при умові, що кожний керівник у вирішенні питань буде підходити до них з позиції системного аналізу і синтезу.

Системний підхід - один із найважливіших в теорії управління. Так, в контексті розвитку цього методу Боулдінг виокремлює наступні рівні ієрархічних систем: 1) статистичні системи; 2) прості динамічні системи; 3) прості кібернетичні системи; 4) відкриті, самоорганізаційні системи; 5) людина як система, яка володіє здатністю самосвідомості; 6) соціальна організація та ін. «Нова школа управління» стала використовувати: математичні моделі менеджменту; вивчення систем (системотехніка); теорії управлінських відносин; методи математичного моделювання в управлінні; розробку алгоритмів вироблення оптимальних рішень. Даний напрямок у теорії управління характеризується намаганням упровадити в науку методи та апарат конкретних наук.

Формування «нової школи управління» пов'язано з виникненням кібернетики та дослідженням операцій.

Дослідження операцій сформувалося у самостійну галузь, яка

розвивається у двох напрямках:

1) пов’язане з побудовою математичних явищ, які найбільш часто зустрічаються у виробничому менеджменті і з управлінням розподілу ресурсів, масового сервісу, упорядкування роботи в часі;

2) створенням системотехніки, яка пізніше сформувалася як самостійна наукова дисципліна – теорія управлінських рішень. Дослідження в цій сфері направлені на розробку методів математичного моделювання процесів вироблення рішень; алгоритмів вироблення оптимальних рішень із застосуванням статистичних рішень; теорії ігор; кількісних практичних та абстрактних математичних моделей економічних явищ, в т.ч. моделей відтворення у масштабі суспільства, моделей балансу витрат і випуску продукції; моделей прогнозування науково–технічного та економічного розвитку.

Сутність системного підходу зводиться до наступного:

1. Формування цілей і вияснення їх ієрархії до початку будь–якої діяльності, пов’язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень.

2. Досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах через посередництво порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей та здійснення відповідного вибору.

3. Кількісна оцінка і квантифікація цілей, методів, засобів їх досягнення, що базується не на приватних критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх допустимих і запланованих результатів діяльності.

4. Предмет загальної теорії систем – формування і фіксація загальних принципів, які дійсні для систем взагалі. Кібернетика розглядає як приватний випадок «загальної теорії систем», теорія управлінських механізмів у техніці та природі, базується на концепціях інформації та зворотного зв’язку; кібернетичні системи володіють саморегулюванням. Методологія системного аналізу безперечно спирається на математичний апарат.

Системний підхід – загальна методологія, а системний аналіз – прикладний максимальний квантифікований аналіз, який використовує економетрію, є основою «мозкових трестів», з використанням спеціальних методик оптимізації складних задач сучасного розвитку, використання математичних операцій і логічних порівнянь.

Системний аналіз може використовуватися для вирішення соціальних проблем (охорона здоров’я, освіта, наука). Квантифікований аналіз може сприяти виявленню проблем, можливих альтернативних рішень, значному скороченню діапазону невизначеності, що дозволяє зосередити увагу на прийнятті рішень.

Системний аналіз проголошується інструментом, який забезпечує науковий підхід до оптимізації вирішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту. Системний аналіз вперше став застосовуватися у 1961 р. для вирішення проблем науково-технічного розвитку, з 1965 р. для розробки бюджету як системи планування і прогнозування. Так, сутність розробки бюджету зводилася до наступного: а) визначення функцій системи і методів їх забезпечення планування; б) дезагрегація на системи і підсистеми

(програмування). Підведення під ці системи і під системи бюджетного і фінансового забезпечення (розробка бюджету); в) перехід на цю систему передбачав створення засобів для забезпечення раціональних основ розподілу ресурсів країни; г) визначення раціональних цілей з точністю і на тривалий період; надання уряду можливості робити правильний вибір найбільш важливих напрямків розвитку; д) допомога управлінцям вибирати серед альтернативних варіантів найкращі вирішення розподілу ресурсів для досягнення урядових цілей.

Системний аналіз був направлений на те, щоб знайти можливості і перспективи розвитку методів системних досліджень; віднайти найбільш доцільні сфери застосування кількісних методів аналізу; сприяти упровадженню цих методів у внутрішньо фірмове планування. Системний аналіз є надзвичайно складним, так як включає до 3 тис. змінних.

Системний аналіз використовує методологію динамічного моделювання: 1) теорію інформаційних систем із зворотним зв'язком; 2) дослідження процесів прийняття рішень; 3) експериментальне моделювання складних систем; 4) ЕОМ як засіб імітації реальних процесів у контексті розвитку математичних моделей. Даний метод використовується як спосіб стабілізуючого впливу не тільки на окремі підприємства, але й на цілі галузі виробництва. Динамічне моделювання покликане слугувати цілям найкращого розуміння процесів управління і сприяти успішному прийняттю рішень, використовувати методи індустріальної та соціальної динаміки.

Кількісний аналіз – це один із елементів дослідження складних систем. Прийняття рішень у складних системах є достатньо складним, а складні системи – це відкриті системи, в яких досить складно обробляти необхідні дані з великою ймовірністю ефективності. Чим більше операцій виконується машиною, тим більше віддачі слід очікувати від системи, так як шляхом квантифікованого методу неможливо вирішити всі проблеми. Функція планування – це не тільки машинний автоматизований процес, а процес, в якому слід використовувати інтуїтивний метод, логіку спрощення, професіоналізм вченого.

Біхевіоралістський (біхевіористський) підхід – це одна із сфер гуманістичного менеджменту, яка передбачає використання наукових методів і досліджень для вивчення поведінки людей, пов'язаних з соціологією, психологією, антропологією, економікою та іншими дисциплінами. Головна задача прихильників біхевіоралізму - це ідентифікація та аналіз рушійних мотивів поведінки працівника та його взаємодія з іншими людьми в організаційному середовищі. У відповідності з біхевіоралістським науковим підходом відношення сучасних менеджерів до стратегії і структури організації було сформовано під впливом соціальних та економічних факторів. Гуманістичний менеджмент визначає такі аспекти діяльності менеджерів, як мотивація, комунікація, лідерство, а також принципи управління людьми, які визначають цінність людини як найвищої істоти на землі.

«Нова школа» гуманістичного менеджменту як школа системного аналізу і системного синтезу активно використовується вченими для аналізу проблем в

умовах глобалізації та цифрового суспільства. В рамках системного аналізу розроблені специфічні методи дослідження складних систем, до яких відносяться, наприклад, методи сценаріїв, експертних оцінок, «Делфі», «дерева цілей». Проте в більшості випадків методи, що використовуються в системному аналізі, до яких відносяться, наприклад матричні, мережеві, морфологічні, статистичні, були розроблені до його появи і тільки отримали в ньому переосмислення, переорієнтацію і переоцінку сфери застосування. В умовах глобалізації розробка проблематики системного аналізу пов'язується з дослідженням соціальних, екологічних та інших наслідків цифрових технологій цифрового суспільства і є досить прогресивною та інноваційною в гуманістичному менеджменті.

2.4 «Нова школа» управління як школа дослідження соціальних систем та емпірична школа управління як «управління по цілям»

«Нова школа» адміністративного менеджменту зводиться до дослідження соціальних систем, представлених іменами Д.Марча, Г.Саймона, А.Етціоні. Основні специфічні риси і прикмети «нової школи» соціальних систем: дослідження найбільш загальних форм організації як соціотехнічної системи; аналіз проблем конфліктології, ієрархії потреб, задоволеності працею.

Дана школа адміністративного менеджменту використовує ідеї концепції «людських відносин», розглядаючи людину в організації як соціально орієнтовану істоту, що володіє різними потребами, які впливають на середовище організації. У той же час середовище організації здійснює вплив на формування потреб людини. Відправним пунктом аналізу людини в організації є визнання того, що потреби людини і потреби організації не співпадають. Потреби кожної людини в організації розглядаються у вигляді ієрархії потреб: задовольнивши потреби одного рівня, індивід переходить до реалізації потреб іншого рівня. Проте, у зв'язку з тим, що природа організації ставить певні перешкоди на шляху людини, породжується неминучий конфлікт між людиною і організацією. Основне завдання школа соціальних систем убачає в пониженні сили конфліктів. Дана школа управління наголошує на дослідженні найбільш загальних форм організації, аналізуючи частини системи, їх взаємодії і процеси, які пов'язують частини системи з цілями організації.

Головними рисами соціальних систем є: 1) індивідууми; 2) формальні і неформальні чинники; 3) групи; 4) групові відносини; 5) типи статусів і ролей у групі. До частин системи, пов'язаних з певними організаційними формами, відносяться: 1) формальні і неформальні структури; 2) канали комунікації; 3) процеси прийняття рішень. Організація при цьому розглядається як складна соціотехнічна система.

«Нова школа» адміністративного менеджменту як школа дослідження соціальних систем виходить з того, що: організація постає як згода людей, які об'єдналися у процесі роботи, закріпивши за кожним членом певні функції для найбільш ефективної діяльності всієї організації у цілому; в людей, які

об’єдналися в групи, виявляється наявність загальних інтересів, а в ідеальному типі організації з цілями кожного її члена; критерієм, який виділяє соціальну організацію від всіх інших видів соціального групування є організаційна структура соціальних відносин індивідів і система вірувань та мотивуючих орієнтацій, які розділяються членами групи.

У зв’язку з цим виокремлюють два типи організацій:

1) формальна;

2) неформальна.

Будь–яка формальна організація має спеціальний адміністративний апарат, функцією якого є координація дій членів організації з метою її збереження. Члени такої організації розглядаються функціонально: не як особистості, а як носії соціальних ролей. Чим складнішою і більшою є організація, тим більш складніші функції виконує адміністративний апарат.

Кожна організація у певній мірі є бюрократичною, міра бюрократизації в більшій мірі залежить від кількості зусиль, направлених на вирішення адміністративних проблем, чим зусиль по досягненню цілей організації. В організації існують і неформальні відносини, які в умовах жорсткої системи адміністративних правил підвищують ефективність організації і виконують наступні позитивні функції: 1) слугують засобом пониження гостроти конфліктів між підлеглими і вищестоящими органами; 2) сприяють згуртованості членів організації; 3) зберігають почуття індивідуальної цілісності і самоповаги.

В даній школі адміністративного менеджменту виокремлюються три основних підходи до аналізу організації:

1) раціональний;

2) природний;

3) нераціональний (синтезуючий перші два підходи).

З точки зору раціональної моделі, організацію слід розглядати як інструмент, раціональний засіб досягнення чітко поставлених цілей. Організація розглядається у даному випадку як сукупність окремих самостійних частин, здатних змінюватися і змінювати одна одну, не порушуючи при цьому цілісності структури організації. Послідовники органічної моделі представляють організацію як «природне ціле», як деякий організм, якому властиве органічне зростання. Намагання досягти рівноваги - головне, і в цьому випадку найбільша увага приділяється неформальним відносинам. Прихильники нераціональної моделі (Д.Марч, Г.Саймон, Ф.Селезник, Крозьє, Блау, Гоуднер) від раціональної моделі взяли акцент на раціональність, від органічної моделі - акцент до неформальних відносин. Основну увагу вони вбачають у визначенні умов, які впливають на ступінь ефективності організацій, для яких характерною є розробка приватних питань управління організацією.

Одним із яскравих представників нової школи адміністративного менеджменту є Г.Саймон (народ. 1916 р.), американський вчений, економіст, соціолог. Його твори: «Адміністративна поведінка» (1947), «Суспільна адміністрація» (1950), «Моделі людини» (1950), «Організації» (1958), «Нова

наука людських рішень» (1960). Г.Саймон розглядає організації як системи, в яких люди являються механізмами, що приймають рішення. В організації діє принцип рівноваги, тобто такий механізм впливу, який створює рівновагу, при якій всі члени організації готові приймати активну участь в її діяльності, віддаючи всю свою енергію виконанню завдань організації. Така організація має високий моральний рівень і авторитет. Створення такого роду рівноваги досягається у процесі ідентифікації індивідуума організацією. Ідентифікація прискорюється через посередництво стимулювання лояльності людей до організації, створення відповідних стимулів, які спонукали членів організації ідентифікувати особисті інтереси та інтереси організації, приймати потрібні для організації рішення. Найважливіше місце Г.Саймон відводить авторитету, навчанню та рекомендаціям.

Г.Саймон визначає авторитет як «владу приймати рішення, які направляють дії інших». Для нього важливішою є не стільки юридична санкція авторитету, скільки психологічна і соціальна. Ідеальна організація - це діяльність всіх її членів внести вклад у ефективність організації внаслідок оптимальної ідентифікації особистих та загальних цілей. Велика увага приділяється зв'язку в організаційній системі, підкреслюючи важливість неофіційних каналів передачі інформації. Виникає потреба у створенні спеціальних «комунікаційних служб», які займаються не тільки збиранням інформації, але і її збереженням, у подальшому виникли великі дані, пов'язані з експоненціональним зростанням інформації, що породили феномен великих даних. Велика увага приділяється нарадам, конференціям як засобам створення загального організаційного дискурсу. У зв'язку з цим розрізняють: 1) програмовані рішення; 2) непрограмовані рішення.

В теорії адміністративного менеджменту велика увага приділяється також використанню математичних методів, комп'ютерів з метою максимальної автоматизації виробництва. Це приводить до пониження чисельності середнього керівного персоналу, одночасно до зростання централізації прийняття рішення. У даній концепції велика увага при цьому приділяється також питанням моделювання за допомогою комп'ютерів. Централізоване прийняття рішень – це засіб координації, професійної відповідальності, компетентності.

Недоліки централізації:

1) затримка у прийнятті рішень;

2) відволікання уваги вищого керівництва від найважливіших питань;

3) дисфункціональні впливи.

При визначенні рівня прийняття рішень Г.Саймон відмічає важливість такого чинника, як відповідність даного рівня рівню групових цінностей, «групового соціального середовища», наявності необхідної інформації та раціональної координації певних функцій. На його думку, децентралізація неможлива, так як це зумовлено самою природою прийняття організаційних рішень. Поява комп'ютерів і нових методів прийняття рішень приводить до рецентралізації, тобто до подальшого розвитку централізації та ієрархічності керівництва.

Значна увага в адміністративному менеджменті приділяється аналізу проблеми «дивергенції» чи «диференціації цілей організації», зумовленої ускладненням організаційної структури. На цей процес впливають чотири змінних:

1) процедура відбору кадрів і типи взаємодії, що породжують спільність цілей;

2) слабкість організаційної структури;

3) можлива недієвість загальних цілей організації, у результаті чого виникає необхідність їх уточнення;

4) відмінності в індивідуальному сприйнятті, що залежить від наступних факторів: а) кількості джерел інформації; б) частки отриманої інформації); в) пізнавальних здібностей індивідів, які лежать в основі процесу прийняття організаційних рішень.

Г.Саймон намагається виявити специфіку «людської поведінки»: а) людська раціональність настільки обмежена, що жоден індивід не в змозі розумно реагувати на складне утворення, як «тотальне знаряддя»; б) цілі розподіляються між різними групами і підгрупами; в) члени організації оцінюють свою діяльність на відповідь своїх цілей, навіть якщо вони приходять у суперечність з цілями своєї організації.

Г.Саймон аналізує природу внутрішньо групових конфліктів і дивергенцію цілей в організації. Слід йти по наступному шляху: мінімізації дисфункціонального конфлікту; захисту тотальних цілей організації від дивергентних тенденцій; вибору критерію конструювання підрозділів в організації, в основі якого вплив на поведінку працівників. По мірі збільшення організації та зростання числа структурних підрозділів ускладнюється забезпечення управління організацією.

На думку Г.Саймона, необхідно:

1) застосування економіко-математичних методів та комп’ютерної техніки;

2) створення «лінійно-штабних взаємовідносин»;

3) правильного суміщення «лінійної» та «штабної» функцій в управлінні організацією;

4) критика централізації;

5) розподіл функцій.

В його концепції криза ієрархічних структур викликана:

1) бюрократизмом, який суперечить розвитку особистості;

2) стадним мисленням;

3) трудністю вирішувати проблеми. Отже, філософія «нової школи» гуманістичного менеджменту як школи дослідження соціальних систем зводиться до:

1) вивчення принципів побудови організації як системи;

2) практичного застосування принципів, законів і закономірностей організації;

3) методів побудови і розвитку організації;

4) отримання даних про організаційний аудит;

5) отримання практичних навичок оргпроектування, формування організаційних процесів та оцінка їх стану.

Заслуга адміністративного менеджменту у тому, що його прихильники почали розглядати організації як гуманістичні конструкції, направлені на самореалізацію особистості. Тому, на думку Г.Саймона, слід вивчати організації, якщо хочемо зрозуміти наше суспільство, і все, що відбувається навколо нас.

До «емпіричної школи» адміністративного менеджменту належать такі теоретики, як П.Друкер, Р.Девіс, Л.Ньмен, Д.Міллер. Основними атрибутами «емпіричної школи» є: ототожнення наукового управління з емпіричними дослідженнями; захоплення математичними методами аналізу даних; намагання теоретичний рівень поєднати з емпіричними дослідженнями; проведення конкретних організаційно-технічних та економічних досліджень; розробка рекомендацій, вивчення змісту праці і функцій керівника; концепції цільового управління; використання найновіших ідей сучасного менеджменту.

Одним із найвизначніших представників «емпіричної школи» адміністративного менеджменту є П.Друкер (нар. у 1909 р.) - американський економіст, соціолог, спеціаліст у сфері управління, економічний і фінансовий консультант найбільших корпорацій, доктор юриспруденції (1931 р.), професор у Вищій школі бізнесу при Нью-Йоркському університеті, почесний доктор багатьох університетів, провідний теоретик «емпіричної школи» управління.

Теорія П.Друкера претендує на синтез класичної школи менеджменту з доктриною «людських відносин». Для цієї школи є характерним зсув наукової проблематики від організації робочого місця (тейлоризму) до дослідження соціальної (неформальної) організації підприємства (Мейо), до вивчення управлінської структури, корпорації як суспільного інституту, соціальних наслідків механізації та автоматизації виробництва, місця і ролі менеджера у сучасному суспільстві.

Платформою концепції адміністративного менеджменту є «політична екологія», яка являє собою єдність суспільно-економічних та політичних відносин, які у сукупності створюють його соціальну природу. Люди як носії певних функцій і соціальних ролей повинні бути суб’єктами інститутів, до яких включені. Збереження динамічної, суперечливої рівноваги між елементами такої системи здійснюється через процес соціальних нововведень.

«Політична екологія», якщо вона приймається в якості соціальної програми діяльності, потребує від людини, особливо керівника, прийняття певної відповідальності перед суспільством. Основним інститутом, який у повній мірі реалізує програмні установлення, є ділове підприємництво. Він вважає, що великі корпорації, хоча чисельно і складають меншість, тим не менше являються соціальними лідерами суспільства, у найбільшій мірі виражають суспільні ідеали.

Таким чином, якщо на ранньому етапі адміністративний менеджмент відносився тільки до сфери бізнесу, то пізніше (1970-і роки) він застосовується до таких організацій, як охорона здоров’я, освіта, наука, що у більшій мірі сприяло його гуманізації. У роботі «Практика менеджменту» (1954 р.)

П.Друкер розвиває ідею цільового управління – «управління по цілям», в основі якого лежить ідея постановки перед робітниками загальних завдань, щоб дозволити самим розраховувати необхідні витрати, слідкувати за виконанням функцій, порівнювати фактичний результат з поставленими завданнями.

2.5 Ноосферно-духовна концепція адміністративного менеджменту

Ноосферно-духовна концепція адміністративного менеджменту проголошує однією з своїх цілей адміністрування як мистецтва управління організацією, що являє собою сукупність публічних цілей, направлених на вироблення ефективних управлінських механізмів, життєво важливих відносин для трудового колективу. Адміністративний менеджмент – це діяльність адміністративних органів і структур, пов'язаних з досягненням в управлінні певних цілей, реалізації повноважень, владних функцій, вплив на формування цілей розвитку та їх досягнення.

Головна функція адміністративного менеджменту – це забезпечення інтегральної цілісності, єдності, безпеки і добробуту своїх громадян, яка повинна забезпечуватися за рахунок вмілого керівництва та ефективного управління. Іноді під терміном «адміністративний менеджмент» розуміється система поглядів, які визначають основні напрямки цього виду діяльності, у тому числі участь у владних структурах і здійснення впливу на адміністративні функції. Згідно з ноосферо-духовною парадигмою, дисипативні структури являють собою об'єктивацію адаптаційного потенціалу самоорганізуючої системи організації.

Дисипативні структури в організації з'являються кожного разу, коли система, здатна до самоорганізації за рахунок своїх кооперативних властивостей, організує простір для того, щоб «вижити» при різних впливах. Адміністративний менеджмент означає сутність суспільних процесів, в яких поєднуються три види еволюції - природна, соціальна і власне діяльнісна. Адміністративний менеджмент сформований на засадах наукового менеджменту, виходить із синергетичного і нелінійного бачення альтернативних варіантів вирішення проблем в організації, в контексті яких можливий перехід від техногенної моделі розвитку організації до коеволюційної моделі існування.

Концепція адміністративного менеджменту базується на ноосферних підходах до розвитку організації, що визначається сферою розуму (ноосферою), діяльність якої вводить науково-раціональний і морально-справедливий чинник. Ноосфера розкриває собою соціоприродну систему адміністративного менеджменту, в якому гуманістичне управління реалізується морально-справедливим розумом людини і глобальним інтегральним інтелектом. Критерієм рівня розвитку і якості життя людини є гуманістичні цінності і знання людини, яка живе в гармонії з оточуючим соціальним і природним середовищем.

Практичне значення розробки концепції адміністративного менеджменту

на засадах наукового менеджменту визначається тим, що вона є основою державного менеджменту, який направлений на формування нових антропологічних засад діяльності організації.

Ефективність концепції адміністративного менеджменту залежить від:

1) доцільності і реальності поставлених задач для досягнення цілей, їх відповідності матеріальним і соціальним можливостям організації;

2) обґрунтованості зв'язку цілей управління і засобів їх досягнення, постільки останні пов'язані з моральними уявленнями людей;

3) рівня компетентності керівних осіб, які сполучають в своїй діяльності знання адміністративної діяльності з великим практичним досвідом, їх раціонального використання «на всіх поверхах влади»;

4) своєчасного проведення оцінок проектів управлінських рішень незалежними експертами, а також методами імітаційного моделювання, що направлені на пониження ризику.

Найважливішими чинниками, які визначають життєдіяльність та ефективність адміністративного менеджменту є його відповідність об'єктивним потребам розвитку матеріального і духовного життя суспільства, правильне врахування економічних і соціальних можливостей держави, національного менталітету. На рівні самовизначення організації синергетика конституює себе як концепція неурівновагомої динаміки чи теорія самоорганізації нелінійного динамічного поля, в основі якого матриця бачення об'єкта в якості складного цілого.

Концепція адміністративного менеджменту націлена на самоорганізацію колективу, сприяє мінімізації ентропії і розсіюванню енергії та сприяє переходу до урівноваженого стану. На всіх рівнях структурної організації нерівновагомість виступає умовою і джерелом виникнення «порядку із хаосу».

2.6 Agile-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа адміністратвиного менеджменту у цифровому суспільстві

Актуальність дослідження теми в тому, що класичний менеджмент індустріального суспільства застарів і на його зміну приходять нові види чи типи менеджменту, культури, організацій, які деякі автори назвали AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) та нові організації, що вписуються в теорію спіралеподібної динаміки.

Менеджмент 3.0 об'єднує найсучасніші ідеї у сфері складних адаптивних систем, гнучкого врядування та ощадливого повчання, пропонуючи здоровий, розумний і практичний механізм ефективного управління у XXI столітті. Менеджмент 3.0 надає дорожню карту провідним командам у разі виникнення серйозної невизначеності, так як це широкий погляд на світ найсучаснішого публічного управління та адміністрування, гнучкого керування та лідерства, що тільки починає з'являтися на обрії. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа

публічного управління та адміністрування включає нові ідеї просування гнучких підходів у контексті адаптивного, креативного, гнучкого менеджменту, який повинен упроваджуватися в усі структури управління та адміністрування.

Менеджмент 3.0 закликає думати про лідерство та керування як компоненти комплексного заходу, що є особливо важливим у бурхливому світі. Для того, щоб зробити свою команду продуктивнішою, слід звертатися до аргументів гнучкого менеджменту, перетворення менеджерів організацій на спеціалістів з Agile, що буде сприяти гнучкості організацій, їх дієвості та результативності. Книга Аппело Юргена «Менеджмент 3.0. Agile- менеджмент. Лідерство та управління командами» (Харків: Вид-во» Ранок: Фабула, 2019, 432 с.) заповнює прогалину і фактично скеровує на досягнення ефективності управління в ситуації невизначеності, асиметрії інформації, стохастичності.

Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент – це парадигма нового гнучкого управління – здорового, розумного і практичного, що є головним трендом управлінської практики цифрового суспільства. Менеджмент 3.0 допомагає долати хаос, ентропію, невизначеність, різноманітні точки біфуркації та пошуки того атрактора (точки притяжіння) у цьому складному цифровому світі, що може бути зафіксований формуванням нової управлінської еліти, яка формує позитивне, креативно-творче, адаптивне мислення, що несе нові концепції типу «держава в смартфоні» та нового програмного цифрового забезпечення, яке виступає як складні адаптивні системи.

Сутність розробки програмного забезпечення полягає в тому. щоб змусити людей визначати, що вони є частиною комплексної системи, якою слід керувати відповідним чином. Аби стати успішними за ринкових умов, що швидко змінюються, ми повинні створити організації, які сприятимуть адаптації людей до мінімального обсягу наказів та нагляду, вносячи внесок у сферу гнучкого керування і лідерства, в контексті якого «люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти»

Мета менеджменту 3.0 показати, як працює сучасна організація, яка базується на теорії складних систем. Гнучкі методи ПЗ – це практичне застосування теорії складних систем у діяльності організацій, розробки ПЗ та команд розробників. Фредерік Лалу у книзі

«Організації майбутнього» дає опис організацій різного рівня - від червоних, коричневих, помаранчевих до зелених і бірюзових, заснованих на синтезі рівнів Спіральної динаміки, Інтегрального підходу Уілбера та інших. В роботі Дона Бека і Кріса Кована «Спіральна динаміка» розроблена конструкція спіральної динаміки, в основі якої типи цінностей, які представляє собою фрейм або спосіб мислення, що вимагає вироблення стійкої конструкції value mem (vMem), які виявив у ході експериментальних досліджень автор спіральної динаміки Клер Грейвз (Clare Graves). Згідно з його концепцією, типи цінностей сформувалися у стійкі взаємопов’язані

конструкції по мірі розвитку суспільства і були зафіксовані у культурі, що транслюються через неї, в якій кожний наступний рівень включає у себе попередній. Рівні кодуються кольорами і створюють дихотомію «Я-Ми». Свою теорію вони назвали спіральною, в якій відбувається повернення до попереднього рівня, але на більш високому рівні.

Грейвз наполягав на кольорах, тому що, на його думку, спіральна динаміка рівнів відповідає етапам розвитку суспільства, що закріплюються у культурі: Я - жовтий; оранжевий; червоний; бежевий; Ми - бірюзовий; зелений; синій; фіолетовий. Робиться висновок, що організація - це сила, що змінює світ, який можна змінити спільно і діяти краще разом. Зелений тип організацій - ми разом змінюємо світ, в основі якого справедливість, рівність і консенсус. Бірюзовий тип організацій - тип самоуправлінських і тих, що еволюціонують, в основі яких цілісність і наявність добре усвідомлених цілей; активне використання самоуправління поза багаторівневої ієрархії; довіра до співробітників і відмова від складних систем контролю; високий рівень особистісної відповідальності і емоційне втягнення у роботу організації як єдиного цілого.

У контексті гнучкого менеджменту виділяють цінності культури організації згідно рівнів - творчості, успіху, сили, розвитку, злагоди, правил, належності. К.Кован і Д.Бек класифікують домінуючі типи (парадигми) мислення особистості. «Зелений тип» особистості - це світ ідеалів гармонії і взаємозалежності, консенсусу і гуманізму, піклування і духовності. Бірюзовий тип (холістичний) - згідно якого світ - це єдиний організм (на нашу думку, бірюзових організацій майже не існує).

Для названих теорій важливим є термін «динаміка», в основі якого розвиток. Рух відбувається завжди як зміна і ускладнення умов життя і розповсюджується згідно хвиль О.Тоффлера. Як парадигми, типи мислення, так і організації мають кольорову гамму. Колір організацій на різних стадіях життєвого циклу буде різним, так як і різні підрозділи однієї організації можуть мати різну кольорову гамму, як їх керівники і виконавці у підрозділах. Тільки досвідчений керівник свідомо буде набирати людей різних кольорів, щоб створити гармонійну гнучку систему організації. Кожному кольору (парадигмі) відповідають відповідні організаційні форми і, принципи і прийоми комунікації і прийняття рішень, включаючи організаційну структуру організації та корпоративну культуру.

Чарльз Хенді ще у 1978 р. описав чотири типи корпоративної культури, назвавши їх іменами богів менеджменту: Афіна, Аполлон, Доніс, Зевс, яким відповідає своя кольорова гамма. У класифікації Хенді Зевсу відповідає червона культура, Аполлону - синя, Афіні - оранжева, іменем Діоніса були названі культури незрозумілі, які у повній вимірі не розкрилися. Чому важливим є колір організації, тому що кожному кольору відповідають свої методи комунікації і прийняття рішень, методи керівництва і управління, свої цінності і способи мислення. Зелені організації є характерними для

комерційних структур, ділових клубів, професійних асоціацій, творчих колективів у мистецтві, туристичних груп. Зелені люди розвинуті в особистісному плані, майже кожний із співробітників зеленої організації може бути керівником, відчувають потребу в гармонії і компромісі. Для зеленої організації необхідна критична маса зелених людей. Вершиною управолінської команди згідно гнучкого менеджменту є можливість проводити в одній організації заходи різних кольорів, у залежності від завдань. Зелений колір - це взаєморозуміння, відкриті, дружні відносини у мікроколективах організацій. Кожний керівник повинен оволодіти спектром використання AGILE-менеджменту (менеджмент 3.0) як основи публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві.

Висновок. Організації як складні адаптивні системи повинні адаптуватися до змін у середовищі, системних змін, стохастичності, емерджентності. Нова цифрова ера - це мислення у категоріях складних систем. Тому слід: 1) формувати нову цифрову культуру і нове цифрове мислення, здатне працювати у режимі системної динаміки; 2) розвивати мислення у категоріях складних систем, які можуть адаптуватися до змін у середовищі. Такі організації називають складними адаптивними системами (CAC), які повинні використовувати AGILE- менеджмент (менеджмент 3.0), так як менеджмент 2.0 і менеджмент 1.0 давно вже не відповідають цифровій сучасності.

Таким чином, «нові школи» та концепції адміністративного менеджменту у контексті управлінської думки розглядалися наступним чином:

1. В літературі з теорії та історії адміністративного менеджменту діяльність М.П.Фоллет і Ч.Бернарда розглядаються у контексті гуманістичного менеджменту, прихильники якого основну увагу приділяють аналізу поведінки людей в процесі праці, їх потреб, відносин на робочих місцях, а також соціальних взаємовідносин і групових процесів. Сфера гуманістичного менеджменту охоплює:

1) рух людських відносин;

2) концепцію людських ресурсів;

3) науковий біхевіоралізм (біхевіоризм).

2. Концепція «людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту зводиться до концентрації на проблемах людини, яка існує в умовах організаційного середовища, а не у рамках неорганізованого суспільного процесу. Ключовим управлінським завданням гуманістичного менеджменту є мотивація працівників, яка направлена на командну роботу, потребує від членів групи координаційних дій і кооперації. У відповідності з теорією людських відносин командна робота дозоляє вирішувати як індивідуальні, так і організаційні завдання: індивіди та організації розділяють устремління до ефективності, тобто до досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах. Концепція людських відносин сприяє задоволенню глибинних потреб людей у процесі підвищення ефективності праці, виходу на новий рівень управління соціальним і людським середовищем.

3. Концепція «людських відносин» Дж. Батлера у контексті адміністративного менеджменту направлена на те, щоб: звернути увагу на зміщення уваги від групи до індивіда; закликати працівників повернутися до впевненості в собі і робочій етиці протестантизму, обмежити їх незалежність з метою збереження контролю зі сторони організації; розвивати впевненість у собі через діяльність у рамках організації. Теоретики даної концепції закликали працівників до розвитку і реалізації всіх своїх здібностей, а також отримання задоволення від вирішення задач, які на них покладені. Концепти теорії нових людських відносин реалізуються через посередництво методів і прийомів організаційного розвитку як особистості, так і організації.

4. Концепція «нових людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту, яка виникла в кінці 1950–х рр., була направлена на те, щоб: розглядати традиційну формальну організацію як сукупність процедур, які втілюють специфічні психологічні потреби; традиційний формальний тип організації повинен бути направлений на індивідуальне психологічне відношення до індивіда; довіра менеджерів до підлеглих повинна сприяти підвищенню відповідальності останніх при виконанні посадових обов'язків; менеджерам необхідно стимулювати працівників до участі у визначенні змісту посадових інструкцій щодо виконання роботи.

Основна теза концепції «нових людських відносин» у контексті адміністративного менеджменту у тому, щоб кожен робітник намагався використати можливість професійного зростання і розвитку. Пріоритет концепції «нових людських відносин» віддавався цінностям, які, на думку Н.Маргуліса і А.Райя, є наступними: забезпечення можливостей виконання індивідами своїх функцій як людськими істотами, а не виробничими ресурсами; надання можливостей кожному члену організації, а також самій організації повністю розкрити свій потенціал; сприяння менеджерів підвищенню ефективності організації з метою досягнення її цілей; надання можливостей членам організації впливати на відношення до праці, організації і зовнішнього середовища; олюднення праці, яка повинна бути обов'язковим елементом.

5. Концепція мотивації А.Маслоу базується на ієрархії семи потреб. У відповідності з його гіпотезою, фізіологічні потреби людей задовольняються, в середньому, на 85%, потреби у безпеці – на 70%, суспільні потреби – на 50%, егоїстичні потреби – на 40%. А.Маслоу проводить різницю між потребами більш високого рівня і низького рівня.

Маючи на увазі цілі мотивації, менеджери повинні концентрувати увагу виключно на потребах більш високого рівня, ігноруючи перші два рівні, а кожний індивід повинен сприяти задоволенню потреб більш високого рівня на робочому місці, чим за межами організації. Проте дана концепція мала суперечності, так як на 100% не отримала підтвердження на практиці у силу того, що існував конфлікт між індивідуальними людськими бажаннями і потребами, а також сучасними організаційними структурами і стилями менеджменту. Щоб ліквідувати цей конфлікт, менеджери запропонували такі прийоми, як колективне прийняття рішень і стилі менеджменту, засновані на участі працівників у процесі управління.

6. Доповнює концепцію А.Маслоу концепція мотивації Ф.Герцберга і С.Кауфманна, які зводилися до того, щоб мотивація працівників визначалася колегіальним впливом двох змінних (гігієнічних факторів і мотиваторів), так як єдиний спосіб мотивувати працівників у наданні їм можливостей психологічного росту та самореалізації людини. Більше того, кожний працівник організації потенційно має потребу у мотивації чи покращенні гігієнічних факторів і підтримці працездатності, приділяючи особливу увагу плануванню робочих місць, потребам у фізичній праці, особистому статусі.

7. Запропонована Р.Лайкертом концепція орієнтована на психологію і є універсальною: її основний пафос – управлінська демократія. В теорії Р.Лайкерта акцент робиться на взаємозв'язок робочих груп, взаємовідносинах між ними, їх впливу на показники прибутків. В якості різних вимірів людської організації вчений розглядає мотивацію, комунікацію, взаємодії, прийняття рішень, постановку цілей, контроль і виконання, горизонтальні і вертикальні міжгрупові відносини, організаційний клімат і суспільні системи, які приводять до формування тих чи інших типів організацій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте аналіз еволюції менеджменту від раціонального чинника до соціального і гуманного (на основі конкретних творів і прикладів).

2. Обґрунтуйте еволюцію концепцій від «людських відносин» до «нових людських відносин» у контексті гуманістичного менеджменту (на основі конкретних творів і прикладів).

3. Розкрийте сутність «нової школи» гуманістичного менеджменту як школи системного аналізу і системного синтезу (на прикладі аналізу понятійно-категоріального апарату).

4. З'ясуйте основні ідеї «нової школи» управління як школи дослідження соціальних систем (на прикладі методів і підходів)

5. Прокоментуйте ідеї вчених емпіричної школи управління як «управління по цілям» (на прикладі їх практичного застосування).

6.Дайте аналіз роботи Скотта Кауфманна «За межами потреб. Новий погляд на самореалізацію людини».

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Менеджмент – це:

А) Сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

Б) Сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування.

В) Сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле.

Г) Сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

2. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

А) Системним підходом.

Б) Ситуаційним підходом.

В) Процесним підходом.

Г) Поведінським підходом.

3. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

А) Організація, планування, контроль, мотивація.

Б) Планування, організація, контроль, мотивація.

В) Планування, організація, мотивація, контроль.

Г) Організація, контроль, мотивація, планування.

4. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

А) Взаємодією із внутрішнім середовищем.

Б) Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.

В) Взаємодією із виробниками товарів.

Г) Взаємодією із зовнішнім середовищем.

5. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

А) Отримання прибутку.

Б) Виконання виробничих комерційних та інших завдань.

В) Досягнення цілей організації.

Г) Вплив на діяльність колективу.

6. Під делегуванням повноважень розуміється:

А) Передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дій керівника.

Б) Проект майбутньої трудової діяльності на майбутній часовий період.

В) Синтез засобів і способів підготовки управлінських рішень та організація їхнього виконання.

Г) Передача управлінської відповідальності підлеглим.

7. Система керування персоналом містить у собі:

А) Підсистеми загального й лінійного керівництва.

Б) Ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій керування персоналом.

В) Підсистеми загального й лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Г) Ряд функціональних, забезпечуючих та цільових підсистем, що здійснюють виконання функцій з управління персоналом.

8. Управлінська праця - це:

А) Вид трудової діяльності конкретного керівника по організації роботи його колективу.

Б) Сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил, що виявляють вплив на персонал;.

В) Вид трудової діяльності по виконанню функцій керування в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням вартих перед ним завдань.

Г) Вид трудової діяльності, спрямованої на досягнення бажаних змін у соціальному середовищі організації.

9. Вивільнення персоналу - це:

А) Доведення до співробітників повідомлення про його звільнення з роботи.

Б) Вид діяльності, що передбачає виконання з боку адміністрації комплексу організаційно-психологічнійзаходів щодо підтримки співробітників при їх звільненні з організації.

В) Вид діяльності, пов'язаний зі скороченням чисельності персоналу.

Г) Припинення трудового договору та трудових відносин між роботодавцем(адміністрацією організації, як повноважного його представника) і співробітником.

10. Комунікація це:

А) Процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Б) Обмін інформацією.

В) Сукупність прийомів впливу на систему.

Г) Напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснити управлінський вплив на об’єкт управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Користуючись даними сайту Запорізького національного університету і використовуючи їх, побудуйте структурно-логічну схему адміністративного управління у Запорізькому національному університеті.

2. Сформулюйте місію Запорізького наіонального університету, його мету і цілі, побудуйте древо цілей, що стоять перед керівництвом Запорізького національного університету.

3. Візьміть за приклад якусь реальну невирішену проблему зі своєї професійної сфери. Спробуйте уявити, в чому може полягати її перчина. Чим впевнені ви, що ця причина - єдина? Чи ви так вважаєте? Чи обговорювали ви цю проблему з усіма зацікавленими сторонами? Чи всі згодні, що проблема викликана єдиною причиною? Проведіть аналіз для кожної з найбільш важливих проблем, із якими маєте справу. Переконайтеся, що ви не спрощуєтесь складність даних проблем і не намагаєтесь усунути причину, яку визначено неправильно.

4. Давайте подивимося чи зможете ви застосувати в своїй компанії деякі ідеї Agile-менеджменту. Погляньте на свою організацію з точки зору семи вимірів (люди, функціональність, інструменти, час, цінність, процес). Чи

враховуєте ви всі ці виміри у своїх проектах? Чи гнучкі ваші команди у всіх семи вимірах? Якщо ні, то що такому разі ви плануєте робити?

5. Поміркуйте про менеджерів, які працюють у вашій команді. Хто з них може стати потенційною перешкодою на шляху впровадження Agile-менеджменту. Чи зможете ви щось у зв'язку з цим зробити? Переконайтеся в тому, що ви чітко розумієте, що саме вам потрібно від них, аби ваш підхід до впровадження Agile-менеджменту виявився успішним.



ТЕМА 3
СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ПЛАН

3.1 Типи управлінської (організаційної) культури та стилі адміністративного менеджменту

3.2 Характерні риси адміністративного менеджменту у США

3.3 Характерні риси адміністративного менеджменту в Японії

3.4 Специфіка адміністративного менеджменту у Китаї

3.5 Особливості адміністративного менеджменту у Німеччині

3.6 Вплив різноманітних факторів і загроз на діяльність адміністративної сфери в умовах глобалізації



Ключові терміни і поняття: управлінська культура, організаційна культура, типи організаційної культури, зарубіжний досвід, США, Японія, Китай, Німеччина, Україна, стилі адміністративного менеджменту, специфіка адміністративного менеджменту, нестабільність, ризики та загрози, сталий розвиток



Мета і завдання:

- дати аналіз типів управлінської (організаційної) культури та стилів адміністративного менеджменту;
- схарактеризувати характерні риси адміністративного менеджменту в США;
- розкрити характерні риси адміністративного менеджменту в Японії;
- дослідити специфіку адміністративного менеджменту в Китаї;
- з’ясувати особливості адміністративного менеджменту в Німеччині;
- обґрунтувати вплив різноманітних факторів і загроз на діяльність адміністративної сфери.

3.1 Типи управлінської (організаційної) культури та стилі адміністративного менеджменту

1. Для адміністративного менеджменту в Європі (євроменеджмент, європейський стиль менеджменту) актуальним стає формування нової європейської ідентичності, європейської свідомості, просування загальних європейських цінностей, які не суперечать національним особливостям кожної країни, розвитку цифрової культури. Різноманітність управлінських (організаційних) культур у Європі стає фактом, тому не слід очікувати

економічної конвергенції у процесі інтеграції. Згідно з даними Г.Хофстеде, культурна багатоманітність Європи проявляється у великому розброді значень індексів:

- дистанція влади – від 11 (Австрія) до 68 (Франція);
- співвідношення індивідуалізму і колективізму – від 27 (Португалія) до 89 (Великобританія);
- співвідношення мужності і жіночності – від 5 (Швеція) до 79 (Австрія);
- уникнення невизначеності – від 23 (Данія) – до 112 (Греція).

Різноманітність ділових культур проявляється у національних стилях управління. Інтеграція тільки двох параметрів Г.Хофстеде – дистанції влади і уникнення невизначеності – дозволяє виділити чотири моделі організаційної культури:

1. «сільський ринок» - низька дистанція влади і низька ступінь уникнення невизначеності;
2. «змащувань машина» - низька дистанція влади і висока міра уникнення невизначеності;
3. «сім'я» - висока дистанція влади і низька міра уникнення невизначеності;
4. «піраміда людей» - висока дистанція влади і висока міра уникнення невизначеності. Країни з високим рівнем уникнення невизначеності і дистанції влади вважаються більш механістичними, «бюрократичними».

Перша група країн: для скандинавських країн і в меншій мірі – англосаксонських країн є характерним:

- низьким рівнем уникнення невизначеності і дистанції влади, менша ієрархічність, велика де централізованість, менша роль формалізованих правил і процедур.

Друга група країн – країни німецького кластера: висока дистанція влади і слабке уникнення невизначеності, де централізованість прийняття рішень і низька ієрархічність, які сполучаються з більшою формалізованістю правил і більш чітким визначенням задач і відповідальності.

Третя група країн – азіатські: висока дистанція влади, проте слабким рівнем уникнення невизначеності організації, які будуються згідно сімейного зразка: організація може бути описана як патерналістська, підлеглі не мають жорстко визначених задач і відповідальності, замість цього – більше соціальні функції.

Параметри Хофстеде дозволяють описати моделі організації, властиві різним культурам:

- у Франції організації представляють собою «піраміду людей» - формалізовану і децентралізовану;
- у Німеччині організації нагадують «змазана машину», тобто добре працюююючу, - формалізовану, але не децентралізовану;
- у Великобританії управлінська культура підходить під визначення моделі «сільського ринку» - не формалізована, не децентралізована, у якій ні ієрархія, ні розподіл ролей не відіграють визначної ролі, скоріше структура формується з врахуванням вимог конкретної ситуації.

1. *Німецький кластер (Австрія, Німеччина, Швейцарія) характеризується наступними рисами і характеристиками:*

- децентралізоване прийняття рішень;
- обмежений діапазон контролю;
- технічна компетентність, роль спеціалістів;
- свобода дій, обмежена кваліфікацією;
- сильні позиції експертів з управлінського апарату;
- командний стиль роботи топ-менеджерів;
- знання у масштабах галузі і фірми;
- організованість по функціям;
- координація через посередництво рутинних процедур і правил;
- структурні рішення;
- наскрізний контроль;
- ефективність.

Дослідники підтверджують імідж німецьких фірм як добре «змазаних» машин, більш прихильних бути децентралізованими, спеціалізованими і формалізованими. Німецькі менеджери часто посилаються на структуру організації як ключовий фактори успіху, що має свою власну логіку розвитку. Німецькі фірми переважно зорганізуються згідно з функціями з координацією через посередництво рутинних процедур і правил.

2. Англо/скандинавський (англосаксонський – США, Канада, Нова Зеландія, Великобританія, Ірландія, Австралія) (скандинавські країни - Фінляндія, Норвегія, Данія, Швеція) кластер слід назвати «сільським ринком», для якого характерним є:

- децентралізована влада;
- дженералістська;
- люди як вільні агенти;
- підприємницька гнучкість;
- більше делегування повноважень;
- координація через неформальну персоналізовану комунікацію;
- вихідний контроль.

3. Сім’я чи клан (Азіатський кластер: Ближньосхідний – Турція, Іран, Греція; Дальносхідний кластер – Малайзія, Сінгапур, В’єтнам, Філіппіни, Індонезія, Таїланд):

- централізована влада;
- патерналістська лояльність;
- дженералістська;
- більш високе значення соціальних ролей;
- особистісні взаємовідносини;
- суспільний контроль.

4. Традиційна бюрократія: «піраміда людей» (євролатинський - Франція, Бельгія, Іспанія, Італія, Португалія) і латиноамериканський кластер – Аргентина, Венесуела, Чилі, Мексика, Перу, Колумбія):

- централізоване прийняття рішень;
- координація на рівні вищої ланки управління;

- менше делегування;
- сильна роль управлінського апарату;
- аналітичні здібності;
- піраміда людей;
- неформальні взаємовідносини;
- елітизм (влада і авторитарність);
- вхідний контроль;

Культурні контури (абриси):

У Франції – французькі фірми більш централізовані і формалізовані, з меншими рівнем делегування у порівнянні з німецькими і англійськими. Роль генерального директора у забезпеченні координації на вищому рівні управління і прийнятті ключових рішень, які потребують аналітичних і концептуальних здібностей, які не обов'язково обмежуються рамками галузі чи підприємства. Адміністративно-управлінський апарат відіграє важливу роль у здійсненні аналітичної експертизи.

5. Арабський кластер – Бахрейн, ОАЕ, Кувейт, Саудівська Аравія;

6. Незалежний кластер – Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль. Ряд країн не ввійшли до жодного кластеру. Деякі дослідники вважають помістити Індію і Ізраїль у англосаксонський кластер, так як вони мають тісні зв'язки - політичні, економічні і культурні з США чи з Великобританією.

Інші вчені пропонують поєднати скандинавський і німецький кластери.

Ряд дослідників вважають, що Іспанія, Португалія і Італія у культурному плані ближче до Південної Америки і повинні знаходитися з ними в одному кластері.

Аналіз впливу національної культури на управлінську був запропонований такими вченими, як Р.Люссем і Ф.Нойбауер.

Було виявлено суперечності у менеджменті у контексті парних (бінарних) характеристик:

1) між прагматизмом та ідеалізмом/холізмом, які характеризують протилежні підходи у теорії і практиці менеджменту; англосаксонці і голландці прихильні більше проводити прагматичну лінію по відношенню до проблем управління у порівнянні з німецькими менеджерами;

2) між раціоналістським підходом до управлінських питань, що застосовуються французами, і орієнтованим на людей, підходом, характерним для сімейних копаній в Італії та Іспанії.

Критерії (підходи) слід показати у вигляді матриці:

Прагматичний адміністративний менеджмент домінує у вигляді теорії і практики менеджменту у англосаксонському світі. прагматичний підхід відрізняють наступні характеристики:

- орієнтованість на практичний досвід;
- націленість на конкурентні начала;
- індивідуалізм і фокус на особистості;
- орієнтованість на дії.

Раціоналістичний адміністративний менеджмент – напрямок, яке визнає, скоріше, розум, чим досвід, джерелом істинного знання. раціоналізм є типічним

для французів, а також для більшості північноєвропейських (скандинавських) народів. для раціоналістичного менеджменту є характерним:

- науковий і раціоналістичний підхід, логічний спосіб формулювання понять;
- погляд на організацію через поняття структури, ролі, ієрархії, і «необхідної» бюрократії;
- віра у цінності планування і державного регулювання, «диріжизму».

Лессем і Нойбауер вважають, що принципи раціоналістичного менеджменту пов'язані з працями Ф.Файоля. Холізм/ ідеалізм прийнято асоціювати з германомовними країнами.

Холістичний адміністративний менеджмент характеризується:

- системами, орієнтованими на координацію і інтеграцію;
- кооперацією і сумісним прийняттям рішень;
- еволюційними процесами;
- збалансованістю приватних і суспільних інтересів;
- чуттєвістю по відношенню до організації та її зовнішнього середовища.

В інтерпретації Лессема і Нойбауера холізм є прямо протилежним принципу економічної свободи Адама Сміта.

Гуманістичний менеджмент – світогляд, що базується на принципах рівності, справедливості, людяності між людьми, любові до людей, повага до зі людської достойності, піклування про людей. Гуманістична спрямованість менеджменту є характерною для Італії, Іспанії, Греції, Ірландії і базується на:

- високій ролі сім'ї і соціальної спільноти;
- почутті особистої відповідальності;
- організації, що базується на почуттях колективізму;
- гнучкості і адаптивності до плинних умов
- персоніфікованому стилі управління.

Типи організаційної культури в адміністративному менеджменті проявляються у наступному.

Виділяють чотири типи корпоративної культури адміністративного менеджменту:

1. Культура, орієнтована на досягнення («інкубатор») – має не тільки національне забарвлення (до цієї моделі тяжіють невеликі і середні фірми Великобританії, Данії).
2. Культура, орієнтована на особистість («сім'я»);
3. Культура, орієнтовна на проект – традиційно превалюють у компаніях європейських країн англо-голландської групи і Скандинавії.
4. Культура, орієнтована на роль – панує в Німеччині, Австрії, Угорщини, Австралії.

На практиці ці типи культур накладаються одна на одну, жодна з них не може бути виокремленою як домінуюча у конкретній країні і в найбільшій мірі як така, що відповідає існуючим соціально-культурним принципам, стереотипам поведінки і традиціям.

Стилі менеджменту і типи культури, характерні для вищої ланки адміністративного менеджменту.

1. Надихаючий:
- харизма:
- ставка на лідерські здібності індивіда;
- правила і процедури стримують прогрес;
- самомотивація;
- домінування;

Країни – Англія, Ірландія, Іспанія

2. Елітистський:
- відсутність жорсткої дисципліни;
- дії по власному плану;
- стратегічні/концептуальні аналітики;
- неефективна комунікація;
- амбіційність.

Країни: Франція.

3. Консенсусний:
- командний дух;
- ефективна комунікація;
- увага до організаційного проектування;
- відкритий діалог;
- прийняття рішень на основі консенсус.

Країни – Швеція, Фінляндія.

4. Директивний:
- значущість функціональної експертизи;
- владні відносини, що базуються на стилі лідерства;
- чіткий розподіл відповідальності;
- орієнтація на дисциплінованість;
- ідентифікація з системою і контролем.

Країни – Німеччина, Австрія.

3.2 Характерні риси адміністративного менеджменту у США

США - провідна держава світу щодо більшості як економічних, так і інших показників. США мають найбільший у світі сукупний валовий дохід ВВП по паритету купівельної спроможності; четверте в світі місце щодо величини території (9,4 тис. кв. км) і третю позицію у світі щодо чисельності населення (біля 300 млн.), на душу населення біля 44 тис дол. ВВП, що ставить США на перше місце у світі у рейтингу самих найбагатших країн світу.

США мають самий ємний і конкурентоспроможний ринок, у якому сприятливо розвивається бізнес завдяки свободі ринкових відносин. Для виходу країни з кризи у 1929-1933 рр. президент Франклін Рузвельт запропонував свій знаменитий «Новий курс», який включала у себе наступні складові: 1) фінансові закони; 2) структурну перебудову економіки; 3) соціальні закони; 4) регіональну політику.

У післявоєнний період у США активно застосовувалася активна

кейнсіанська політика управління сукупним попитом, в основі якої лежав постулат забезпечення повної зайнятості і високих темпів економічного зростання. Післявоєнний період кейнсіанства в американській економіці слід розділити на три етапи:

1) пасивна антициклічна бюджетна макроекономічна політика (1946-1962 рр.) - період президентства Г.Трумена і Д.Ейзенхауера). У рамках даної політики активно експлуатувалися «вбудовані стабілізатори» державної бюджетної політики, уряди акцентували увагу на мінімальних фінансових інструментах впливу на економіку, поступово відкидався кейнсіанський догмат про збалансованість державного бюджету, вводився дефіцитний бюджет по Кейнсу.

2) активна бюджетна політика (1962-1977 рр., епоха Д.Кеннеді, Л.Джонсона, В.Ніксона, Д.Форда), яка характеризувалася за допомогою активного регулювання сукупного попиту за допомогою державного бюджету, що отримало назву «кейнсіанський фіскалізм», постільки державний попит нарощувався за рахунок збільшення податкового тиску.

3) кейнсіанський бюджетний консерватизм (1978-1980 рр., перший період президентства Д.Картера). У цей час був здійснений поворот до класичної активної бюджетної політики, яка існувала при Д.Кеннеді. Оздоровлення економіки США і повернення зовнішньоекономічних позицій сприяли реформам, які отримали назву «рейганоміка».

В основі кредитно-грошової політики лежала теорія нобелівського лауреата Мілтолна Фрідмена. Концепція «рейганоміки» включала:

1) пониження інфляції;

2) збільшення темпів економічного росту, продуктивності праці і зайнятості;

3) збалансований федеральний бюджет.

Основні заходи, прийняті Рейганом і його командою, включали наступні складові:

1) жорстка кредитно-грошова політика;

2) податкова політика, яка стимулювала підприємницьку активність;

3) перегляд соціальної політики.

Програма Клінтона включала:

1) підвищення основних федеральних податків;

2) скорочення федеральних розходів;

3) збереження розумної соціальної інфраструктури ринково] економіки. Глобалізація бізнесу означала активну інтеграцію країни та її господарюючих суб’єктів у світову економіку.

США вважають не тільки великою світовою державою, але й країною найбільш просунутого та прогресивного індустріального суспільства, батьківщиною становлення і постійного розвитку теорії і практики сучасного менеджменту. «Батьком» наукового менеджменту став Тейлор (1856-1915), створивши вчення «тейлоризму». Великий вклад внесли Ф.Гілберт (1868-1924) і Л.Гілберт (1878-1972). Наступним етапом наукових досліджень американських вчених у сфері менеджменту слід назвати гуманістичний

напрямок, який включав у себе три сфери: 1) рух людських ресурсів; 2) концепції людських ресурсів; 3) науковий біхевіоризм.

3.3 Характерні риси адміністративного менеджменту в Японії

Національна специфіка Японії проявляється у тому, що вона ізольована від Європи і найбільший вплив на японське суспільство здійснювали давні східні цивілізації. В управлінській практиці і суспільстві суворо дотримується ієрархія, лідерство старших за віком і соціальним положенням. Японія майже до недавнього часу залишалася достатньо закритою для іноземців (99% населення – етнічні японці). Свій колорит у соціально-економічне положення країни вносить східний менталітет, знаменитий принцип змагальності, культ освіти. Для японців характерний так званий сюівізм (від фран.suivre - слідувати), що виражається у колективній поведінці, копіюванні звичок, загальних смаків і переваг.

Сюівізм відображається в японській моделі управління, для якої характерним є слідування чітко виробленим приписам і приписам, нелюбов до не стандартних поступків, що виходять за межі загальноприйнятих норм поведінки.

Загальновідомі в японському суспільстві старанність, стриманість і трудоголізм японців. Багато японців люблять залишатися після роботи в кружках якості, щоб обговорювати можливі упровадження раціоналізаторських пропозицій для підвищення ефективності діяльності компанії. Японія є світовим лідером щодо асигнувань на науку 3,06% ВВП. На протязі робочої неділі у японців майже немає часу для домашніх справ. Навіть домашніх тварин віддають в спеціальні інтернати і забирають у неділю.

У Японії з 2001 р. в силу вступив Основний закон про формування інформаційного суспільства. На основі даного Закону здійснюється державна програма «Електронна Японія», завдання якої – перетворення країни у провідну світову інформаційну державу. Серед пріоритетів «Електронна Японія» слід виділити:

1) всезагальну комп’ютерну грамотність населення і можливість ефективного і безпечного обміну інформацією;

2) створення ефективної інформаційної інфраструктури країни на основі вільної і чесної конкуренції на ринку телекомунікацій (антимонопольна політика);

3) залучення у Японію найкращих спеціалістів у сфері інформаційних технологій (залучило 30 тис. спеціалістів в інформаційній сфері). За допомогою державних програм намічено перетворити Японію у провідну інтернет-державу світу.

Жодна інша модель національного менеджменту не притягувала увагу, як японська, тому що вона є найбільш ефективною. Великий вплив здійснює процес глобалізації на управлінську практику в Японії. Проте тривалий час у Японії діяла система патерналізму і на сьогодні вона залишається зразком

управлінської практики .

Класичним прикладом являється управління якістю за допомогою «малих груп участі працівників». До ефективних принципів роботи відносяться гнучкість управління і високі темпи економічного росту, яке назвали «японським чудом».

З 1955 по 1973 рр. валовий національний продукт зріс в 4,6 рази за рахунок:

1) різкого збільшення капіталовкладень в приватному секторі економіки за рахунок обмеження індивідуального споживання;

2) акумуляції фінансових засобів населення завдяки унікальній фінансовій і кредитній системі Японії (другий бюджет країни – збереження населення у банках держави);

3) гнучкого використання робочої сили.

Суть технологічного детермінізму у поясненні японської системи менеджменту у тому, що виробнича технологія, рівень технологічного розвитку визначають систему управління. Це дозволило визначати риси японського менеджменту поза рамками культурних традицій. Найбільш популярними теоріями, що пояснювали практику управління в японських фірмах, у свій час був біхевіоризм та концепції «людських відносин». Були спроби розглянути японський менеджмент з позицій конвергенції і дивергенції. Основні аргументи у японському менеджменті були на користь концепції конвергенції (злиття).

«Золота ера» японського менеджменту (Японія експортує свою модель менеджменту у США) – 1980-1990 – конвергенція, уповільнення темпів економічного зростання, глобальна конкуренція, реструктуризація - універсалізація принципів менеджменту.

Проте прихильники ідеї дивергенції управлінської практики вважають, що організація – це дещо більше, ніж проста сума технології і структури.

«Японська специфіка» зводиться до трьох особливостей чи характерних рис:

1. Пожиттєвий найм.

2. Система просування по старшинству.

3. Профспілки, вбудовані у структуру фірми.

1. Пожиттєвий найм, пожиттєва зайнятість почали формуватися в кінці Х1Х століття, коли створювалися великі підприємства. Для введення пожиттєвого найму були певні соціально-психологічні умови у вигляді патерналізму. Пожиттєво найнятий працівник з перших днів на фірмі починав відчувати стабільність свого положення, мав впевненість у завтрашньому дні, його зайнятість гарантувалася. Навіть у скрутні для країни часи звільнення не практикувалося, що слугувало стабілізуючим фактором. Ця система була характерною і для США в 1950-1960-і рр. Більше того, хоча просування по службі і заробітна плата у компаніях залежали від продуктивності праці і заслуг робітників, вік також відігравав велику роль у системах матеріального стимулювання кадрів.

2. Система просування по старшинству. У Японії старший за віком чи ветеран фірми отримує більш високу заробітну плату у порівнянні з молодшим

чи новачком. Повага старшого у Японії залишається нормою регуляції поведінки. У зв'язку з цим японські підприємці і менеджери поклали принцип старшинства в основу стимулювання трудової активності своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Проте, крім віку і стажу, велике значення має і рівень освіти. Посади у складі вищої адміністрації великих фірм займають особи з університетською освітою. Особи, які не мають вищої освіти, можуть працювати на нижчій чи середній ланці управління. Підвищення заробітної плати у японських фірмах здійснюється щорічно. При цьому враховується професійна майстерність, посада і освіта працівника, а головними все ж таки являються вік і вислуга років у фірмі. Ці фактори визначають і посадове просування працівника. Принцип старшинства виконує і мотиваційну роль, що забезпечує стійку підтримку добробуту працівника: з роками він отримує більшу зарплату.

3. Фірмові профспілки. Японські профспілки організуються не за професійним чи галузевим принципом, а безпосередньо на підприємстві. Всі працівники являються членами окремої профспілки – Toyota, Nissan, Honda. Що стосується профспілок, то вони несуть повну відповідальність за колективні угоди з працівниками.

4. Одночасове рекрутування. Академічний календар у японських навчальних закладах триває з квітня по березень. Це означає, що учні закінчують вчитися у березні і потім вони влаштовуються на роботу тільки у квітні. У результаті майже всі працівники рекрутуються і влаштовуються на роботу у квітні. У середині фінансового року не відбувається влаштування на роботу на відміну від США.

5. Виробниче навчання. Японські компанії приймають випускників університету на роботу у якості людей з вищою освітою з 1 квітня, для них організується спеціальний курс навчання і виховання, покликаний найбільш швидко і раціонально адаптувати нових працівників до стилю і методів роботи у фірмі. Фоми адаптації є різноманітними: лекційні і семінарські заняття, виїзні заняття, групові тренінги у кемпінгу, де відбувається знайомство з традиціями; читаються лекції; проводяться спортивні заняття, що направлене на те, щоб молодому спеціалісту вжитися в організм фірми, володіти формами «командної чи групової роботи».

6. Прийняття рішень «знизу вверх». Процес прийняття рішень у японських фірмах відрізняють моменти: 1) принцип розподілу ризику і відповідальності, рішення приймаються на основі консенсусу шляхом проведення багато численних переговорів і консультацій між всіма зацікавленими сторонами. У цьому плані японську модель прийняття рішень слід назвати демократичною. На принципах розподілу відповідальності і досягнення консенсусу базується робота широко відомих кружків контролю якості, малих груп, груп бездефектного підприємства. Проте найбільш ярким прикладом японської моделі прийняття вирішення є система «ринги як письмовий документ з пропозиціями» по тому чи іншому питанню, що демонструє розпилення відповідальності за результати прийняти рішень. Головна мета – забезпечення гармонійних відносин між членами колективу

залучитися всім до успіху прийнятого рішення.

7. Програма добробуту працівників. Більшість японських фірм забезпечують широкий набір форм соціальної підтримки і програм добробуту, працівникам дають кредит для купівлі житла чи дають облаштовані квартири.

8. Культура, орієнтовна на колектив і сім'ю. Однією з рис японського менеджменту є орієнтація на групу, японський менеджмент орієнтований на колективізм, психологічний клімат у групі, використовуються морально-психологічні важелі. Японці вважають, що компанія належить своїм працівникам, а не акціонерам, як у США. Тим самим вони вважають, що життя і кар'єра я менеджерів, так і працівників належать від процвітання компанії. Всі перераховані риси повинні працювати разом, щоб не було колапсу системи. Трудові відносини визначаються умовами по життєвої зайнятості. Японська система управління представляє собою ефект синергії всіх його характеристик.

Роль менеджера у японській системі управління

Однією з основних складових будь-якої системи управління є те, що в цій системі відіграє менеджер, і зокрема вища ланка управлінського корпусу (керівники підприємств, президенти компаній і корпорацій, віце-президенти).

На сучасному етапі вищі управлінські японські кадри характеризують елітарність, яка зберігається завдяки переважному підбору кандидатів на пости вищого управління з осіб, що належали до заможних верств, і тих, хто мають престижну освіту. Останнім часом відмічається тенденція просування на управлінські осади найбільш здібних працівників.

Вищі менеджери компанії – це «люди компанії», їх 80%. Японський менеджмент не може бути трансльований в іншу країну, тому що всі компоненти японського менеджменту повинні функціонувати разом.

Японський менеджмент базується на повазі людини. Японська система менеджменту має сильні риси у вигляді відмінного адміністрування. Японські менеджери володіють відмінники навичками роботи в команді, володіють духом лідерства і нестандартним мисленням. Японський менеджмент працю ефективно, якщо йому заданий правильний алгоритм та напрямок розвитку. Проте в Японії є такі явища, як кумівство, що витіснило ринкові принципи господарювання. Японці хороші менеджери безнадійно старої системи, яка потребує реформ.

Середній японець завжди дотримується середини. Умови досягнення успіху у японському суспільстві орієнтуються на цінності індивідуалізму. Японців цікавлять засоби досягнення цілі. Слугувати людям, але «створити своє ім'я». Гармонія у рамках групи.

Японці приймають компроміс, вони стратеги і дивляться наперед. У Японії, якщо у фірмі справи йдуть погано, директора самі собі понижують зарплату. Зарплата залежить від стану фірми (справ):

1) принцип стратегії виробництва: «точно-в-строк». Інтеграція систем управління матеріально-технічними запасами. Управління якістю і автоматизованої системи управління.

2) принцип – «виконати роботу з першого разу». Якість включається у кожну інструкцію про посадову особу, роль контролю якості зростає.

3) Комплексне профілактичне обслуговування.

Упровадження горизонтальної децентралізованої системи управління, тенденція до інтегрування, яка сприяє високій ефективності роботи. У японців 5-6 рівнів адміністративного управління у порівнянні з американцями 11-12.

В цілому адміністративний менеджмент у Японії вважається одним з найкращих.

3.4 Специфіка адміністративного менеджменту у Китаї

Сьогодні Китай – дивовижна і найдавніша країна з багатою культурою, лідер у світовій економіці по ВВП (друге місце після США) з населенням – 1,41 млрд. людей (2020), кількість населення Китаю сягне піку у 2029 року 1,44 мільярда і почне знижуватись. Населення Китаю сьогодні майже не зростає, його обгонить невдовзі Індія. Китай складається з трьох частин - Китай, Гонконг, Тайвань).

Китай формує ринкові відносини під керівництвом Компартії, для якої є характерними – високі темпи розвитку і переважно екстенсивний характер економічного розвитку. Китай вступив у ВТО і впевнено рухається по шляху перетворення в економічну супердержаву. Стратегічний курс Китаю на досягнення стабільного економічного зростання «Один пояс –один шлях» (проголошений у 2013 році), ґрунтується на синергії реалізації успішної соціально-економічної політики та відкритості.

Китай – країна з високою колективістською культурою (США – індивідуалістською). Головою цінністю в Китаї є сім’я (колективізм, що базується на феномені сім’ї). Характерним є розподіл через хороші відносини з державними чиновниками. Мистецтво китайського менеджменту слід було б назвати мистецтвом китайського сімейного підприємництва.

Китайське управління головним чином здійснюється через сімейну концепцію, що розуміє під собою особливий характер взаємозв’язків співробітників. У Китаї сім’я - це корпорація. Ядром корпоративної організації є сімейний бізнес. На Тайвані майже всі сім’ї є корпораціями.

Китайське сімейно-орієнтоване управління в минулому проявлялося в управлінні державою. Головою держави був імператор, а вся держава – його сім’єю. Майже всі фірми розпочиналися з сімейного бізнесу і лише потім перетворювалися у корпоративну структуру. У Китаї у XXI столітті сформувалася нова стратегія економічного розвитку, а саме гармонійного цифрового, технологічного розвитку економіки стабільного економічного зростання, гармонійного зростання економіки та екології, збереження національної безпеки та соціальної стабільності, розвитку мережевої економіки (Інтернет-економіки) та «нового способу виробництва».

Китайський менеджмент – це шлях від сімейного до професійного менеджменту. Китайський менеджмент підтримує родинні зв’язки, диференційований підхід до винагороди, сімейну ієрархію і диктат керівника сім’ї. Той же диктат переноситься на управління діловою організацією, керівник сприймається як господар. Компанія - це високо централізована

ієрархія, всі підпорядковуються голові.

Китайський стиль управління називають часто персоніфікованим. Рішення приймаються на основі особистих відносин з підлеглими, навіть якщо це й родичі. Основа ринку – сімейне підприємництво: невеликі гнучкі фірми, які миттєво приймають рішення. Зарплата менеджера залежить від просування товару по ринку, форма прийняття рішень – децентралізація. Велика значущість людського капіталу, підготовки кадрів за кордоном (не вистачає кадрів з менеджменту). 60 млн. китайців проживає за кордоном –китайська діаспора.

Специфіка китайського національного менталітету у тому, що на протязі тисячоліть Китай розвився ізольовано від інших держав, у ре зультаті чого сформувалася ідеологія, згідно якої Китай як держава знаходиться у центрі Землі (серединна країна), яка вплинула на етноцентристську політику Китаю та конфуціанську етику. Вже з 1860-рр. у Китаї існувала не багаточисельна впливова група високоосвічених чиновників, які усвідомлювали відсталість Китаю і мріяли перетворити її на передову державу та вважали її центром світової цивілізації. Вони організували у Китаї вивчення іноземних мов, відправляли китайських студентів на навчання за кордон, особливо у США, та налаштували переклад іноземних книг.

Конфуціанська реалістична етика Китаю у цілому внутрішньо була підготовлена до сприйняття західних ідей і залучення передо- вого досвіду, тому саме етика Конфуція сприяла успішному розвиту Схі- дної Азії, Китаю, Японії, Південної Кореї. Зараз стосовно до Східної Азії (і Китаю) можливо говорити про неоконфуціанську етику. Сьогодні бізнесмени у сучасному Китаї розділяють перше місце стосовно престижності праці поряд з вченим-засновником, хоча прорив у вищу сферу отримала і сфера військових.

З часом змінилося і відношення до патріотизму, з яким пов’язувалася мілітаристська тенденція, а професія захисника Вітчизни у Китаї вважалася престижно високооплачуваною, тому що армія вважалася не тільки захисником, але й гордістю нації. Китайці вкладали і вкладають великі кошти в освіту, тому що розуміють, що без гарної освіти не можливо збудувати майбутнє. Якщо японці вважаються колективістами, то китайці і корейці індивідуалістами, що зіграло велику роль у розвиту сімейного бізнесу та сімейних традицій економіки. Велику роль в економічних відносинах Східної Азії відіграє почуття національної гордості і патріотизму, тому китайці є гордими від того, що жи вуть у Китаї.

Китайська гордість співвідноситься і зростає з економічними успіхами країни, а з 2000-х рр. китайці мріяли про те, що держава стане «державою номер один» і досягне економічної могутності у порі внянні з іншими країнами світу. Ще у ХІУ ст. китайці здивували весь світ створенням Великої стіни, магніту, шовку, фарфору, паперових грошей і вірили у те, що наступить ера Китаю. Проте, починаючи з ХУ ст. по другу половину ХХ ст. китайці пізнали злидні, майже не втратили суверенітет, пережили казармовий соціалізм, культурну революцію, руйнацію Великої китайської стіни.

Слід відмітити, що конфуціанство має як свої позитивні, так і негативні сторони. Для успішного економічного зростання необхідна наявність деякої

організуючої ланки, певних правил економічної гри, здатність зацікавити всіх учасників діями в інтересах суспільства. Тому тільки держава могла виступити органом економічного мікро-і макроуправління і координатором економічного розвитку, управління в цілому формувалося на основі конфуціанської етики.

Під економічним розвитком у Китаї розуміється комплекс структурних змін економічної системи, включаючи економічне зростання, в основі якого якісні економічні складові національної економіки. Ще у XX ст. трьом країнам світу і Східної Азії (Японії, Південній Кореї і Китаю) вдалося вирватися із стану злиднів і бідності і стати дійсно світовими лідерами. Головна причина у тому, що держава у кожній із цих трьох країн змогла сформувати адекватну економічну політику, у якій активно про- пагувалася теорія національного менталітету і головне з правлячої еліти знімалася відповідальність за долю країни.

Наука в Китаї

Китай – єдина із світових цивілізацій, яка зародилася 5 тисяч років до н.е. і успішно сьогодні розвивається. Традиційно в усьому світі китайці переконані у своїй винятковості і в своєму космічному призначенні на землі. Багато із того, що відбулося в Китаї, не зрозуміло ані Сходу, ані Заходу. Нам не зрозуміло, як феноменальні китайські економічні реформи поєднуються з конфуціанською мораллю і традиціями конфуціанського канону. Незважаючи на всю складність і протиріччя сьогодні весь світ знаходиться під впливом феноменальних китайських реформ, які пройшли чотири типи модернізації:

1) створення самостійної промисловості і механізації, в основному «сільського господарства»;
2) розвиток базових галузей промисловості;
3) модернізація армії;
4) розвиток високих технологій.

Не випадково Китай сьогодні називають «зоною технологічного ренесансу», коли говорять про китайські досягнення у сфері комп'ютерних та цифрових технологій. Розвиток науки у Китаї у сфері фундаментальних досліджень здійснюється через Державний фонд фундаментальної науки Китаю (базове фінансування 170-175 млн. дол. на рік); у сфері прикладної науки, нових технологій та інформації – через Державний комітет справах науки і техніки (базове фінансування більше 250 млн. дол. на рік); у сфері наукового військово-технічного прогресу (базове фінансування вирішення науково-технічних проблем складає від 17 до 32% від загальних витрат на оборону).

Фінансування науково-технічної сфери здійснює цільове фінансування Академії наук Китаю і наукової сфери вищих навчальних закладів. В останні роки починає набувати значного впливу фінансування науково-технічної сфери університетів із приватного капіталу і приватних банків, а також міжнародних інвестиційних фондів. В силу потенційно високих доходів високотехнологічних виробництв Китаю, як правило, орієнтованих на отримання валютних прибутків, багато європейських країн, у тому числі Канада, створили в Китаї цілий ряд наукових центрів і фонді. Серед них найбільш відомі такі, як:

Китайсько-французький центр і фонд науки і технологій; Китайсько-

німецький центр просування науки; Китайсько-фінський центр оптичного зв'язку і телекомунікацій; Центр просування наукових досягнень і технологій Канади.

У даних центрах згідно з цільовими напрямками створено систему валютних грантів для китайських науково-дослідних інституцій та окремих вчених. Паралельно з державним фінансуванням науково-технічної сфери із відкритого бюджету, на рівні так званих проектів «подвійних технологій» і проектів стратегічного загальнонаціонального значення існує додаткове фінансування із закритих фондів, які називаються фондами розширення національних досліджень і технологій. Дані фонди володіють великими валютними коштами.

Розвинена і гнучка структура фінансування науки відкриває для держави широкі можливості управління процесами отримання і використання наукових і технологічних досягнень для забезпечення економічної безпеки країни. Фінансування сфери наукових технологічних розробок Китаю носить чітко виражений закритий галузевий характер. Механізми отримання фінансування для сфери фундаментальних досліджень для прикладних і технічних проектів і для науково-технічних проблем воєнного призначення істотно відмінні.

Фундаментальні дослідження відносяться до верхнього рівня трьохрівневої системи організації науки і розробки нових технологій в країні. Національний фонд природничих наук має третину державних фондів на розвиток фундаментальної науки, щоб координувати стратегію і плани державного комітету наукової діяльності Китаю Міністерством освіти, Академією наук Китаю і Китайською академією інженерних наук. Структура Національного фонду природничих наук передбачає забезпечення досліджень на основі пріоритетних державних завдань і частково приватних грантів. Прикладні дослідження і проекти створення високих і нових технологій «подвійного призначення» регулюються завданнями уряду і через ДКНТ Китаю. Всі міністерства і відомства мають власні програми досліджень і розробок, які формуються з врахуванням державних і партійних завдань. Головна задача ДКНТ Китаю в узгодженні з урядом і партійними органами головних напрямків розвитку прикладної науки і техніки.

Як правило, для вирішення фундаментальних проблем науки і технологій китайською стороною залучаються великі світові ТНК передового рівня у відповідних галузях. Надзвичайно високі прибутки (від 28 до 38%) від інвестицій і трансферу високих технологій отримує у Китаї трансфер, що технологій супроводжується повним валютним кредитуванням своїх проектів зі сторони країн-інвесторів. У Китаї використовується ряд нових економічних моделей, які зорієнтовані на отримання стабільного довгострокового результату від економічного впливу науки на технологічну, виробничу та інформаційну сфери. В останні роки створено сотні нових технологічних центрів з самих актуальних напрямків науки із залученням наукових кадрів не тільки всіх регіонів Китаю, але і з всіх розвинутих держав світу. Чисельність даних центрів та інститутів від 50 до 200 чоловік наукового персоналу, проте оплата праці у багато десятків раз вище, чим на державних підприємствах.

Так, як приклад, можна назвати проект програми «Факел», яка почала упроваджуватися у життя з 1990-року, що стосується нових матеріалів, біотехнології, інформатики, інтеграції машинобудування і електроніки, охорони оточуючого середовища, енергозберігаючих технологій. Згідно з цією програмою середньорічна продуктивність на кожного працюючого складала 13 тис. дол., у форматі цієї програми було підготовлено 55 тис. вчених з науковими ступенями.

Інша програма «Проект 863» зорієнтована на вирішення п'яти проблем, які називають ключовими державними науково-технологічними проблемами, - біологія, інформатика, автоматизація, джерела енергії і нові матеріали. Цей проект дав потужний поштовх для розвитку у Китаї нових технологій на основі мікробіології, генетики, телекомунікацій, згідно з якими Китай вийшов на перше місце в Азії. У рамках даного проекту методами генної трансплантації виведені в умовах космічного польоту нові високопродуктивні сорти рису, бавовни, зерна, невразливих до хімічної обробки та шкідників. Більше 12000 науково-технологічних досягнень «Проекту 863» у відповідності із законом про впровадження результатів науки і технології прийняті до реалізації. Офіційно вважається, що результати програм «Факел», «Проект 863» та «Іскра» значно зміцнили технологічну базу Китаю. Потужним механізмом впровадження режиму сучасних корпорацій в промисловість є запровадження системи бюджетного фінансування кредитів і цільових замів, можливість отримання валютних кредитів під конкретні наукові проекти.

У сфері фінансового стимулювання використання досягнень науки і техніки у Китаї реалізований законодавчий механізм адресної підтримки банківськими корпораціями на всіх рівнях підприємств і фірм, на яких упроваджуються нові технології і досягнення науки. Банки не тільки фінансують підприємства, але й повністю забезпечують їх витрати на структурні перетворення на основі наукових досягнень. У Китаї десять основних принципів покликані інтенсифікувати створення ринкової інфраструктури у країні і максимальне використання ресурсного потенціалу:

1) конкуренція робочого персоналу;
2) конкуренція персоналу управління;
3) конкуренція ділової репутації та ініціативи;
4) конкуренція досягнень;
5) конкуренція багатопрофільності;
6) конкуренція якості;
7) конкуренція споживчої продукції;
8) конкуренція інформаційного забезпечення;
9 конкуренція форм збуту;
10) конкуренція фінансових та ресурсних послуг.

У відповідності з новим законом про освіту і кадри науки, обов'язковим для кожного вченого і викладача ВНЗ є періодичне підвищення кваліфікації в закордонних центрах обов'язково за рахунок держави: існують цільові програми підготовки кадрів науки у системі конкретних галузей; система державних економічних стимулів залучення китайських спеціалістів з

зарубіжних країн; система організації навчання і наукової роботи китайських спеціалістів у зарубіжних країнах. Підходи національної китайської специфіки до реалізації наукових державних програм дозволили Китаю вразити весь світ своїми феноменальними економічними і технологічними досягненнями за рахунок:

1) залучення передових технологій;

2) відтворення власних і технологічних досягнень;

3) державне і ринкове регулювання;

4) державне і приватне фінансове забезпечення модернізації економіки.

На початку XXI століття ВВП в Китаї:

- реально збільшилося виробництво на 8% (майже 10% на рік) з багатьох базових напрямків і вийшло на перше місце – бавовни, вугілля, цементу, скла, сталі, виробничих товарів;

- реально доходи населення щорічно виростали на 7,7 % (подвоєння рівня життя кожні 9 років);

- китайці стали краще жити у порівнянні з минулими роками приблизно у 6 раз;

- аграрна продукція збільшилася в 4 рази;

- об’єм інвестицій в промисловість зріс у 7 раз

З 1981 року в Китаї упроваджено більше 440 тис. великих науково-технічних проектів, з яких 75 тис. – на загальнодержавному рівні.

«Програма XXI століття» Китаю вражає своєю масштабністю і складається з чотирьох частин і 20 глав, в яких розглядається 78 проектів (програм розвитку Китаю до 2010 року, 2050 року, 2100 року). Цим успіхам сприяли реформи, проведені в Китаї:

1) (1978-1984) – етап реформування аграрної економіки.

2) (1984-1992) - демонтаж планової системи радянського зразка і поступового переходу до ринкової економіки.

3) (1992-1997) – етап ринкової реформи.

4) (1998-2002) – етап економічної реформи.

5) з 2002 рр.) – етап економічної реформи.

Таким чином, успіхам Китаю сприяв національний дух моралі, моральні засади суспільства, розвиток освіти, культури, патріотизм китайського народу, конфуціанська етика, національний менталітет на основі послідовного втілення в життя провідної ідеології трьох представників – ленінізму, вчення Мао Цзедуна і Ден Сяопіна.

Таким чином, стратегічною метою Китаю є проведення всебічної соціалістичної модернізації: Китай повинен перетворитися на головну державу світу, вийти на перше місце в світі по об’єму ВВП, по рівню життя досягти стандартів середньо розвинутих країн Європи. Досвід, накопичений під час реформування, зводиться до наступних чинників:

1) реформа, розвиток і стабільність – нерозривні і взаємопов’язані чинники;

2) перехід від політики ізоляціонізму до «політики відкритих дверей»;

3) регулювання відносин між центрами і регіонами;

4) вироблення адекватної стратегії для забезпечення стабільного зростання.

В найближчі п’ятдесят років у всьому світі відбудуться зміни, що приведуть до принципово нового абрису світової економіки:

- вирішальну роль в економіці будуть відігравати інформація та інтелектуальна праця;
- примножиться процес світової економічної інтеграції;
- загостряться екологічні проблеми;
- політичні та економічні відносини у світі будуть відігравати більш комплексний характер.

Всебічний технологічний прогрес буде впливати у подальшому на стрімке зростання Китаю в умовах глобалізації, чому будуть сприяти освіта, інтелектуалізм, вищі професійні знання, які офіційно визнані зоною національних пріоритетів до 2050-2100 років.

3.5 Особливості адміністративного менеджменту у Німеччині

Німеччина володіє найбільш розвинутою економікою у Європейському Союзі (об’єм її промислового ВВП складає більше 2,6 трлн. доларів), згідно якого вона займає третє місце у світі услід за США, Китаєм, Японією, Індією. У складі -16 федеральних земель, кожна з яких достатньо незалежна у питаннях здійснення регіональної політики, а регіональні лідери можуть здійснювати помітний вплив на регіональний курс центрального уряду країни. Економічною основою сучасної Німеччини є соціально-ринкове господарство, яке почало формуватися після Великої Вітчизняної війни. Сьогодні Німеччина стала сильною економікою на Європейському континенті і локомотивом ЄС і зони євро. У той же час Німеччина має багато проблем економічного плану і є менш конкурентоспроможною, яка переживає серйозну системну кризу.

Німецька ділова культура і стиль управління

Істотний вплив на становлення і розвиток німецького стилю управління і німецької ділової культури здійснили вплив протестантська етика і соціальне вчення католицизму, ідеї Просвітництва і прусський соціалізм, романтизм і раціональний католицизм, бюргерська культура, а також індивідуальний лібералізм і принцип соціальної відповідальності.

Такі національні риси, як старанність і акуратність, любов до порядку і ощадливість, пунктуальність і раціональність, працелюбність і відповідальність виховувалися на протязі століть. Характерною рисою німецької ділової культури є принцип порядку, який відмічається у стилі управління, в організації процесу прийняття управлінських рішень. Почуття порядку, розвинуте у німців, потребує конформізму. Німці вважають, що у кожної речі, так як і у кожної людини є своє відповідне місце, розраховане на досягнення максимальної ефективності. Німці вірять, що добре розроблені процеси і процедури здатні сприяти вирішенню більшості проблем, тому надають порядку першочергове значення для досягнення загального добробуту та символам влади, законам і

наказам.

Німецьку ділову культуру відрізняють монотонне відношення до часу – намагання виконати один ланцюг справ поступово і потім перейти до інших справ, віра у власну прямоту і чесність, схильність до відкритого вираження непорозуміння. Німецька нація діє з точки зору прагматичного раціоналізму, їй властивий матеріалізм, орієнтація на завершальний результат діяльності. Німці схильні до глибоких пошуків смислу життя і люблять проводити час з матеріальною і духовною вигодою для себе. У зв'язку з цим німці активні, рухливі і допитливі, люблять відпочивати, намагаються бути законослухняними, дисциплінованими громадянами, конформістами, вірять, що порядку можна досягти, якщо дотримуватися законів, правил, процедур, перевірених досвідом. У центр управлінської та економічної системи поставлена людина як базова цінність суспільства, порядок доповнюється свободою. Німецьку ділову культуру визначають як культуру «свободи і порядку».

З точки зору стиля лідерства Німеччина є зразком ієрархії і згоди: сфера відповідальності і компетенції розподілені між працівниками у залежності від посади, накази віддаються зверху вниз і не обговорюються. Статус менеджера у німецьких компаніях пов'язаний з індивідуальними здібностями керівника, не залежить від тривалості строку служби і формального підтвердження кваліфікації та рівня освіти.

Німецький менеджер, що має університетський диплом, раз у чотири роки отримує підвищення по службі, а у тих, у кого є докторський ступінь, є відкритий доступ до керівництва. Доктор наук має більш високу повагу і соціальне положення, ніж бізнесмен. Процес комунікації (взаємодії різних підрозділів) у німецьких компаніях є вертикальним: думка нижчестоящого підрозділу доводиться до вищого керівництва тільки через безпосередніх керівників, потім передають цю інформацію по ієрархічному ланцюжку. У процесі прийняття управлінських рішень, які потім набувають форму наказу, не виключається дискусія серед членів трудового колективу. На підприємствах зберігаються ради трудового колективу.

Отже, принцип згоди означає, що трудовий колектив розділяє відповідальність за характер управлінських рішень, які приймаються; консенсусу у німецьких фірмах надається великого значення, незважаючи на чіткість вертикальної структури організації. Німцям властивий процес прийняття рішень на основі консенсусу, управлінці почувають себе більш комфортно у системі колективної відповідальності, яка гарантує їм захист від жорсткого директивного стилю керівництва і підвищує рівень індивідуальної відповідальності перед трудовим колективом.

Колективні трудові контракти, тарифні угоди, соціальне страхування – найважливіші елементи згоди між роботодавцями, найманими працівниками і менеджерами німецьких компаній. Таким чином, німецький стиль лідерства – це ієрархія і згода в організації, де на чолі стоїть компетентний менеджер, чиї накази доводяться до всіх членів через керівників нижче стоячих рівнів; заохочуються індивідуальні ініціативи і участь у процесі управління всього

трудового колективу, що не виключає впливу на топ-менеджерів узгоджених колективних рішень кожного підрозділу організації.

Німецькі організації – традиційно малорухомі організації, які керуються різноманітними інструкціями, системами, ієрархічним і ступенями. Ієрархія є обов'язковою, що приводить до надмірної шанобливості до керівників, для німецького керівника характерною є політика закритих дверей, спілкування відбувається через секретаря, німецький керівник ніколи не підвищує тон голосу і цінує благоприємний клімат в організації.

Для німецьких фірм характерним є децентралізація і дифузія влади, конфіденційність зберігається як у бізнесі, так і в особистому житті. Велике значення у діловій культурі і стилі управління відіграє мова, яка дозволяє зрозуміти логіку дій, ступінь впливу культури на німців є високою, ніж у інших націях, німецькій ментальності властивий консерватизм, ділова культура виключає гумор, структура німецької мови жорстко дисциплінована і логічна, включає довгі речення і складні поняття, німці схильні до вивчення іноземних мов.

Для німців велике значення має час. Це один із способів організації життя у Німеччині. Раціональність використання часу і пунктуальність – своєрідний культ управлінської діяльності в Німеччині. Лінійна модель часу допомагає добитися найкращих результатів у сфері якості і продуктивності, при розрахунках часу німці спираються на протестантську етику, зустрічі розпочинаються хвилина на хвилину.

Характерними рисами німецької культури являються: логічне мислення, раціональний і методичний підхід до справи, врахування багаточисленних деталей, терпеливість, рівність у діалозі, любов до самотності, систематичне планування майбутнього, пунктуальність, врахування часу, жорстке наслідування плану, орієнтація на результат, короткі телефонні розмови, ведення щоденників, логіка у суперечках, розподіл соціальних і професійних інтересів.

Менеджери у Німеччині переконані, що організація буде успішно працювати, якщо робочі процедури спочатку будуть розроблятися, а потім прийматися рішення. Зміни в менеджменті в Німеччині проводяться значно рідше, чим в інших країнах, проявляється недостатня гнучкість поведінки німців; їм важко перебудовуватися, так як необхідно змінювати свої попередні рішення.

Засновником адміністративного менеджменту в Німеччині є М.Вебер (1864-1920). Концепція бюрократичної раціоналізації, розроблена М.Вебером, є важливим етапом становлення класичного менеджменту. Він вважав, що компанії повинні управлятися на раціональній основі, яку він назвав «бюрократичною». Бюрократія, згідно з М.Вебером, - це управління не на основі особистих оцінок, а у відповідності з точним слідуванням індивідів певним правилам і процедурам.

Концепція управління включає: чітке визначення посадових інструкцій і відповідальності працівників; ведення формальної звітності; розподіл функцій власності і управління; об'єм влади і повноважень по мірі просування по

службі зростає; відбір і просування працівників по службі здійснюється у відповідності з кваліфікацією; всі адміністративні акти оформляються у письмовому вигляді; менеджери не є власниками організації, вони наймані працівники, працюють тільки в інтересах організації у відповідності з чіткими правилами та інструкціями, що повинно гарантувати їх надійність і передбачуваність у поведінці. Важливою характеристикою бюрократичного менеджменту є їх раціональність, яка вимагала найбільш ефективних засобів виконання завдань організації. Їх теоретичний постулат, що менеджери повинні управляти організаціями згідно з логікою і наукою.

Особливості німецької моделі адміністративного менеджменту

1. Стимулювання професійної підготовки, що включає різні форми підготовки і перепідготовки у зв'язку з адаптацією до цифрових проривних технологій.

2. Технологічна підготовленість менеджерів. Рівень професійних навичок і вмінь є найбільш важливим у просуванні по службі. Менеджери середньої ланки розглядають технічну компетентність як найважливішу складову своїх повноважень. Вища ланка управління також повинна орієнтуватися у виробничому менеджменті, від чого залежить висока якість продукції, продуктивність праці і економічна ефективність.

3. Поважне відношення до компетентності. Професіоналізм і компетентність відіграють у німецькому менеджменті вирішальну роль, що потребує самодисципліни і самоконтролю. Таке відношення створює потенціал для внутрішньо-організаційних відносин, ефективної комунікації між штабними і лінійними структурами в німецькій організації. Авторитет управлінців базується на управлінських якостях, чим положенні по службовій ієрархії. Для успішного менеджера характерним є: кар’єрне зростання і підвищення кваліфікації, відповідна управлінська підготовка є основною вимогою при прийомі на роботу, а потім виробничий стаж. Виробнича і функціональна кар’єра пов’язуються з функціональними обов’язками, просування є відносно повільним.

4. Розширений об’єм повноважень і відповідальності. Якщо лінійний персонал володіє високою кваліфікацією, то він менше потребує контролю і допомоги зі сторони адміністративно-управлінського персоналу; керівник чи майстер повинен доручати завдання і виступати у якості експерта вирішення технічних проблем.

5. Лояльність менеджерів. Серед німецьких менеджерів менше розповсюджена зміна місця роботи і відповідно вище рівень корпоративної лояльності. Для німців тривалий стаж роботи на одному робочому місці дозволяє добитися необхідного рівня технічної компетентності.

6. Якість, інновації, цифрова культура. Якість продукції, сучасна її доставка і післяпродажне обслуговування є основною метою і конкурентною перевагою. Високий рівень доходів дозволяє німецьким споживачам платити за високу якість. Стратегією на ринку залишається технологічне удосконалення, інновації, цифрові технології.

7. Ефективні трудові відносини. Стабілізуючим чинником для німецької

економіки залишаються стабільні і стійкі відносини між менеджерами, профспілками, робочими радами. Для післявоєнної Німеччини не властиві класові антагонізми, які мали місце у Великобританії, Франції, Італії. Німецька культура менш індивідуалістична у порівнянні з англосаксонською. Тому ідея довгострокової співпраці і партнерства власників, управлінців і робочих знаходить благодатний грунт.

8. Формалізований виробничий менеджмент. Німецькі менеджери надають важливе значення детальному опису трудових функцій і процедур. Відносно високою є ступінь формалізації у вигляді інструкцій, правил, обов'язків Точне визначення інструкцій, правил, процедур – характерна особливість німецького менеджменту. Німецькі вищі менеджери велику роль надають плануванню.

9. Можливість перенесення німецьких управлінських технологій в інші країни. Глобальна конкуренція пред'являє жорсткі вимоги до стилів і методів менеджменту, проте у німецькому менеджменті є своя специфіка, наприклад, система укладення трудових угод. В той же час відбувається поглинання німецьких фірм британцями.

10. Відмінності у стилях менеджменту західних і східних менеджерів: уникнення невизначеності, орієнтація на майбутнє, дистанція влади, колективізм, гуманістична орієнтація, орієнтація на досягнення, рівність статі, орієнтація на досягнення цілі, культура (в той же час є і таке явище, як корупція, хабарі тощо).

Таким чином, становлення і розвиток зарубіжного досвіду адміністративного менеджменту пройшло XX –XXI ст. три етапи, що сприяло процвітанню націй за рахунок успішних концепцій менеджменту:

1. Доктрина відносин з громадськістю (Паблік рілейшнз)

Спеціальна система управління соціальною інформацією, направлена на створення благоприємних умов і гласності, споживацьких стимулів і суспільної думки, що відповідає як інтересам монополій, так і населення. Суть цієї доктрини – масове виробництво потребує масового попиту, значить слід вивчати суспільну думку, виявляти потреби, створювати рекламу і добиватися прибутків монополій врахуванням інтересів мас. Її можна назвати філософією менеджменту як результат адаптації системи до нових умов після кризи 1929-1931 рр.,лозунгом стає «згода, а не класова боротьба». Як зворотний зв'язок – момент адаптації, Паблік рілейшнз, які відіграли певну роль у підвищенні стійкості системи.

2. Доктрина «людських ресурсів»

Сформувалася у післявоєнних умовах, коли НТР відкрила нові можливості для підвищення ефективності. Вони стали застосовуватися за допомогою застосування ЕОМ та інших засобів кібернетики, електронного моделювання, кількісного аналізу визначення господарських проблем. Таким чином, ускладнення техніки потребувало нового підходу – підвищення освітнього рівня не тільки управлінців, ІТР, основної маси працівників, у результаті чого було забезпечено оптимальний синтез людини з технікою. Було розпочато масове навчання з техніки, програмування діловодства. Істотно

піднявся інтелектуальний рівень маси робітників і всього суспільства. Відбулося об'єднання людської маси ресурсів із зростаючими можливостями технічних систем, зросла продуктивність праці у промисловості, сільському господарстві, зросла якість продукції. Але й ця доктрина у 1970-х рр. втратила свої можливості.

3. Доктрина «організаційного гуманізму»

Бурхливий розвиток НТР виявив, що його найбільш наукоємні напрямки і тонкі технології можуть успішно розвиватися лише при умові, коли працівник не тільки високорозвинений, але й має гідні умови існування, благоприємний психологічний клімат, людина відчуває піклування у рамках соціально-орієнтованої держави.

Тому у 1980-і р. посилено розробляються шляхи більш ефективного використання людського потенціалу, організацій, розвитку цінностей, високої організаційної культури, налагодження підприємництва і новаторства. Вченими цього напрямку була звернена увага на покращення матеріального стану робітників, формування гуманних відносин, соціального захисту працівників.

Це був результат адаптації системи до потреб прогресу. Прогноз «абсолютного озлидніння пролетаріату» Маркса і Енгельса не виправдався. При цьому гуманізм був реалізований шляхом більш-менш рівномірного розподілу тягаря реформ на всіх громадин.

Реформа не повинна проходити в обстановці непомірного і незаконного збагачення невеликої частини населення і озлидніння тяжкого стану мас. Лозунг «Добробут для всіх», який проголосив Л.Ерхард, розпочинаючи свої реформи у післявоєнній Німеччині, підтримало все населення.

Головна місія упрвління – підтримка і розкріпачення населення, акцент на те, що продуктивність праці залежить від людини. Людина – творець і джерело суспільного блага.

3.6 Вплив різноманітних чинників і загроз на діяльність адміністративної сфери в умовах глобалізації

На адміністративну сферу у сучасних умовах великий вплив здійснює зовнішнє середовище (макросередовище), що включає: економічне середовище; політичне середовище; соціальне середовище; науково-технічне середовище; правове середовище; культурне середовище; природне середовище; ідеологічне середовище; демографічне середовище; географічне середовище.

Існує ряд чинників внутрішнього середовища, які впливають на сутність адміністративної сфери та діяльність керівників: системи; стратегія розвитку (цілі, задачі, зміст); функції управління (склад, зміст, ступінь централізації); методи управління (механізми реалізації); технології процесів управління; інформація управління; техніка управління; персонал управління (соціально-культурні, психологічні, професійно-кваліфікаційні характеристики); організаційна культура (цінності, стандарти поведінки, традиції, філософія управління); джерела (фінансові, людські, матеріальні ресурси); дослідження і

наукові розробки (портфель угод, стан науково-дослідницької бази, склад кадрів, НІОКР).

Великий вплив на формат парадигми адміністративної сфери здійснюють ціннісні орієнтації працівників зі специфічними типами цільових переваг:

1) теоретичні – істина, знання, раціональне мислення;
2) економічні – практичність, корисність, накопичення багатства;
3) політичні – влада, визнання;
4) соціальні – людські відносини, відсутність конфліктів;
5) естетичні – гармонія, форма і симетрія;
6) релігійні (етика, моральні проблеми).

Рекомендується включати до аналізу діяльності адміністративної сфери:

1) PEST – аналіз (PEST – згідно перших букв англійських термінів Political-legal (політико-правові).
2) Economic (економічні).
3) Socicultural (соціокультурні).
4) Technological (технологічні).

Політико-правові чинники – урядова стабільність чи взагалі нестабільність, податкова політика і законодавство; антимонопольне законодавство, закони по охороні оточуючого середовища, регулювання зайнятості населення, зовнішньоекономічне законодавство; позиція держави щодо іноземного капіталу; профспілки та інші групи тиску (політичні, економічні).

Економічні чинники – тенденції валового національного продукту; стадії ділового циклу; відсоткова ставка і курс національної валюти; кількість грошей в обігу; рівень інфляції; рівень безробіття; контроль за цінами і заробітною платнею; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика.

Соціокультурні чинники – демографічна структура населення; стиль життя; звичаї і уподобання; соціальна мобільність; активність населення.

Технологічні чинники – державна політика у сфері НТП; захист інтелектуальної власності; витрати на НІОКР з різних джерел.

Для адекватного розуміння діяльності адміністративного менеджменту слід проаналізувати матрицю загроз: 1) матрицю профілю середовища; 2) модель М.Портера конкурентних сил; 3) зовнішніх стратегічних чинників; 4) рівень стратегії вибору.

Атрибути, що характеризують адміністративну сферу:

1) безперервність функціонування і розвитку системи, яка функціонує на основі конкуренції, багатоманітності форм функціонування і розвитку, здатності його до оновлення та саморозвитку;

2) альтернативність напрямів функціонування на основі прогнозування та вибору альтернатив;

3) формування організованості системи;

4) адаптивність – здатність системи функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, адаптації системи до цих змін;

5) організаційність – приближення до показників-пропорційності, безперервності, ритмічності, ефективності;

6) стандартизація – забезпечує сумісність даної системи з іншими системами та їх взаємозалежність в умовах розвитку міжнародної кооперації;

7) інноваційний характер розвитку, що направлений на ефективне використання природних ресурсів, праці і капіталу, упровадження патентів і ноу-хау, конкурентоспроможності товарів;

8) упровадження інноваційного шляху, що є єдиним шляхом розвитку економічних систем, які впливають на сталий розвиток сучасного суспільства.

Адміністративній сфері властивий закон забезпечення оптимального функціонування і самореалізації соціального суб'єкта у відповідності з об'єктивними тенденціями через посередництво свідомого впливу на об'єктивні процеси з метою перетворення існуючої можливості на реальну.

Глобалізація і гуманізація створюють два об'єктивних процеси відцентрового і доцентрового характеру, що доповнюють один одного, хоча і здатних до конфронтації. Кінцева мета гуманізації - це олюднення оточуючого світу природи і суспільства з позицій розвиваючих потреб людини. Це означає, що критерієм суспільного прогресу і його кінцевою метою виступає людська особистість, можливість і перспектива її усестороннього розвитку, а також її універсалізація у масштабах культури, соціуму і природи.

Постмодерністська глобалізація приводить до того, що простір і час стають все ближче і ближче, навіть зливаються. У цих питаннях стає актуальним питанням про збереження мовної і культурної ідентичності, самобутності і унікальності традиційної культури народів. Проте носії більш оптимістичних поглядів вважають, що, відповіддю на виклик, кинутий культурній багатоманітності людства зі сторони західної масової культури, може бути послідовне і поступове використання національних культурних цінностей, що сприяють позитивному вирішенню проблем, які стоять перед суспільством.

Як свідчить аналіз, сама глобалізація являє собою багатосторонній процес, який включає у себе як загрози, так і великі перспективи, особливо у сфері культури. На такій основі можливо не тільки збереження, але і відродження і освоєння культури і духовності народу, розвиток місцевих культурних традицій, локальних цивілізацій.

Постмодерністська глобалізація вимагає від місцевих культур не беззастережного підпорядкування, а селективного вибіркового сприйняття і освоєння нового досвіду інших цивілізацій, можливого тільки у процесі конструктивного діалогу з ними. Стратегічна лінія розвитку держав в умовах глобальних змін повинна бути направлена на економічний розвиток при збереженні етнокультурної різноманітності і повазі до самобутності. Відповідним викликом глобалізації може стати рівноправна співпраця культур і цивілізацій, свобода вираження багатоманітності.

Таким чином, у контексті глобалізації економіки актуальними стають питання співіснування і взаємодії національної (чи регіональної) ділової культури і корпоративної культури. Більшість вчених визнають існування різних управлінських моделей, що відповідають ієрархії цінностей, системам мотивації, традиціям окремих країн і регіонів та пояснюють це національною

діловою культурою у її взаємодії з організаційною культурою.

Класифікація типів управлінської культури в адміністративному менеджменті базується також на характеристиках організації:

- ступінь централізації управління і дистанція влади (ієрархічність, чи егалітаризм, централізоване чи децентралізоване управління);
- ступінь формалізації управлінських функцій (формальний чи неформальний стиль);
- цільова спрямованість діяльності (орієнтація на особистість і міжособистісні відносини чи орієнтація на вирішення завдань і досягнення цілей).

Рушійними чинниками глобалізації як об'єктивного процесу, що впливає на адміністративний менеджмент, являються:

1) розвиток науково-технічного прогресу (транспортних, комунікаційних, інформаційних технологій);

2) лібералізація економіки;

3) трансформація політичної системи у національному і міжнародному масштабах.

На наш погляд, саме ступінь інтенсивності виявлення цих чинників визначає ступінь втягнення і реалізації процесу глобалізації на рівні тієї чи іншої держави чи культури.

Глобалізація характеризується такими рисами, як руйнація адміністративних бар'єрів між країнами, планетарне об'єднання регіональних фінансових ринків, набуття фінансовими потоками, конкуренцією, інформацією і технологіями всезагального світового характеру.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте класифікацію типів управлінської (організаційної) культури та приведіть приклади по конкретним країнам і регіонам.
2. Проаналізуйте характерні риси адміністративного менеджменту у США.
3. Проаналізуйте характерні риси адміністративного менеджменту в Японії.
4. Проаналізуйте характерні риси адміністративного менеджменту в Китаї.
5. Проаналізуйте характерні риси адміністративного менеджменту в Німеччині.
6. Покажіть вплив різноманітних сфер і загроз на діяльність адміністративної сфери в умовах глобалізації.
7. В чому проявляються виміри постмодерністської глобалізації на рівні мікроантропологічних та мезокультурних вимірів у контексті конкретних країн та регіонів (на конкретних прикладах).
3. Визначте напрями оптимізації адміністративного менеджменту в умовах постмодерністської глобалізації (на прикладі конкретної сфери життєдіяльності).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Контроль – це:

А) Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.

Б) Вид людської діяльності.

В) Спостереження за роботою персоналу організації.

Г) Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

2. Департаментизація це:

А) процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації.

Б) Організаційне обособлення виконавців різних робіт.

В) Постадійний розподіл робіт в організації.

Г) Сукупність постійних зв’язків в організації.

3. Стратегічне планування полягає:

А) У розробці стратегій.

Б) У розробці цілей.

В) У розробці місії.

Г) У розробці тактики та політики.

4. Делегування - це:

А) Передача підлеглому завдань або діяльності із сфери дій керівника.

Б) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

В) Форма управлінської діяльності, змістом якої є ведення переговорів.

Г) Управлінська діяльність, змістом якої є передача занадто складних завдань.

5. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

А) Організація, планування, контроль, мотивація.

Б) Планування, організація, контроль, мотивація.

В) Планування, організація, мотивація, контроль.

Г) Організація, контроль, мотивація, планування.

6. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

А) Термін "менеджмент" означає керування якоюсь системою.

Б) Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).

В) Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.

Г) Термін "менеджмент" означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

7. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

А) сильні сторони своїх конкурентів.

Б) Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.

Г) Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.

Д) Слабкі сторони конкурентів.

8. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

А) Організаційна культура.

Б) Цілі.

В) Технологія.

Г) Постачальники і конкуренти.

9. Що слід розуміти під місією організації?

А) Основні завдання організації.

Б) Основні функції організації.

В) Оосновні види робіт організації.

Г) Чітко виражену причину існування організації.

10. До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:

А) Планування.

Б) Кредитування.

В) Організації.

Г)Мотивації .



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кандидатом на посаду до Вашого підрозділу і кому віддасте перевагу. Обгрунтуйте чому?

2. Яким чином необхідно підвищити ефективність праці та організувати злагоджену та успішну роботу вашого підрозділу. Обгрунтуйте критерії ефективності праці.

3. Розвивайте свою здатність до мислення у категоріях складних систем. Підпишіться на блоги або групи, в яких обговорюються теми, пов’язані з самоорганізацією команд і використанням теорії складних систем в управлінні організаціями. Ви можете знайти оновлений перелік на веб сайті Management 3.0 - http:/ www.management 3.0.com

4. Зберіться з колегами для обговорення драйверів інновацій (знання, креативність, мотивація, різноманіття, особисті якості членів команди). Чи досить активно ваша компанія використовує кожен із них? Чи всі з них працюють ефективно? Якщо ні, то як вправити становище?

5. Обговоріть із колегами відчутні результати реалізованих інновацій. Чи можете ви навести приклади таких результатів? Якщо ні, то чому? Якщо всі з необхідних умов у наявності (знання, креативність, мотивація, різноманіття й особисті якості членів команди), то чому інновації не знаходять застосування? Які необхідні для цього дії не виконуються?



ТЕМА 4
АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДИСЦИПЛІНА: ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ

ПЛАН

4.1 Зміст дисципліни «Адміністративний менеджмент»: теоретико-методологічні основи

4.2 Управління, менеджмент і адміністрація: поняттєво-категоріальний апарат

4.3 Адміністративні відносини як вираження сутності адміністративного менеджменту

4.4 Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту

4.5 Закони адміністративного менеджменту:

4.5.1 Закон синергії як загальний закон адміністративного менеджменту

4.5.2 Закон регулювання та управління соціальними процесами в контексті процесів самоорганізації

4.5.3 Загальносистемні принципи самоорганізації адміністративного менеджменту

4.6 Місце і роль зворотних зв'язків в адміністративному менеджменті



Ключові терміни і поняття: управління, менеджмент, адміністрація, адміністрування, адміністративні відносини, закони адміністративного менеджменту, закон синергії, закон регулювання соціальними процесами, самоорганізація, методологічні принципи самоорганізації, зворотні зв'язки



Мета і завдання:

- виявити зміст адміністративного менеджменту та його теоретико-методологічні основи;
- проаналізувати поняття «управління», «менеджмент», «адміністрація»;
- розкрити зміст адміністративних відносин як основи адміністративного менеджменту;
- обґрунтувати управління організацією як головного призначення адміністративного менеджменту;
- прокоментувати закони адміністративного менеджменту (на конкретних прикладах);
- розкрити сутність закону синергії як загального закону адміністративного менеджменту;
- з'ясувати закон необхідності посилення регулювання та управління соціальними процесами в контексті процесів самоорганізації;
- розкрити загальносистемні методологічні принципи самоорганізації

адміністративного менеджменту;

- виявити місце і роль зворотних зв'язків в адміністративному менеджменті.

4.1 Зміст дисципліни «Адміністративний менеджмент» : теоретико-методологічні основи.

Зміст дисципліни «Адміністративний менеджмент» зумовлюється:

1) комплексом прикладних важелів організаційно-методичних та універсальних інструментів оперативно-розпорядницького керівництва;

2) забезпеченням стратегічної стійкості менеджменту та адміністрування в цілому, а також супроводом функціонування менеджменту організації адекватним йому адмініструванням;

3) методичним забезпеченням послідовності процесів адміністрування і супроводу менеджменту організацій;

4) орієнтацією адміністрації та адміністрування на практичну оптимізацію функціонування менеджменту організацій;

5) побудовою перманентного процесу селекції і моделювання найбільш досконалих форм і змісту процедур і структур менеджменту;

6) раціоналізацією базових моделей і упровадження нових адміністративних рішень менеджменту;

7) застосуванням комплексу ресурсів адміністрування шляхом визначання адміністративних відносин та комплексу відповідних їм способів вивчення побудови основних класифікацій та механізмів.

Зміст теорії організацій включає:

- визначення місця і ролі адміністративного менеджменту серед інших дисциплін;
- позиціонування адміністративних основ організації;
- комплексом співвідношень організації та адміністрування;
- адміністрування як основи побудови і функціонування організацій;
- дослідження функціональних основ організації;
- деталізація і спеціалізація форм адміністрування і базова класифікація його функціонального змісту;
- адаптація, спеціалізація і модернізація адміністрування в організації;
- цілісне уявлення функціонального вираження адміністрування в організації;
- процедури як метод адміністрування процесу функціонування організації;
- процедурна основа адміністрування як базовий ресурс його моделювання;
- організаційно-методичне забезпечення менеджменту;
- структуризація повноважень менеджменту, як поняття і зміст повноважень в адмініструванні;
- ієрархія і зміст повноважень як засобів адміністрування, кваліфікація і

компетенція як характеристики розподілу і виконання повноважень;

- вивчення побудови, узгодження і побудова матриць функціонального впливу у якості основи його регламентації;

- розробка, узгодження і застосування посадових інструкцій як основи розподілу функціональних повноважень, місце і роль повноважень та інструкцій в забезпеченні в забезпеченні функціонування організації;

- позиціонування адміністрації в організації, склад і зміст адміністративних органів керівництва та управління;

- формування концепції взаємодії органів адміністрації з самими різноманітними контрагентами як всередині, так і поза межами організації;

- інформаційні ресурси керівництва і управління як основи сучасної процедури супроводу адміністративного менеджменту організації;

- реорганізація і реформування системи адміністрування організації.

Теоретико-методологічними основами адміністративного менеджменту є морфогенетичний підхід до аналізу саморегуляції соціальних систем, що досліджує форму і конструкцію будь-якого об’єкта.

Базовими для аналізу адміністративного менеджменту слугують наступні методи:

1) синергетичний, що використовується для аналізу адміністративного менеджменту як нелінійної системи;

2) порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні форми публічного адміністрування як саморегуляції соціальної системи, що представляє собою дисипативну структуру, динаміку становлення адміністративного менеджменту у темпоральних координатах певної історичної епохи;

3) феноменологічний, що дозволяє осягнути сутність феномена адміністративного менеджменту як складного суперечливого феномена, що розвивається «зі знаком плюс» і «зі знаком мінус», прагнучи до своєї цілісності;

4) системний, що направлений на виявлення структури адміністративного менеджменту як динамічної системи, яка сприяє саморозвитку соціальної системи та її саморегуляції;

5) діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток публічного адміністрування у взаємодії з оточуючим світом та особистістю;

6) синергетично-діалектичний, що дозволяє осягнути адміністративний менеджмент на основі принципів, методів, підходів до аналізу соціальної системи з точки зору синергії і діалектики;

7) загальнонаукові методи – аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, що сприяють філософському осмисленню адміністративного менеджменту у системі саморегуляції соціальних систем;

8) структурно-логічного моделювання – для словесного опису концептуальних підходів до формування та розвитку соціально-управлінських систем адміністративного менеджменту;

9) компаративістський – для порівняння концептуально-специфічних систем адміністративного менеджменту, сформованих на різних теоретико-методологічних засадах;

10) структурно-функціональний – для розкриття основних характеристик механізмів адміністративного менеджменту, взаємозалежності окремих суспільних і політичних процесів у розвитку і динаміці саморегуляції соціальних систем;

11) наукової абстракції і нелінійного (недетермінованого) мислення – з метою виявлення взаємодії прямих і зворотних зв'язків у лінійних (суб'єкт-об'єктних) і нелінійних (суб'єкт-суб'єктних) системах адміністративного менеджменту;

12) комплексний метод – забезпечується соціально-філософським усвідомленням адміністративного менеджменту як формування цілісної суб'єкт-суб'єктної парадигми управління складними соціальними системами;

13) економіко-математичні – для побудови моделі прогнозування управління складними соціальними системами з використанням зворотних зв'язків в усіх сферах життєдіяльності соціального організму;

14) метод антропологічної експертизи, направлений на виявлення гуманістичної компоненти в адміністративному менеджменті, в центрі якого «людина як міра всіх речей»;

15) виявлення позитивного соціального індикатору адміністративного менеджменту та впровадження його ефективної моделі зі зворотними зв'язками на рівні територіальної громади і міжнародного глобалізованого соціуму.

Таким чином, для аналізу адміністративного менеджменту слід використати такі методи, принципи, концепти і підходи: загальнонаукові методи аналізу і синтезу, узагальнення та екстраполяції, системний та структурно-функціональний підходи; загально-філософська, філософсько-антропологічна та філософсько-культурологічна методології, порівняльно-історичний метод, метод синергетичного підходу, метафізичний метод, методологія історичного і логічного, метод культурно-антропологічної реконструкції та культурно-семіотичної інтерпретації.

Все це дозволило виявити і визначити сутність і значення адміністративного менеджменту в умовах постмодерністської модернізації глобалізованого світу.

4.2 Управління, менеджмент і адміністрація: понятійно-категоріальний апарат

В управлінській літературі використовуються поняття «управління» і «менеджмент», під якими часто розуміють або тотожні поняття, або – нетотожні. Розвиток суспільства і ускладнення систем виробництва призвели до виокремлення таких аспектів управління, як:

1) вид діяльності;

2) процес діяльності;

3) категорія людей, які здійснюють управління організацією, колективом;

4) мистецтво впливати на людей та організовувати їх роботу.

Управління - це дія, спрямована на об'єкт з метою змінити його стан або

поведінку шляхом зміни обставин. Управляти можна технічними системами, автомобілем, людьми. Залежно від характеру керованих об'єктів розрізняють: 1) управління технічними системами (технологічними лініями); 2) управління організаційними системами (соціальними, виробничими, економічними), тобто такими, що охоплюють разом з технікою і матеріальними засобами великі людські колективи.

Менеджмент як різновид управління, спрямований на досягнення цілей організації шляхом управління людьми, який покликаний вирішити ці проблеми в організації.

Менеджмент – сукупність принципів, методів засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва та досягнення прибутку. Розрізняють такі види менеджменту: 1) виробничий; 2) фінансовий; 3) інноваційний; 4) інформаційний; 5) екологічний; 6) антикризовий; 7) менеджмент персоналу; 8) менеджмент маркетингу.

Значну роль у досягненні цілей організації відіграють менеджери – категорії працівників, які планують, організовують, мотивують, стимулюють, контролюють роботу працівників (керують роботою колективу), сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху у його конкурентній боротьбі, утіленню нових ідей та результативних стратегій і несуть відповідальність за результати. Для підвищення результативності праці здійснюється поділ праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на основі виконання певних видів діяльності, розмежування повноважень, прав і сфер відповідальності, розмежування повноважень, прав і сфер відповідальності:

1) вертикальний поділ – координація управлінської роботи; наслідком такого поділу є створення рівнів управління:

2) інституційний (вищий) рівень - 3-7% загальної кількості управлінського персоналу - адміністрація підприємства (організації) – директор, його заступники, президент, віце-президенти, ректор, проректори - загальне стратегічне керівництво організацією, її функціональними виробничо-господарськими комплексами; розроблення політики організації, забезпечення інтересів і потреб власника.

3) управлінський – (середній) рівень - 50-60% загальної кількості управлінського персоналу – менеджери штабних і функціональних служб апарату управління фірми, її філій, відділень, а також керівництво допоміжних і обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів, - завідуючий відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу – забезпечення реалізації політики функціонування організації, розроблення вищим керівництвом відповідальності за доведення конкретизованих завдань до відома підрозділів за їх виконання, хід виробничого процесу в підрозділах.

4) технічний (нижчий) рівень – менеджери, що мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці і здійснюють управління такими первинними підрозділами, як бригади, зміни, ділянки – майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідуючий кафедрою, старший продавець – відповідальність за доведення поставлених

завдань до відома безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання.

Між тим, навіть на верхньому рівні управління можуть позиціонуватися посади керівників, наприклад спеціалістів спеціальних відділів і секторів, які безпосередньо не входять у склад менеджменту організації. В свою чергу, абсолютно всі спеціалісти та виконавці верхнього рівня управління організації безпосередньо входять у склад її адміністрації, так як на практиці визначають зміст її діяльності.

Менеджмент уявляється як вид професійної діяльності щодо керівництва підлеглими в організації, котра забезпечує перспективну постановку та ефективне досягнення її цілей. Тут до процесуального уявлення змісту менеджменту визначально відноситься вся сукупність діяльності керівників організації.

У цьому контексті виокремлюється термін **«керівництво»** як визначення професійної діяльності керівників. Крім безпосередньої діяльності керівників процес управління забезпечується функціональною участю значної кількості спеціалістів і виконавців. Їх дії забезпечують виконання комплексу спеціалізованих функцій і програми необхідних рутинних операцій. Дане розмежування необхідно для того, щоб розрізняти склад і зміст менеджменту і адміністрації. Ні в прерогативи, ні в зміст діяльності керівництва організації не повинні входити функціональні обов’язки спеціалістів і виконавців управлінських підрозділів.

Термін «керівництво» має наступне адекватне застосування, що відображає систематизацію і уявлення основоположних умов, характеристик, вимог, що забезпечують ефективне досягнення поставлених цілей. Термін «керівництво» означає систематизоване зведення положень, регламентів, правил, якими постійно керується персонал управління організації в процесі своєї практичної діяльності. Дане розуміння «керівництва» виражається як у вигляді статутів, норм, положень, якими постійно керується персонал управління організації у своїй практичній діяльності. Поняття «керівництво» включає: перше - пакет документів, які регламентують права, обов’язки і відповідальність підрозділів і співробітників організації; друге – пакет штатних процедур функціонування підрозділів і співробітників організації.

Вся сукупність повноважень і змісту практичної діяльності персоналу управління по їх здійсненню цілком і повністю відноситься до адміністрування. Адміністрування складається з діяльності керівників і спеціалістів, що забезпечують їх функціонування, і виконавців органів управління, як правило, верхнього рівня організації. Адміністрування, крім власного керівництва організацією, включає наступні задачі: регламентація, розпорядження, інформаційне забезпечення, контроль виконання, супровід документообігу, діловодство. Його форми і зміст є настільки різноманітними, наскільки специфічними є конкретні організації.

До адміністрування в організаційно-методичному розумінні цього терміну слід віднести механізм забезпечення дотримання комплексу право встановлених положень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечує їх оперативний супровід. Самі найрізноманітніші форми і методи

адміністрування застосовують не тільки адміністрація, а й менеджмент.

Але якщо для менеджменту адміністрування являється штатним інструментом впливу, то для керівників нижнього рівня адміністративні повноваження встановлюються чи делегуються у відповідності з вирішуваними задачами.

На нижньому рівні управління функції менеджменту і адміністрування об'єднуються і реалізуються у відношенні своїх безпосередніх підлеглих. Тут менеджмент, адміністрація і управляюча система в цілому об'єднуються у своєму впливі на систему, що управляється.

Адміністрування стає безпосереднім інструментом менеджменту, разом з яким керівник використовує і широкий спектр інших методів, наприклад економічних чи психологічних. Освоєння і застосування всієї різноманітності форм і методів керівництва підлеглими на всіх рівнях також забезпечується адміністрацією.

Термін «адміністрація» (від лат. administratio – об'єднання) означає об'єднання посадових осіб і органів, що очолюють організацію.

Адміністрація покликана здійснювати офіційне представництво організації у зовнішньому середовищі, безпосередньо управляти її цілеспрямованим функціонуванням, забезпечувати взаємодію з підпорядкованими їй формуваннями. Разом з тим невірно репрезентувати адміністрацію всією управляючою системою організації. У процесі функціонування організації до прерогатив організації відносяться в основному загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження. Їх реалізація формує і реформує організацію, направляє і супроводжує її функціонування, контролює і представляє встановлену звітність.

Деталізація та адаптація оперативних і приватних цілей, розробка і вирішення конкретних задач, як правило, делегуються адміністрацією лінійним і спеціалізованим функціональним підрозділам організації. Такий підхід зумовлює відповідне виокремлення і застосування поняття «адміністрування», що об'єднує комплекс організаційно-методичних функцій, які забезпечують виконання повноважень менеджменту.

Сама адміністрація забезпечує підбір, оформлення, проведення роботи всього персоналу організації, включаючи лінійні і функціональні управлінські і виробничі підрозділи. Адміністрація організації – це сукупність лінійних і функціональних керівників та їх замісників на всіх рівнях управління організацією, що має право приймати рішення. У загальному смислі під адміністрацією організації розуміється її управлінський персонал.

Адміністрування – це організаційна діяльність у сфері управління через посередництво організаційно-розпорядницьких методів, що спираються на накази, розпорядження, установлення, що спускаються зверху. Перераховані з функцій адміністрування передбачають, що визначення сутності і змісту адміністрації необхідно обґрунтовується її співставленням з таким широким поняттям, як «менеджмент». Ряд дослідників відносять до адміністрації всіх керівників всіх рівнів, що перетинається з поняттям «менеджмент», що включає два уявлення про нього.

По-перше, менеджмент сприймається як власне склад керівників організації, при цьому менеджмент відносять до кожного керівника, у якого є хоча б один підлеглий. Право ставити перед підлеглими задачі і забезпечувати їх досягнення стає критерієм виокремлення складу менеджменту організації. У цьому смислі термін «керівництво», під яким розуміється склад керівників організації, є точним синонімом структурного розуміння менеджменту. В адміністрацію організації входять не всі керівники і тим більше далеко не всіх підрозділів, не входить ряд лінійних і функціональних керівників середнього і практично всі керівники виробничих і управлінських підрозділів нижчого рівня. Абсолютно не всі спеціалісти і виконавці верхнього рівня управління організації безпосередньо входять до складу її адміністрації, які визначають зміст її адміністративної діяльності.

Адміністрування виступає у якості регламентуючого і стабілізуючого комплексу забезпечення і супроводження менеджменту організацій. На практиці постановка і застосування сучасної парадигми адміністрування виключно є широким і специфічним, що зумовлює необхідність предметного дослідження всієї багатоманітності їх проявів у менеджменті організацій:

1) адміністрування використовується у вигляді обґрунтування, розробки і реалізації функціонального і цілеспрямованого впливу;

2) розробка функціональних матриць організації функціональної взаємодії працівників, підрозділів і служб управління організацією, що виступає методичною основою оптимізації моделі кооперації менеджмент-процесів організації;

3) вирішення такої ключової задачі, як упровадження нових конфігурацій кооперації функцій та об’єднання дій у процесі цілеспрямованого впливу;

4) адміністрування як необхідний і витребуваний механізм оперативного супроводження здійснення менеджмент-процесів.

Конструктивно-інтеграційне вираження адміністрування у менеджменті реалізуються у вигляді таких процедур:

1) регламентація системи і процесу цілеспрямування, що забезпечує розробку, побудову і реалізацію «дерева цілей»;

2) розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій та універсальних дій між працівниками і підрозділами організаційної структури;

3) організація побудови і реалізації процесу менеджменту шляхом послідовного об’єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес;

4) вироблення, адаптація і застосування моделі організації функціональної взаємодії у ході розробки і здійснення впливу менеджера.

У таблиці 4.1 представлено параметри виявлення адміністрування у менеджменті.

Параметри виявлення адміністрування у менеджменті

Параметри	Статичні	Динамічні
Часові	Строки	Періоди
Режимні	Правила	Допуски
Зведені	Регламенти	Розклади

Складові	Квоти	Ранжування
Ранжуючі	Ієрархії	Послідовності
Кількісні	Пропорції	Прогресії
Змістовні	Класифікації	Процедури
Організаційні	Структури	Програми
Розпорядницькі	Повноваження	Дії
Розподільчі	Порядки	Графіки
Комплексні	Системи	Механізми
Спеціалізовані	Обов’язки	Функції

Таблиця 4.1 - Параметри виявлення адміністрування у менеджменті (розроблено автором)

4.3 Адміністративні відносини як вираження сутності теорії організацій

Адміністративний менеджмент вивчається на межі багатьох наук – менеджменту, психології, філософії управління, філософії управління персоналом, конфліктології. Виділення предмета дослідження адміністративного менеджменту являється достатньо складною наукою, тому що у якості об’єкта в ній розглядаються будь-які матеріальні, інтелектуальні, об’єктивні, суб’єктивні і змішані процеси і системи в організації.

Основа визначення і уявлення предмета дослідження адміністративного менеджменту – виділення організаційних відносин, які відображають сукупність і різноманітність всіх видів і форм встановлення, здійснення і припинення взаємозв’язків як усередині, так і поза ним.

Під адмініструванням у теорії і на практиці адміністративного менеджменту прийнято розуміти широкий спектр виявлення формалізації і регламентації зв’язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень. Проте різноманітність виявлення формування і функціонування систем і процесів адміністрування відображає тільки зовнішню сторону організації значно складнішою. Внутрішня, якісна сторона виявлення адміністративних відносин є надзвичайно складнішою, тому якісна складова адміністрування представляє фундаментальний інтерес для адміністративного менеджменту.

В реальних умовах виділення адміністративних відносин уявляється перш за все процесуальним і системним вираженням змісту адміністративного менеджменту. З цих позицій об’єктами найбільш розповсюджених виявів адміністративних відносин у сучасних організаціях стають процедури та структури їх формування, функціонування та розвитку.

У таблиці 4.2 представлено класифікацію адміністративних відносин в організації.

Виявлення	Процесуальні	Системні

адміністративних відносин		
Часові	Регламенти, режими, графіки	Строки, періоди, дати
Оперативні	Порядки, прогресії, процедури	Розклади, реєстри, свідчення
Координаційні	Послідовності, програми	Розподіл, закріплення
Організаційні	Операції, дії, механізми	Ранжування, ієрархії
Розпорядницькі	Керування, інструкції, функції	Обов'язки, повноваження
Кількісні	Регулювання, обмеження	Норми, квоти, пропорції
Стимулюючі	Контроль виконання, санкції	Положення, відповідальність

Таблиця 4.2 - Класифікація адміністративних відносин в організації (розроблено автором)

Ці характеристики визначаються застосуванням адміністрування у якості інструмента формалізації, регламентації, контролю і забезпечення виконання цільових функцій. У цьому плані в адміністративних відносинах виокремлюються цілеспрямованість, об'єктивізація, персоніфікація, оперативність, деталізація, конструктивність. Адміністративні відносини характеризуються цілим комплексом властивостей і особливостей, які – організаційних, соціальних, правових та інших, які визначають формування концепції адміністративного менеджменту в організації.

Таблиця 4.3 Об'єкти адміністрування в організації

№ п/п	Склад	Зміст
1.	Відносини	Установи, реєстрації, комунікації, субординації, взаємодії, розробки, побудов, обмеження, ліквідації, корпоративні, суспільні, стилі керівництва і управління
2.	Зв'язки	Інформації, комутації, ієрархії, компетенції, координації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності
3.	Функції	Генеральні, стратегічні, загальні, основні, ключові, прикладні, конкретні, локальні, спеціальні, приватні, виробничі, забезпечуючи, допоміжні
4.	Процедури	Пропозиції, планування, розробки, установи, розподіл, реалізація, контроль виконання, оцінка відповідальності, режими, стимулювання, реорганізації
5	Норми	Взаємозв'язку, кореспонденції, надійності, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, ранжування, розподілу, управління
6	Документи	Статути, домовленості, угоди, регламенти, норми, акти,

		правила, порядки, керівництва, інструкції, рекомендації, рознарядки , допуски, квоти висновки
7	Структури	Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, штабні, матричні, програмно-цільові, органічні, сітьові
8.	Органи	Адміністрації, уряди, міністерства, служби, агентства, комітети, комісії, установи, організації, збори, президії, ради, інспекції, дирекції, департаменти, комплекси філіали, цехи, підрозділи, відділи, бюро, лабораторії, зміни, посади

Таблиця 4.3 Об’єкти адміністрування в організації (розроблено автором)

4.4 Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту

Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту – це звернення до пізнання механізмів самоорганізації складних еволюційних та зверхскладних систем у стані, далекому від рівноваги, коли загострюється їх чуттєвість до незначних флуктуацій на мікрорівні, які приводять до зміни поведінки всієї макросистеми. Руйнування динамічної рівноваги її структур і підсистем адміністративного менеджменту, вступ їх у «режим із загостренням», фазу кризи, в якій нестійкі структури піддаються швидкій дезінтеграції, приводять до зміни моделей адміністрування.

Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту має дослідити:

1) теоретико-методологічні основи аналізу синергетичної парадигми;

2) зміни, які відбуваються в різних системах в умовах нестабільності;

3) дії механізму самоорганізації;

4) можливості соціального управління і суперечлива сутність кризи;

5) креативність хаосу, його конструктивність, направленість просування до нової соціальної організації.

Система адміністративного менеджменту – це різноманітність упорядкованих деяким відношенням чи зв’язаних певними ознаками елементів, які можуть представляти собою сукупність, для якої характерним є:

1) функціональне призначення, що визначається принципом чи характером взаємозв’язку і взаємовідношення елементів;

2) структура – будова, взаємо розташування її складових частин; потоки інформації;

3) взаємозв'язки і взаємовідносини елементів системи.

Головне призначення адміністративного менеджменту – це процес впливу суб’єкта на об’єкт, направлений на упорядкування, збереження, збереження системи об’єкта у відповідності з поставленими цілями. Управління як вид людської діяльності існує з тих пір, як виникла необхідність у сумісній діяльності людей. Кожна історична епоха вносить свої корективи у відношення суб’єкта управління, методи стимулювання, масштаби організації самого

процесу, але тільки у XX столітті з'явилися і почали розвиватися наукові підходи до адміністративного менеджменту.

Адміністративний менеджмент представляє собою невід'ємну частину людського буття, без якого неможлива сумісна діяльність людей і суспільства в цілому. Ефективний адміністративний менеджмент є одним із основних чинників соціального прогресу. Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту слід оцінити як акумульовані і логічно упорядковані за певними правилами знання, які представляють собою систему принципів, методів, методик, технологій управління, розроблених на основі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті використання досягнень ряду конкретних наук.

Часто теорію адміністративного менеджменту розділяють на два рівні:

1) представлений теоріями соціального управління, які являють собою частину політико-економічних і соціально-філософських концепцій, що пояснюють механізм функціонування суспільства на різних історичних етапах;

2) другий являє собою прикладну дисципліну, яка інтегрує в собі, з однієї сторони, фрагменти фундаментальних наукових теорій, в першу чергу математики, логіки, психології та інших, а з другої сторони – це сукупність практичних знань і навичок, які об'єднують достатньо багатоманітні об'єкти загальною задачею управління.

Управління організацією як головне призначення адміністративного менеджменту – це цілеспрямований вплив соціального суб'єкта на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, що здійснюється як безпосередній (у формах самоуправління), так і через спеціально створені інститути (державу, партії, суспільні об'єднання, кооперативи, підприємства, союзи).

Управління – невід'ємна властивість всіх організованих систем різної природи, що забезпечує їх самозбереження і саморозвиток. Публічне адміністрування представляє собою складний процес взаємодії двох сторін: тієї, хто управляє; і тієї, ким управляють, в яких важливу роль відіграють зворотні зв'язки.

Адміністративний менеджмент може бути представлений як сукупність двох складових підсистем. Традиційна підсистема адміністративного менеджменту виходить із пріоритету прямих зв'язків, в якій мало уваги зверталося на взаємозв'язок цих двох підсистем, тобто процес управління розглядався як односторонній процес, як жорстко управляючий вплив.

Проте організація як складний соціальний організм – це складна соціальна система, що володіє внутрішнім механізмом саморегулювання і саморозвитку. Сучасна парадигма адміністративного менеджменту у розгляді процесу управління як суб'єкт–суб'єктного відношення, що передбачає взаємодію двох підсистем - тієї, хто управляє, і тієї, ким управляють, аналіз цих підсистем як відкритих систем, кожна із яких здатна адекватно реагувати на імпульси одна одної. В результаті адміністративний менеджмент набуває характеру спів управління; управління зверхскладними системами, що являють собою вплив на їх власний механізм саморегуляції і самоуправління з метою

його оптимізації.

Важливий аспект ефективного адміністративного менеджменту в управлінні організацією – досягнення адекватності цих двох підсистем. Для реалізації цілей адміністративного менеджменту необхідно дотримання принципу необхідної різноманітності: різноманітність управляючої системи повинна бути не меншою, чим різноманітність системи, якою управляють. Процес адміністративного менеджменту включає в себе три основних компоненти:

1) управлінська свідомість – мисленнєве здійснення процесу управління;

2) управлінська діяльність, що представляє собою реалізацію цілей і задач соціального управління;

3) результат управлінської діяльності.

Для адміністративного менеджменту необхідно виробляти вміння оцінювати соціальні наслідки передбачуваних управлінських рішень, що є соціальним нервом будь-якого управлінського впливу.

4.5 Закони адміністративного менеджменту

4.5.1 Закон синергії як загальний закон адміністративного менеджменту

Закон синергії – це загальний закон організації. Етимологічно «синергія» походить від грецького слова «synergeia», що означає співдружність, сумісні дії. Формулювання закону синергії зводиться до того, що цей закон означає сукупність елементів, які утворюють організовану систему, якщо її потенціал більше суми потенціалів елементів, які в неї входять окремо.

Під потенціалом в загальному випадку розуміється наявність можливостей (якостей, енергії, інших ресурсів), що дозволяють зробити що-небудь і виконувати певну роботу. Так, потенціал індивіда характеризується його інтелектуальними здібностями, фізичною силою, типом особистості; потенціал господарської організації може характеризуватися виробничою потужністю, річними комерційними змінами, об’ємом продаж тощо.

Зміст закону синергії зводиться до того, що властивості цілого (єдиного, монолітного) не зводяться до суми властивостей його частин; ціле більше суми своїх частин (А.А.Богданов). Зворотне співвідношення: коли ціле менше суми своїх частин, ймовірне лише для дезорганізованої системи. Внаслідок дії закону синергії проявляється синергетичний ефект, який зумовлений появою нової якості, стає достоїнством цілого.

Проте не будь-яке об’єднання зусиль, вмінь і ресурсів, коли мова йде про організацію штучних систем, автоматично створює цю синергетичну дію. Нерозуміння механізму синергетичної взаємодії не дає можливості розуміти і пояснювати поведінку навіть відносно простих систем. Справа не тільки в тому, що поєднується, але істотно те, як поєднується, які спонукальні сили цьому сприяють.

Головне тут – зв’язки, які встановлюються між частинами, так як саме від них встановлюється міцність поєднання частин. І, напроти, слабкість зв’язків

приводить до розриву комунікації і розпаду організації як цілісного утворення. Ефект синергії виникає завдяки появі джерел, що виникають після інтеграції частин, під якими розуміється вплив зумовлюючих факторів. В конкретних умовах системи тієї чи іншої природи чи виду склад цих факторів, а, отже, і конкретний механізм впливу на продуктивність функціонування можуть бути різними.

До загальних чи типових джерел синергії слід віднести:

1) концентрацію розузгоджених ресурсів в одному місці, масоване використання яких зразу дозволяє системно вирішувати великі задачі і отримувати більш масштабні результати, порівняно з їх використанням на потреби локальних заходів;

2) упорядкування зв'язків, підвищення міри поєднання елементів чи координації дій частин, при яких їх зусилля узгоджуються і направляються у сторону необхідного результату;

3) активізацію дій однієї частини самим фактом присутності іншої частини, яка слугує немов би каталізатором (наявність «активностей», згідно з А.А.Богдановим), так що, чим більше частин, учасників, тим вище фонове значення активності, енергетичний потенціал поля взаємодії;

4) функціональну спеціалізацію частин, включаючи професійний і спеціальний розподіл праці і такі її вигоди, як висока якість продукції і послуг, а також інші переваги, що проявляються із збільшенням розмірів організації;

5) можливість взаємодії частин, що особливо важливо в екстремальних умовах. Реалізація джерел синергетичного ефекту чи, врахування вимог закону у практичній діяльності розцінюється як істотні передумови успішного функціонування великих господарських організацій.

Великі фірми вже давно зрозуміли це і турбуються про те, щоб отримати ефект від взаємодоповнюваності підрозділів і служб, застосовуючи партисипативний стиль управління, використовуючи загальні ресурси, освоюючи нові продукти, що в цілому повинно створювати синергетичний ефект як на стадії дослідження, так і на стадії виробництва.

4.5.2 Закон регулювання та управління соціальними процесами у контексті процесів самоорганізації

Під соціальною самоорганізацією розуміється самостійне, тобто здійснюване без зовнішнього цілеспрямованого програмування, формування суспільних відносин. Змістовною основою процесу соціальної самоорганізації в адміністративному менеджменті є кооперaційна діяльність індивідів, в результаті яких створюються структури, що представляють собою сукупність розміщених у певному порядку функціональних інститутів з включенням у них індивідів, груп, спільнот.

Креативний ефект реалізації самоорганізації виражається в безперервному процесі істотного обновлення соціального життя, революційному розвитку спільнот людей і соціальної складової сутності

людини. Процес соціальної самоорганізації підтримується креативною сутністю людини, яка прагне змін, долає дезорганізацію екстремальності і приводить організацію у стан порядку, сприяючи упорядкуванню відносин і перетворюючи організацію на відкриту, упорядковану, здатну для подальшого розвитку і становлення. Цей процес називається антропосоціальна синергія.

В результаті цих процесів організація формується на засадах постнекласичної науки:

1) по мірі підвищення складності всіх процесів соціальні утворення стають плинним соціокультурним полем, в якому межі з середовищем стають адаптованими і прозорими;

2) стійкість досягається за рахунок параметрів порядку, що виникають і обновлюються у процесі безперервної самоорганізації;

3) відкритість таких утворень забезпечує їх діалог зі світом, розкриває перед ними можливості процесу становлення.

Креативна поведінка середовища породжує креативну відповідь індивідів, які знаходяться у креативний ситуації об'єкта. Система адміністративного менеджменту є продуктом процесів самоорганізації, що приводять до змін, які відбуваються у суспільстві. Формування цієї системи прискорює креативність соціального життя. Якщо раніше для відкриття кордонів однієї держави потрібні були переважно воєнні дії, то сьогодні на зміну їм приходять способи інформаційного та економічного впливу, тільки локально підтримувані інколи воєнною силою. Цей перелом є надзвичайно болючим для багатьох країн, постільки руйнує системи адміністративного менеджменту, які складалися тисячоліттями.

Спроби економічної, політичної та воєнної кооперації провідних держав світу є не що інше, як формування нових систем адміністративного менеджменту, пов'язаного із глобалізацією світу. Проте неупереджено помітними є всі ознаки вступу організацій у новий формат системних криз, які вже охопили як розвинуті країни світу, так і ті, що розвиваються, про що істотно нагадала криза, пов'язана з пандемією COVID-19. Проте криза як кульмінація невизначеності очищає простір для креативних дій, сприяє генезі нових систем адміністративного управління і створює переважно нові умови для їх функціонування.

4.5.3 Загальносистемні принципи самоорганізації адміністративного менеджменту

Загальні принципи концепції самоорганізації відтворюються у фізичних, хімічних, біологічних і соціальних системах, причому у високоорганізованих системах вони втілюються з найбільшою повнотою. Якщо у кібернетиці регуляція поведінки була функцією особливого блоку, то концепція самоорганізації виходить з уявлення про відсутність будь-якого окремого органу управління.

Так, в організмі поведінку визначає не мозок, не нервова система, а

організм у цілому. У психології концепції самоорганізації можуть бути розповсюджені на широкий спектр об'єктів – від психофізіології до соціальної психології. З розвитком синергетики (Хакен), одного з напрямків концепції самоорганізації, були вироблені спроби математичного моделювання соціальних і психічних процесів. З теоретико-методологічної точки зору концепції самоорганізації є реалізацією системної моделі, з якою пов'язані багато наукових напрямів, що мають відношення до психології:

1) структурологія К. Леві-Стросса і М.Бахтіна;

2) загальна теорія систем Л.фон Барталанфі;

3) вчення про домінанту А.Ухтомського.

У самій психології у перші десятиріччя XX ст. виникли напрямки концепцій синергетики, які мають ряд загальних рис:

1) гештальттеорія;

2) психоаналіз;

3) аналітична психологія.

Істотною особливістю самоорганізуючих систем являється їх здатність до самодобудови, самовідродження, що представляє особливий інтерес для вивчення механізмів і розробки методів психотерапії.

Синергетична концепція самоорганізації, що розробляється у синергетиці та суміжних з нею областях, слугує природничо-науковою конкретизацією філософського принципу саморуху матерії. Клас систем, здатних до самоорганізації, – це нерівновагомі, відкриті, нелінійні, дисипативні системи, тоді, як замкнуті, виведені із рівноваги системи, намагаються повернутися до рівновагомого стану. При цьому ентропія виступає показником міри хаотичності їх поведінки і зростає до максимального значення: друге число термодинаміки, відкриті системи, що знаходяться у сильно нерівновагомих станах, можуть здійснювати перехід від безладу, хаосу, – до порядку.

На відстані від рівноваги у відкритих системах, якими і є адміністративний менеджмент, можуть спонтанно виникати нові типи структур (Пригожин), відкритість яких означає наявність у ній джерел обміну речовини чи енергії з оточуючим середовищем. Більшості рішень нелінійного рівняння відповідає більшість шляхів еволюції систем управління та самоорганізації як у суспільстві, так і природі.

Завдяки нелінійності має силу найважливіший принцип «посилення флуктуації»: у результаті розростання малих змін на рівні елементів може виникнути новий макроскопічний стан системи. Поняття нелінійності набуває світоглядного смислу. У далекій від рівноваги відкритій і нелінійній дисипативній системі ефект може виникати лише тоді, коли робота об'ємних джерел енергії, нарощуючи неодорідності у суцільному середовищі, стає дисипативним чинником.

Парадоксальність самопідтримки структури, незважаючи на розмиваючий чинник неоднорідності, відображається у терміні адміністративного менеджменту як «дисипативної структури»

Концепція самоорганізації – науковий напрямок, що виник у 50-60-х рр. XX с. на основі статистичної фізики (І.Пригожин, Г.Хакен), теорії систем і

кібернетики (Г. фон Ферстер, Х.Матурана), що вивчають закономірності виникнення структури у нерівновагомих системах неупорядкованих елементів. Саме ця теорія самоорганізації і є центральною в адміністративному менеджменті..

Принципи самоорганізації визначають суть процесів, які відбуваються у хаосі, сутність яких породжує наступні цілісні смисли:

1) принцип динамічної ієрархічності;

2) принцип незворотності змін як чинник розвитку і становлення;

3) принцип універсальності і безперервності самоорганізації;

4) принцип відносності і самонормування.

1. Принцип динамічної ієрархічності - це основний принцип проходження системою точок біфуркації і формування нового порядку. Цей принцип описує виникнення нової якості системи по горизонталі, тобто на одному рівні, коли повільні зміни параметрів порядку мегарівня приводять до біфуркації, нестійкості системи на макрорівні і перебудови його структури. Включення у схему мікрорівня дозволяє описати процес зникнення і народження у точці біфуркації макрорівня. У цій точці колективні змінні та параметри порядку макрорівня повертають свої ступені свободи у хаос мікрорівня, розчиняючись у ньому. Потім у безпосередній взаємодії мега- і мікрорівнів народжуються нові параметри зумовленого макрорівня. Процес народження параметрів порядку: «управлінські параметри мегарівня»» + «короткоживучі змінні мікрорівня» = параметри порядку, структуроутворюючі змінні мезо-(мікро)рівня».

2. Принцип незворотності змін як чинник розвитку і становлення. Виникнення нових параметрів порядку – явище, яке не має зворотного руху, поєднані у кооперації елементи набувають нової якості, а їх роз’єднання приводить також до нових якісних змін, тобто висхідна (до первинного поєднання) якість незворотна (закон розбіжності Богданова).

3. Принцип універсальності і безперервності самоорганізації виходить з того, що класичне уявлення про облаштування і процес упорядкування світу орієнтоване на те, що все суще упорядковане, а безлади, які виникають, можна подолати, вони є приватними випадками порядку і долаються діями їх законів.

4. Принцип відносності і самонормування. Даний принцип не є новим, і широко використовується у самих різноманітних наукових доробках. Самонормування приводить до народження відносних величин (параметрів, констант), тобто всі параметри і константи будуть виконувати свої функції тільки у рамках власного (відносного) простору.

4.6 Місце і роль зворотних зв’язків в адміністративному менеджменті

Управлінський процес в адміністративному менеджменті являє собою систему різних відносин, у якій мають місце прямі і зворотні зв’язки. Вплив суб’єкта, що управляє (органа, посадової особи) на об’єкт, – це встановлення прямих зв’язків з об’єктом. Вплив може бути активним, навіть силовим, а може бути м'яким «управлінням дирижера» чи зовсім навіть непомітним.

Для гарного налагодженого управління характерним є останнє: не аврали і штурми, надзвичайні чи екстренні заходи, а непомітна на перший погляд управлінська робота завжди дає найкращий ефект, коли форми прямого управління різко змінюються. Проте застосовувати їх необхідно вкрай обережно, так як вони можуть зруйнувати управлінський механізм. Об'єктом управлінського впливу, прямих зв'язків являється не тільки зовнішній по відношенню до управляючої системи об'єкт, але й різні ланки самої управляючої системи, між якими встановлюються або вертикальні зв'язки підпорядкування, або субординації (ієрархія), або горизонтальні. В останньому випадку вони зводяться до координації, взаємодії, взаємодопомоги для здійснення єдиних цілей управління. Вплив суб'єкта (органа, посадової особи) на об'єкт управління породжує зворотні зв'язки, які встановлює об'єкт з суб'єктом.

До суб'єкта адміністративного менеджменту поступає інформація про поведінку об'єкта, про виконання чи невиконання управлінських команд, яка збирається у рецепторах управляючої системи. Такими рецепторами можуть виступати органи чи посадові особи, які безпосередньо здійснюють управління, аналітичні центри. Система, яка працює з врахуванням зворотних зв'язків, враховує інформацію, що поступає на рецептори, якщо інформація має стрибкоподібний характер, то мають місце викривлення.

У рецепторах відбувається відбір і перетворення інформації, відокремлення істотного від неістотного, узагальнення матеріалу для висновків, що робить суб'єкт управління гнучким, який сприяє ефективності. Якщо управлінський вплив є непоміченим, і якщо об'єкт не змінив своєї поведінки чи здійснив прямий супротив суб'єкту управління, останньому необхідно на основі висновків, зроблених з отриманої інформації, приймати нове рішення, встановлювати прямі зв'язки іншого роду. Рішення може бути різним (використання інших методів впливу), але у будь-якому випадку воно модифікує, змінює і прямі, і зворотні зв'язки.

Нова інформація про поведінку об'єкта адміністративного управління оцінюється управляючою системою і розпочинається новий цикл управління. Дослідження процесів управління на основі вивчення прямих і зворотних зв'язків з використанням методів кібернетики та інформатики отримало у західній літературі «введення (інформація)» – «виведення (рішення»). Способи вирішення зворотних зв'язків в адміністративному менеджменті можуть бути активними (дії у знак згоди з управлінським рішенням, протест) і пасивним (поточна інформація).

У західній літературі найбільш результативним способом активних зворотних зв'язків у процесі управління вважається партиципація – добровільна участь населення в урядових проектах чи заходах місцевого самоуправління. Зворотні зв'язки в адміністративному менеджменті представляють собою цінність для визначення якості управління. Саме від об'єкта поступає інформація про адекватне розуміння чи виконання «команд», які свідчать про недоліки у системі управління (недостатня кваліфікація кадрів, недостатність зв'язку, чи будь-які недоліки у роботі).

У системі адміністративного менеджменту мають значення і його цілі, які повинні узгоджуватися з загальнолюдськими цілями (свобода, демократія, соціальна справедливість) та бути реальними. Цілі адміністративного менеджменту визначають сутність управлінського рішення, тобто вибір дій, за допомогою яких вони можуть бути досягнуті..

Проте для досягнення успіху велику роль відіграє й стабільність адміністративного управління, його гнучкість, послідовна робота апарату, ресурси апарату, послідовна діяльність інститутів безпосередньої демократії, громадянські ініціативи тощо. Таким чином, використання зворотних зв'язків в адміністративному менеджменті сприяє підвищенню його результативності, дієвості, ефективності, подолання різного роду негараздів, посилення точності інформації, конкретизація цілей, взаємодія між адміністрацією та трудовим колективом.

Таким чином, зміст адміністративного менеджменту включає:

- визначення місця і ролі адміністративного менеджменту серед інших дисциплін; п
- позиціонування адміністративних основ організації;
- комплекс співвідношень організації та адміністрування;
- адміністрування як основа побудови і функціонування організації;
- дослідження функціональних основ організації; деталізація і спеціалізація форм адміністрування і базова класифікація його функціонального змісту;
- адаптація, спеціалізація і модернізація адміністрування в організації;
- цілісне уявлення функціонального вираження адміністрування в організації;
- процедури як метод адміністрування процесу функціонування організації;
- процедурна основа адміністрування як базовий ресурс його моделювання;
- організаційно-методичне забезпечення менеджменту;
- позиціонування адміністрації в організації, склад і зміст адміністративних органів керівництва та управління;
- формування концепції взаємодії органів адміністрації з самими різноманітними контрагентами як всередині, так і поза межами організації;
- інформаційні ресурси керівництва і управління як основи сучасної процедури супроводу менеджменту організації;
- реорганізація і реформування системи адміністрування організації.

Адміністративні відносини характеризуються цілим комплексом властивостей і особливостей, як – організаційних, соціальних, правових та інших, які визначають формування концепції адміністративного менеджменту в організації.

Найважливішим принципом та умовою ефективних процесів управління є принцип зворотного зв'язку. Згідно з цим принципом успішне управління може здійснюватися лише в тому випадку, коли керуюча система буде отримувати інформацію про ефект, досягнутий тією чи іншою дією об'єкта управління.

Кібернетика показала, що зворотні зв'язки є законом функціонування будь-якої самокерованої системи, незалежно від її якісної природи, а процес управління є неможливим без зворотних зв'язків. Управління має цілеспрямований характер, оскільки у керуючу систему через канали зворотного зв'язку надходять сигнали про досягнення (чи недосягнення) мети, про отримання (чи неотримання) запрограмованого корисного ефекту.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому проявляється зміст адміністративного менеджменту та його теоретико-методологічні основи.
2. Проаналізуйте поняття «управління», «менеджмент» і «адміністрація».
3. Розкрийте сутність адміністративних відносин як вираження адміністративного менеджменту.
4. Обґрунтуйте управління організацією як головного призначення адміністративного менеджменту.
5. Як на практиці діють закони адміністративного менеджменту?
6. Приведіть приклади реалізації закону синергії як загального закону адміністративного менеджменту
7. В чому проявляється сутність закону регулювання та управління соціальними процесами в контексті самоорганізації?
8. Прокоментуйте загальносистемні методологічні принципи самоорганізації адміністративного менеджменту.
9. Як діють зворотні зв'язки в адміністративному менеджменті?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Лідерство у менеджменті – це:

А) Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.

Б) Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.

В) Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.

Г) Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

2. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

А) У період виконання запланованих робіт.

Б) До фактичного початку виконання певних робіт.

В) Після виконання запланованих робіт.

Г) У період виконання окремих робіт.

3. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

А) Змістовні та організаційні.

Б) Змістовні та процесуальні.

В) Процесуальні та матеріально-грошові.

Г) Змістовні та грошові.

4. Делегування це:

А) Передача підлеглому завдань або діяльності із сфери дій керівника.

Б) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

В). Форма управлінської діяльності, змістом якої є ведення переговорів.

Г). Управлінська діяльність, змістом якої є передача занадто складних завдань.

5. Тактика організації – це:

А) Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.

Б) Завдання, які треба виконувати.

В) Види робіт по досягненню цілей.

Г) Плани робіт, які слід виконувати.

6. До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:

А) Планування.

Б) Кредитування.

В) Організації.

Г) Мотивація.

7. Аналіз безпосереднього оточення підприємства включає вивчення таких компонентів:

А) Конкурентів.

Б) Економіку країни.

В) Правове регулювання.

Г) Політичні зміни.

8. Що слід розуміти під організацією?

А) Групу людей, які об'єднались для отримання прибутку.

Б) Групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.

В) Групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.

Г) Групу людей, які об'єдналися для спільного проводження вільного часу.

9. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

А) Поведінковим підходом.

Б) Процесним підходом.

В) Ситуаційним підходом.

Г) Системним підходом.

10. Менеджмент – це:

А) Сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

Б) Сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в

організації і яка сутність її існування.

В) Сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле.

Г) Сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розробіть Положення про надання послуг в адміністративному управлінні.

2. Положення про винагороду за результатами діяльності в державній організації.

3. Положення про оплату праці в корпоративних структурах.

4. Положення про внутрішній трудовий розпорядок трудового колективу.

5. Обговоріть зі своєю командою поняття «інтелект новачка» (постконвенційна креативність). Що ви робите задля розвитку й підтримки у команді відповідних установок?

6. Проаналізуйте, наскільки середовище в компанії сприяє креативності. Чи запроваджуєте ви такі необхідні для креативності умови, як відчуття безпеки або елементи гри, різноманіття, видимість, вихід із зони комфорту тощо?

7. Обговоріть із своєю командою різні методики творчості. Які з них вже використовуються? Чи потрібно вчити людей додатковим технікам або прийомам творчості?



ТЕМА 5
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК СКЛАДНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

ПЛАН

5.1 Організація як соціотехнічна система та інструмент реалізації цілей

5.2 Організація як єдиний соціальний організм

5.3 Теорії розвитку організації у контексті адміністративного менеджменту

5.4 Теорії систем і системного аналізу в адміністративному менеджменті

5.5 Формованная організаційної культури організацій

5.6 Формування конкурентоспроможної концепції управління організаціями як складними соціальними системами в умовах цифрового суспільства.

5.7 Сучасна парадигма адміністративного менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організацій



Ключові терміни і поняття: організація, адміністративний менеджмент, цілі організації, організація як соціальний організм, теорії організації, теорії систем, теорії системного аналізу, системний підхід до організації, організація як система, атрибути організації, відкрита система, закрита система.



Мета і завдання:

- розкрити сутність організації як інструменту реалізації цілей;
- виявити сутність організації як єдиного соціального організму;
- прокоментувати теорії організації в контексті адміністративного менеджменту;
- з’ясувати роль теорії систем і системного аналізу в адміністративному менеджменті;
- дати аналіз сутності системного підходу до аналізу організації як об’єкта адміністративного менеджменту.

5.1 Організація як соціотехнічна система та інструмент реалізації цілей

Кожна організація представляє собою інструмент реалізації цілей, а управління є лише усвідомлений процес проектування, створення, змін і відповідно використання даного інструменту.

Ми будемо використовувати міждисциплінарний підхід, що отримав назву «організаційний розвиток» (Organizational Developement – OD), що

з’явився у США і Великобританії після Другої світової війни і у теперішній час переживає процес бурхливого розвитку, здійснюючи вплив на сучасні уявлення про ефективні організації та управління у всьому світі. В основі OD-підходу закладено уявлення про організацію як соціотехнічну систему. Стає можливим поєднати як власне системні знання, що отримали розвиток у кібернетиці і природничих науках, так і соціально-психологічні уявлення про організацію як групу людей, накопичені в соціології філософії, психології та етнографії.

З цієї точки зору слід визначити декілька базових ідей, інтеграція яких і знаходиться в основі OD-підходу:

1) організація представляє собою відкриту систему, яка підпорядковується всім законом і принципам, характерним для інших відкритих систем;

2) організація – це соціальна система, що розвивається, і до неї можна застосувати всі закони групової динаміки;

3) в організації завжди існують і реалізуються два види сумісної діяльності, один з яких направлений на вирішення базової задачі, а інший – на розвиток міжособистісних відносин, що виникають між людьми;

4) люди в організації неусвідомлено повторюють ті моделі поведінки, які складися на основі досвіду поведінки – першої для кожної людини організації.

Теорія відкритих систем здійснила глибокий вплив на сприйняття та управління різними організаціями. Вона допомогла створенню в 1950-1960 рр. теорії організації та управління і зберігає актуальність для практики управління і в XXI столітті. Л. Берталанфі є основоположником теорії систем, контури якої були розроблені ще в 1930-х рр. XX ст.

Обставини підштовхнули Л.Берталанфі до розробки біологічної теорії відкритих систем, яка була побудована не на редукціоністському аналізі основних елементів живої системи, а на врахуванні функціональних і взаємопов’язаних критеріїв її існування.

Організми існують у тісному взаємозв’язку з зовнішнім середовищем, їх функція і структура підтримуються за допомогою безперервного обміну інформацією з зовнішнім середовищем. Теорія відкритих систем та інші біологічні концепції здійснили серйозний позитивний вплив.

Теорію відкритих систем Л.Берталанфі пов’язав з теорією організаційних систем та теорією людських відносин, які є прикладом подальшого розвитку теорії відкритих систем та їх застосування до організацій. Ідеї теорії відкритих систем присутні у теоріях систем Каца і Кана, Парсонса, Ф.Селзніка і Ч.Бернарда, а також в теоріях людських відносин Ф.Ротлісбергера і У.Діксона, Ф.Герцберга і Д.Макгрегора. Такі автори, як У.Черчмен, Дж.Вікерс і П.Чекланд різними способами доводили, що людські системи мають свої неповторні особливості і стверджували, що людські системи можуть бути лише зрозумілими в термінах системних значень (ідей, концепцій, цінностей), за допомогою яких люди описують світ.

Отже, для оцінки людських систем необхідно звання і розуміння системних значень і суперечностей між ними. Такі концепції, як теорія відкритих систем, будуть корисними до тих пір, поки вони стимулюють

навчання і розуміння як одного з способів здійснення аналізу. Це відповідає підходу Г.Моргана, що використовував метафору відкритої системи у якості одного з можливих способів описання організації. Очевидно, що вплив теорії відкритих систем Л. Берталанфі на теорію бізнесу і менеджменту виявився великим, так як ці теорії допомогли сформулювати теорії управління підприємством у 1950-1960-х рр.

Крім того, дана концепція присутня і в практичних методах менеджменту, що використовувалися на кінці XX-початку XXI століття. Л.Берталанфі дав перший імпульс розвитку нового системного напрямку у науці, відіграв ключову роль у формуванні загальної теорії систем, яка була утворена з ініціативи групи вчених у 1954 р.

Слід відмітити, що О.Богданов (1873-1928) ще на початку XX ст. розробив концепцію «тактології», яка нагадує загальну теорію систем, у якій ми знаходимо визначення понять «система», «структура», «організація».

5.2 Організація як єдиний соціальний організм

Організація як єдиний соціальний організм представляє собою комплексну систему, яка складається з системи взаємопов’язаних, об’єднаних в єдине ціле елементів. Ключовими поняттями у цій концепції є поняття відкритої системи та самоорганізації. Теорії відкритих систем та інші біологічні поняття (зокрема, гомеостазу) вказують неефективність концепцій фізики в оцінці динаміки поведінки організацій та організмів.

На відміну від фізики, теорія відкритих систем розглядає організації у якості комплексних систем, що складаються з частин, які слід вивчати як єдине ціле. Окремі елементи системи, так звані підсистеми, мають власні потреби, які також потребують виконання своїх функцій. Поняття цілісності організації може полегшити участь у її діяльності всіх працівників, а керівництво може мотивувати до виявлення демократії та автономії. У сфері психології Л.Берталанфі відмічав, що люди є по своїй суті активними психофізичними організмами, здатними здійснювати незалежну поведінку. Він виступав проти реактивної механістичної моделі стимулу-реакції і підкреслював важливість для психології багатьох організмічних принципів з теорії відкритих систем.

Організація не є ізольованою від зовнішнього середовища і дії управлінців направлені на те, щоб забезпечити її стійкий стан, тому основним завданням організації є забезпечення виживання за рахунок трансформації зовнішніх умов та адаптації до змін, що відбуваються. Так як елементами організації є живі люди, то адміністрація повинна враховувати особливості виявлення людської природи у трудовому процесі. У 1957 р. концепція розвитку теорії систем Теорія систем дала різні нові розгалуження у вигляді теорії комплексності, кібернетики, теорії інформації, системного підходу до вирішення проблем, системотехніки і системної філософії. Завданням організації було стимулювання всіх видів діяльності, пов’язаних з науковим вивченням систем, їх координація на міжнародному рівні. Системне мислення

набуло в останні роки самі різноманітні форми, проте всі вони зберігають зв'язок один з одним. Л.Берталанфі був одним з тих небагатьох людей, які змогли вплинути на те, як люди західної цивілізації стали сприймати свою ізольованість один від одного (на роботі і в останніх сферах життєдіяльності) і з оточуючим світом, особливо в умовах COVID-19.

У зв’язку з цим особливої актуальності набуває умова побудови організацій, формування їх інноваційного типу, формування інноваційної людини, організації, яка б стала інструментом перетворень у суспільстві. На нашу думку, організації як складний соціальний та економічний феномен характеризують:

1) цілісність у взаємодії з іншими системами і цілісні динамічні процеси.

2) багатовимірність, на які впливає все: технології управління, стиль управління, інтуїція, талант окремого менеджера, мова управління

3) соціальна спільнота, яка складається з групи людей, діяльність яких свідомо координується заради досягнення загальної цілі чи системи цілей.

4) вимоги до організації: наявність двох людей, які вважають себе частиною групи; наявність однієї цілі, яку приймають як загальну всі члени групи; наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значиму для всіх ціль.

5) життєвий цикл організації: народження організації; дитинство і юність; зрілість; старіння організації; відродження чи зникнення організації.

В основі дослідження організацій як єдиного соціального організму лежить міждисциплінарний підхід, що отримав назву «організаційний розвиток», тобто уявлення про організацію як соціотехнічну систему.

Базові ідеї, що лягли в основу соціотехнічного підходу до аналізу організацій як складних соціальних та економічних феноменів:

- Організація представляє собою відкриту систему, що підпорядковується законам відкритих систем.
- Організація – це система, що розвивається, і для неї характерними є закони групової динаміки.
- В організації вирішуються два види сумісної діяльності - вирішення базових задач і міжособистісні відносини.
- На організацію впливає зовнішнє і внутрішнє середовище, тому вона є цілісною системою.
- Будь-яка організація проходить свій «життєвий цикл» і знаходиться в постійному розвитку. Розвиток є атрибутом будь-якої організації, так як змінюється політична і соціальна ситуація, податкова політика, законодавство, кон'юнктура ринку.

Процес розвитку організацій повинен бути адекватним змінам і вимогам зовнішнього середовища: кожна організація повинна вирішувати проблеми:

1) виживання в умовах плинного середовища;

2) внутрішньої інтеграції;

3) кожна організація повинна мати лідерів (харизматичних особистостей), які б виводили організації з кризи; в умовах кризи слід знати закони виживання організації, її базові принципи, володіти мовою управління і базовими

технологіями; організаційний розвиток як підхід повністю побудований на принципах системності, синергічності, гнучкості.

5.3 Теорії розвитку організації у контексті адміністративного менеджменту

У контексті адміністративного менеджменту ми зустрічаємо багато теорій організації. Теорія організаційного потенціалу Ігоря Ансоффа - відомого американського дослідника організаційної структури та методології стратегічного менеджменту відіграла велике значення. Його основні досягнення:

1) Створення концепції турбулентності.

2) Визначення стратегічного успіху організації.

3) Розробка стратегічного управління в реальному часі.

4) Теорія обґрунтування організаційного потенціалу. Промислову організацію він розглядав як певну систему, що здійснює взаємозв'язки з джерелами ресурсів і з зовнішнім середовищем.

Виділив два підходи до формування організаційних структур промислової організації:

1) Структурний (будова організації)

2. Динамічний – аналіз зв'язків фірми з зовнішнім середовищем, а також з джерелами ресурсів, які вона використовує.

В рамках динамічного підходу виділяється два етапи розвитку організації:

1) статичний аспект (стабільні відносини) – оперативне вирішення проблем.
2) динамічний аспект - організаційні проблеми мають стратегічний характер.

Робить висновки : 1. Зміна зовнішніх умов приводить до зміни стратегії фірми, до зміни організаційних характеристик, до перетворення організаційної структури управління. Для стабільних умов – функціональна структура; для умовах стабільності зовнішніх зв'язків з двома ринками – дивізіональна структура; в умовах стабільних зв'язків з декількома зовнішніми ринками – багатонаціональна модель.

Генрі Мінцберг – відомий канадський дослідник структури організацій і організаційної поведінки професор Монреальского університету, доктор філософії у галузі ділового адміністрування, з 1988 р.- Президент Асоціації стратегічного менеджменту у діяльності менеджера виділяє 10 управлінських ролей, які можна згрупувати у три категорії:

1) міжособистісні ролі (глави, лідера, сполучної ланки);

2) інформаційні ролі (одержувача, розповсюджувача і представника);

3) ролі у сфері прийняття управлінських рішень (ініціатора, усування проблем, розподілювача ресурсів, роль особи, що веде переговори).

Кожний менеджер може вибирати поєднання ролей і тому менеджмент є мистецтвом.

Г.Мінцбер виділяє п'ять основних структур організації: 1) проста

структура; 2) машинна бюрократія; 3) професійна бюрократія; 4) дивізіональна форма; 5) адхократія.

Написав книгу «Структура з п'яти» (1983), в якій розглядав сутність і структуру організацій.

Проста структура і машинна бюрократія – це структури вчорашнього дня; професійна бюрократія і дивізіональна – нинішнього; адхократія – завтрашнього дня (сполучення жорсткої управлінської функціональної та гнучкої виробничої структур, що працюють на проект, що упроваджується в життя і дозволяє збирати експертів у складно функціонуючі творчі команди).

Адхократія представляє собою швидко плинну адаптивну структуру, організовану навколо проблем, які вирішуються групами спеціалістів з різними професійними знаннями, що адаптуються відносно ситуації.

Дивізіональна структура управління представляє складну лінійно-функціональну структуру, яка розділяється на відносно автономні самостійні блоки. Головні основоположники дівізіональної структури організацій – П'єр С.Дюпон і Альфед П.Стоун (фірми Дюпон і Дженерал Моторс, 1920). Розроблена ними структура включала створення напівавтономних виробничих відділень, сформованих у залежності від видів товарів і послуг, географічних регіонів і споживачів. Повноваження з виробництва і збуту певного продукту передаються одному керівникові, відповідальному за даний вид продукції. При такій формі управління головними діючими особами виступають професійні менеджери, які здійснюють керівництво певним підрозділом. Генеральна дирекція розподіляє тільки ресурси між відділеннями і вробляє стратегічні плани.

Організація – це соціальна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем. Саме організація у відкритій системі взаємодіє з оточуючим середовищем для свого виживання, використовує ресурси оточуючого середовища і постійно змінюється, адаптуючись до нього. Кожна матеріальна система (організація) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс). Ресурси – це компоненти забезпечуваної діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо. Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію потреби у ресурсах.

В умовах цифровізації управління в організаціях як складних соціальних та соціотехнічних системах стає рефлексивним, націленим на самоаналіз, когнітивним (націленим на знання), інфраструктурним (націленим на культуру), в основі якого управління змінами та організаційним розвитком, уміння вирішувати проблеми.

Головна мета – стати управлінцем-професіоналом, який вміє працювати у команді і вирішувати складні управлінські проблеми в умовах розвитку і динаміки ієрархічних (багатоступеневих) систем, а саме:

1) Аутсорсінг - вміння вести переговори і навички, вміння входити в новий бізнес.

2) Ассессмент-менеджменту - спеціальна процедура проведення, оцінки і розвитку персоналу.

3) Система електронного діловодства.

4) Введення інтегрованої системи менеджменту, в основі якої контроль виконання запланованих заходів.

5) Формування HR-бренду, який сприяє формуванню системи управління персоналом і дає можливість отримати гарні результати, підтримуючи імідж організації.

6) Створення умов для кар'єрного менеджменту, проведення кар'єрного коучингу, кар'єрного консультування, кар'єрного тьюторингу.

7) Введення методики відкритого рекрутингу, який дозволяє швидко і якісно здійснювати вибір саме тих кандидатів, які реально можуть працювати в команді згідно своїх професійних якостей.

8) Поступове впровадження у систему професійного навчання нових освітніх технологій «навчання дією» та коучингу.

9) Створення умов для рефлексивного управління, що являє собою механізм саморозвитку персоналу, самооцінки і самоорганізації, підвищення ефективності діяльності персоналу за рахунок самовизначення і професійного саморозвитку працівників.

10) Оволодіння технологіями та інструментами, які дозволяють розкрити потенціал економічного, особистісного та управлінського росту.

11) Підготовка керівників для ефективного вирішення задач, формування різноманітності управлінських стилів.

12) Вміння працювати в антикризових умовах.

13) Знання всіх видів менеджменту та психології управління людськими ресурсами, які необхідні для управлінця високого професіонаізму, для чого знати всі види менеджменту - антикризового, ситуаційного, стратегічного, психології управління, реклами і Паблік рілейшнз.

5.4 Теорії систем і системного аналізу в управлінні організаціями як складними соціальними системами

Теорія систем вперше була застосована у точних науках і техніці. Застосування теорії систем у менеджменті у кінці 1950-х рр. виявилося великим внеском у науку управління. Системний метод був детально розроблений у 50-1960-х рр. XX ст. Т.Парсонсом і Д.Істоном, суть якого полягала у розгляді системи як складного, суперечливого, але в той же час цілісного і саморегулюючого організму, що знаходиться в безупинній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід і вихід системи.

Найбільш загальні атрибути систем:

1. Цілісність – властивості цілого (усієї системи) не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів, що в цілому залежить від місця, ролі і функцій підсистем у системі.

2. Структурність – поведінка системи, що обумовлена не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури, тобто тим, як елементи взаємодіють у системі.

3. Взаємодія системи і середовища – система відокремлюється від середовища, формується і виявляє свої властивості у взаємодії з середовищем.

4. Автономність – система існує і розвивається згідно не тільки з загальним, але і її власним, тільки їй властивим законам: унікальність властива системам, їх онтогенезу, індивідуальному розвитку.

5. Адаптивність – система має визначену «гнучкість», може пристосовуватися до зовнішнього середовища.

6. Ієрархічність – взаємодія елементів системи може бути представлена у вигляді ієрархії зв'язків, які часто мають більше значення, ніж самі елементи.

7. Унікальність систем – неповторність деяких властивостей, якостей, елементів, що спостерігаються у кожній складній системі.

8. Множинність описів.

Виокремлюють такі види системного аналізу:

1) системно-компонентний, що означає вивчення складу системи з виокремленням компонентів, взаємодія яких зумовлює наявність притаманних системі якісних особливостей.

2) системно-структурний, який передбачає дослідження внутрішніх зв'язків і взаємодії елементів;

3) системно-функціональний, що передбачає вивчення інформаційно-функціональних залежностей: а) взаємодія між компонентами системи; б) взаємодія між компонентами і системою в цілому та іншою системою, до складу якої вона належить;

4) системно-інтегративний, що полягає у дослідженні цілісних властивостей системи, не притаманних її компонентам;

5) системно-комунікаційний, що означає вивчення системи у взаємодії з навколишнім середовищем;

6) системно-історичний, спрямований на дослідження ретроспективи і перспективи у розвитку системи і розглядає її як процес у єдності зі становленням, функціонуванням і розвитком.

Алгоритм вибору методів управління включає наступні дії:

1) дослідження, аналіз та оцінка ситуації, що характерна для учасників сумісної дії;

2) виявлення напрямів впливу;

3) вибір складу і змісту методів;

4) забезпечення умов для застосування вироблених методів;

5) здійснення практичної роботи по застосуванню методів.

Система – це деяка цілісність, яка складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить вклад у характеристики цілого. Всі організації являються системами. Типи систем – закрита і відкрита. Закрита система має жорстко фіксовані межі, її дії незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система – система, що характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що володіють новими якостями, які відсутні у будь - яких його елементах. Як вже було

сказано вище, закрита система має жорстко фіксовані межі, вона існує автономно, її зв'язки з зовнішнім середовищем обмежені. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Підсистеми – великі складові систем, що самі являються системами. В організації підсистеми – це різні відділи, рівні управління, соціальні і технічні підсистеми. Потреба в управління складними суспільними процесами, необхідність прогнозування наслідків дій після здійснення і системного підходу.

Моделі організації як відкритої системи:

1) організація отримує із зовнішнього середовища компоненти - інформацію, капітал, людські ресурси, матеріали, що називаються входами;

2) у процесі своєї діяльності організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію чи послуги, які вона вносить в оточуюче середовище;

3) якщо система управління ефективна, то в ході процесу трансформації створюється додаткова вартість входів, у результаті чого з'являються додаткові виходи, такі, як прибуток, збільшення частки на ринку, збільшення об'єму продаж, зростання організації.

Системний аналіз і системний підхід відіграють велику роль в управлінні системою як складним соціальним процесом. У рамках системного підходу все більшого значення набувають дослідження, що іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях. Системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз – прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження.

Системний аналіз – спосіб наукового пізнання, який передбачає розгляд частин об'єкта в нерозривній єдності з цілим.

Методологічним підґрунтям системного аналізу є поняття «система» - певний матеріальний чи ідеальний об'єкт, який розглядається як складне цілісне утворення. Одна й та ж система може розглядатися з різних позицій, тому системний аналіз передбачає виокремлення певного системоутворюючого параметра, який зумовлює пошук сукупності елементів системи, мережі зв'язків і відносин між ними - її структуру.

Будь-яка система перебуває у певному середовищі, з огляду на це системний аналіз має врахувати її зв'язки та відносини з оточенням. Обов'язковим для системного аналізу є визначення властивостей цілого, при цьому наголошується, що сутнісні властивості системи визначаються не стільки властивостями структури елементів, скільки властивостями її структури, системоутворювальними зв'язками об'єкта.

Завдання системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення. Системний аналіз

розглядається як методологія з’ясування, упорядкування, чи структуризації проблеми, що потім уже може звужуватися як із застосуванням, так і без застосування математики й комп’ютерів. У цьому змісті поняття «системний аналіз» по суті ототожнюється з поняттям «системний підхід» і «системні дослідження», як вони застосовуються деякими американськими авторами.

Системний аналіз може бути застосований для вирішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту.

Системний аналіз розглядається як методологія упорядкування, чи структуризації, проблем. Мета системного аналізу – допомогти керівнику, що приймає рішення, обрати курс діяльності шляхом систематичного вивчення їх справжніх характеристик (витрат ефективності, ризику). Згідно із системним методом, управлінські явища і процеси розглядаються у взаємозв’язку і взаємозалежності, управління як єдиний соціальний організм.

Це складна система, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв’язки елементів, зміст і спрямованість управлінських процесів, проектів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі. Саме завдяки цьому методу управлінська діяльність уявляється відкритою та нерівновагомою системою, що зорієнтує менеджерів на вивчення комплексу зворотних зв'язків, дисипативних структур, нелінійності тощо.

Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем (систем нижчого рівня), які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем.

Отже, алгоритми системного аналізу:

1) декомпозиція системи;

2) аналіз елементів;

3) відбір і ранжування факторів, що визначають поведінку системи;

4) розробка рекомендацій щодо покращення функціонування системи складових організації її перетворення.

При системному підході організованих систем необхідно виходити з того, що будь-яка організація є складною системою, кожний з елементів якої має своє цілі і характеристики.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають собою цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів.

Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту:

1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);

2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);

3) соціально-культурний (менеджмент у невиробничій сфері).

Даний аналіз дозволив відзначити, що системний підхід вперше був застосований у точних науках і в техніці, став застосовуватися в управлінні у 1950-х рр. XX століття.

Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини управлінського буття із зв’язками оточуючого середовища. Доцільним є введення ієрархії

складових (підсистем) та їх ранжування: аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; аналіз системи як домінанти й підсистеми як самостійних складових; урахування невизначеностей і випадковостей в управлінській системі; виявлення законів об'єднання частин в ціле, та законів, які визначають характер структури, функціонування і зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем. Динаміка системи передбачає виявлення співвідношення стійкості і нестійкості, що дозволяє бути системі відкритою до світу.

Системний підхід - напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини. Системний підхід – це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові суспільства, держави й управління, функції і проблеми реалізації організації як єдиного соціального організму розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого.

Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні організації як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління вивчається як підсистема більш великої системи, сформованої об'єднанням об'єкта управління із середовищем. Між складовими управлінської системи існують відношення взаємозалежності і взаємопідпорядкування, які виражаються в тому, що зміни або модифікація одного з цих складових (елементів) зумовлюють певні зміни усіх інших; в управлінській системі можна виділити закономірний тип зв'язку, що утворює її структуру, яка в свою чергу, забезпечує стійкість системи.

Системний підхід до організації – це не сукупність будь-яких принципів для управлінців, а спосіб мислення по відношенню до організації і управління. Розуміння того, що організації репрезентують собою складні відкриті системи, які складаються з декількох підсистем, допомагає з'ясувати, чому кожна із теорій управління виявилася практично раціональною для певних меж, тобто акцентується увага на якісь одній підсистемі організації: поведінські паттерни системи вивчаються соціальною підсистемою; школа наукового управління – технічними.

Проте жодна з систем серйозно не займалася впливом середовища на організацію, яку слід модернізувати чи модифікувати (франц. modification від лат. modificatio – зміна):

1) внести прогресивні зміни, що сприяють перетворенню виробництва, технології, виробленої продукції, створенню покращеного варіанту чи нової моделі;

2) упровадженню видозміненої моделі управління та організаційної культури.

Таким чином, сутність системного підходу до аналізу організації як об'єкта адміністративного менеджменту багато авторів зводять до наступного:

1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;

2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах стосовно

засобів порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного відбору;

3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Специфіка системного підходу до аналізу організацій визначається тим, що він орієнтує на розкриття цілісності об’єктів і механізмів, що забезпечують його функціонування, виявлення різноманітних типів зв’язків об’єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Системний підхід передбачає виділення певного системоутворюючого виміру, що зумовлює пошук сукупності елементів, мережі зв’язків і відношень між ними – її структури.

Оскільки система завжди знаходиться у певному середовищі, то системний підхід фіксує її зв’язки і відносини з оточенням. Тому завдяки системному підходу стало можливим враховувати, що будь-яка система є підсистемою іншої, більшої системи, і навпаки - містить менші підсистеми (елементи), які в іншому контексті можуть розглядатися як системи. Обов’язковим для системного підходу є розв’язання проблеми визначення властивостей цілого (системи) на основі властивостей елементів, а властивостей елементів – на основі характеристик цілого.

Суттєві властивості системи визначаються не стільки властивостями сукупності її елементів, скільки властивостями її структури, системоутворюючими зв’язками об’єкта. При розгляді соціальних систем потрібно також допускати, наявність у них певної множини індивідуальних характеристик, оскільки соціальні системи, як правило, є самоорганізуючими.

Системний підхід в адміністративному менеджменті обов’язково передбачає з’ясування принципів ієрархії елементів системи, форм обміну інформацією між ними, способів їх взаємовпливу, функціональної координації підсистем.

5.5 Формування організаційної культури організацій

Організаційна культура нами розглядається як складне ціле з двома основними підсистемами:

1) «нормативно – семіотична»;

2) матеріально – денотативна».

Системний або цілісний підхід має свої витоки у розповсюдженні клімату організації як інтегральної характеристики її середовища, набору об'єктивних властивостей організації (об'єм, формальна структура, стиль керівництва, цілі організації), психологічного середовища (суб'єктивні враження сприйняття організації з боку її працівників).

Цілісний підхід до формування організаційної культури включає 10 характеристик:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації;

2. комунікаційна культура і мова спілкування;
3. зовнішній вигляд, одяг і дрес-код на роботі;
4. звички і традиції;
5. усвідомлення часу, відношення до нього і його використання;
6. взаємостосунки між людьми;
7. віра в щось і відношення до чогось;
8. цінності і норми;
9. процес розвитку працівника і навчення;
10. трудова етика і мотивування.

Організаційну культуру Ф.Р. (Клакхон і Ф.Л. Стродбек) можна охарактеризувати як набір правил і прийомів; правил вирішення проблем зовнішнього пристосовування і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе і що підтвердили свою актуальність.

Е. Штейн запропонував її розглядати по трьох рівнях:

1. символічний включає: спостереження поведінку, мову, гасла;
2. «подверхневий» – вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються віруваннями організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються у символах і мові.
3. «глибинний» – включає базові положення, які важко усвідомити навіть самим членам організації; це приховані і приймаються на віру пропозиції направляють поведінку людей в організації.

Суб'єктивна організаційна культура виникає із зразків, що розділяються, пропозицій, віри та очікувань, групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, існуючими ззовні. Сюди включають ряд елементів «символіки», особливо її духовної частини: міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, сприйняття мови спілкування і гасел.

Суб'єктивна організаційна культура слугує основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і рішення керівниками проблем, їх поведінки у цілому. Об'єктивну організаційну культуру звичайно пов'язують з фізичним оточенням, створеним в організації: сама будівля і дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і об'єм простору, зручності, кафетерій, кімнати прийому, стоянки для автомобілів.. Все це відображає цінності, яких дотримується дана організація. Хоча обидва аспекти організаційної культури важливі при аналізі організації, але суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження специфіки конкретних організацій.

Для того, щоб зрозуміти зміст і динаміку культури, необхідно сформувати модель організаційної культури, де започатковано виникнення і збереження базових уявлень, оскільки культура зачіпає всі аспекти існування групи. Процес формування культури ідентичний процесу створення самої групи, оскільки важливими є характерні для учасників групи образ думок, погляди, відчуття і цінності, які є наслідком колективного досвіду і колективного навчання, виражаються у системі прийнятих групою уявлень, які складають сутність організаційної культури.

Підтримка виявлення культурних уявлень і очікувань у представників групи детермінується наступним:

1. Культура є системою колективних уявлень, які повинні бути істинними і надійними.
2. Контекстуальні значення культурних уявлень можуть бути повною мірою усвідомленими тільки людьми, що належать до даної культури.
3. Члени організації можуть усвідомлювати і виражати уявлення, з яких складається організаційна культура.
4. Члени організації можуть усвідомлювати і виражати уявлення, з яких складається організаційна культура, проте, при цьому вони потребують сприяння помічника / консультанта.
5. Деякі культурні уявлення можуть сприйматися як чинники, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей.
6. Нова організаційна практика може бути похідною від культури, яка сформована в організації.
7. Базова парадигма культури міняється украй рідко, процес таких організаційних змін звичайно розтягується на багато років.

Культуру можна розділити на такі типи:

1. Адаптивна / підприємницька культура – створює і підтримує норми і переконання, які підвищують уміння організації, формують відповідну реакцію на сигнали зовнішнього середовища. Прикладом адаптивної / підприємницької культури є культура організації, в якій високо цінуються індивідуальна ініціатива і заповзятливість.
2. Культура стратегічних цілей характеризується баченням стратегічних цілей організації та акцентом на досягненні проміжних цілей (прибутковості, продажів), що допомагають виконувати основне стратегічне завдання фірми. Культура стратегічних цілей і відображає дух змагання і орієнтацію на отримання прибутку.
3. Кланова культура. Фокусується на зацікавленій участі в загальній справі всіх членів організації, на очікуваннях, що швидко змінюються відносно навколишнього середовища. У клановій культурі ураховуються потреби працівників, задоволеність яких розглядається як ключ до успіху організації.. Залучена у загальну справу зацікавленість створює відчуття відповідальності і причетності до того, що відбувається, та збільшує відданість працівників організації.
4. Бюрократична культура. Підтримує систематичний підхід до ведення справи. При такому типі культури символи, зразки для наслідування і церемонії підтримують їх вагомість для досягнення цілей організації співпраці, підтримання традицій і відповідності затвердженій політиці. Організації з подібною культурою досягають успіху завдяки хорошій внутрішній інтеграції і раціональності.
5. Сильна культура та організаційні субкультури. Сильна культура організації може надавати потужну дію на результати її роботи. Під силою культури мається на увазі міра згоди організації щодо значення деяких специфічних цінностей. Якщо всі члени організації схильні, що ці цінності

важливі, культура сильна і здатна об'єднати працівників. Для сильної культури звичайно характерне широке використовування церемоній, символів, образів для підтримки історій і гасел. Культурні цінності збільшують відданість працівників цінностям, які організація хоче у себе затвердити, а менеджери надають велику увагу відбору співробітників їх соціальній підготовці.

Субкультури відображають цінності, цілі і способи мислення, загальні для членів команди. Переважаючим типом в організації є культура стратегічних завдань, у результаті чого окремі підрозділи проявляють при цьому риси адаптивної підприємницької, кланової або бюрократичної культур.

5.6 Формування конкурентоспроможної концепції управління організаціями як складними соціальними системами

В умовах істотної трансформації світоустрою змінюються і чинники, що визначають успіх просування організацій по шляху до цифрового суспільства. Сьогодні розвиток організацій вимагає узгодження зовнішнього і внутрішнього потенціалів країни, вирішення проблем і реалізацію можливостей як у внутрішньосистемому, так і зовнішньому середовищах, дослідження елементів складної структури організацій, що трансформуються. Необхідно забезпечити конкурентоспроможність і безпеку розвитку організацій по всій траєкторії розвитку для досягнення гідного і кращого майбутнього України. Розвиток організацій, як і конкуренція є складними процесами, для трансформації яких повинні трансформуватися елементи, що до них входять. Але для цього повинні бути сформовані цілі і механізми, прослідкована кореляція між компонентами, що формують єдиноцілісну концепцію розвитку організацій.

Розвиток організацій як складна соціальноекономічна система визначається у технологічному, економічному, інноваційному вимірах у вигляді складних форм конкурентного партнерства, спектри взаємовідносин яких є надзвичайно динамічними. Зміни, що відбуваються в умовах цифрового суспільства, у всій сукупності сформували «великі дані» експоненціального розвитку для організацій які принципово змінюють умови науково-технологічного та соціально-економічного прогресу.

Сьогодні в умовах цифрового суспільства в Україні обмеженням виступає як об’єм доступної пам’яті, так і продуктивність інформаційних систем організацій, в яких ще не у достатній мірі сформовані інформаційні системи. Сьогодні у світі формується нова Четверта парадигма промислової революції, що відповідає принциповому росту значення цифрових технологій, комп’ютерних систем, соціальних технологій, взаємозв’язку глобального світу та взаємодії інформаційних наукових ресурсів, що вимагають підвищення цифрового ресурсу організацій.

Істотних змін набуває у зв’язку з трансформаційними процесами перехід групи країн на розвиток, що базується на інноваціях. Виділяються стадії розвитку країн з факторно-орієнтованою економікою та економікою на основі ефективності та інновацій, що розвиваються в організаціях. Сьогодні у

відповідності з формуванням глобальних ланцюгів доданої вартості визначальними виступають можливості наукового, технологічного, соціально-економічного, цифрового розвитку.

Світ сьогодні переживає промислову революцію і формує перехід до «цифрової економіки». У зв'язку з цим передбачається зміна базових філософських засад оцінки критеріїв, на основі яких відбувається оцінка ситуації, аналіз системи показників, зміни яких дозволяють говорити про цифрової епохи.

В умовах переходу до цифрової епохи повинен відбутися перехід на нову глибину наукового знання, яке формується завдяки трасндисциплінарого підходу. У суспільстві криза складності приводить до формування турбулентної економіки, яка свідчить про те, що керівники не володіють адекватними прийомами Agile-управління як складним соціальним феноменом. Усе це свідчить про те, що відсутні необхідні інструменти для роботи з складними системами, а рішення часто приймаються на основі інтуїції. Сучасні спрощені моделі управління «старіють» до моменту їх створення, а складність не відповідає поточному моменту та швидкозростаючій складності світу.

Необхідно відмовитися від традиційної високої міри редукції, яка панувала у традиційних системах управління. При формуванні нових моделей управління як складних активних систем необхідні багатомодельні комплекси з використанням нейронних мереж, робототехніки, 3D-друку, штучного інтелекту та появи нових проривних цифрових технологій. З кожною помилкою зона можливих рішень зменшується, а складність збільшується і, ймовірність їх находження зменшується. Після певного кризового порятунку системи та відновлення її стійкості неможливим є перехід на новий рівень складності.

Швидкоплинні процеси вимагають створення спеціального інструменту управління та досягнення іншої глибини знань і швидкості дослідження. Розвиток методик та інструментарію дослідження складних управлінських систем в умовах цифрового суспільства ускладнюється. Розвинуті країни на сьогоднішній день сформували систему міжнародних стандартів, у які входить біля 40 тис. документів, які освоєні країнами ЄС. В умовах цифрового суспільства відбувається зміна основного типу капіталу – місце фінансів займають знання, зростає роль людини як джерела та носія нового інтелектуального капіталу. Відбувається перехід до когнітивного розвитку складних соціальних систем та управління ними на основі нових цифрових технологій.

Проте й розвинені країни поки що не подолали великі виклики, а діюча система управління «гасить» тільки кризи, які сьогодні складають суть реалій пандемії COVID-19. Фактично весь цей час економісти вивчали не економіку, а історію управлінських помилок, тому сьогодні зростає якість рішень, що приймаються, так як прості рішення для складних систем не спрацьовують. Поглиблення глобалізації та цифрової економіки приводить до глобальної гіперконкуренції, появі складних форм конкурентного партнерства з

непередбачуваною періодичністю. Зона можливих благоприємних рішень звужується, екосистеми втрачають стійкість, майбутнє стає невизначеним.

У всій сукупності вирішення проблем і можливостей розвитку зростає необхідність забезпечення конкурентоспроможності без загроз, а також має місце обмеженість часу, на протязі якого необхідно перейти на нову модель (траєкторію) інноваційного розвитку країни. Все це зумовлює надзвичайну актуальність розробки системи пропозицій щодо стратегічного розвитку та регулювання наукової, науково-технологічної, цифрової, інноваційної діяльності.

Необхідні нові глобальні конкуретотоспроможні інструменти та механізми управління в умовах цифрового суспільства, які повинні вивести організації на передовий рубіж їх розвитку. Серед них – технології управління, що є основою світового цифрового розвитку на основі формування когнітивних умов і когнітивної праці. Недопустимим є новий цифровий розрив на основі інтелектуальних інформаційних технологій, що націлені на випереджаючий розвиток.

Проте організації ще не готові прийняти нові знання і технології, оскільки вони загрожують самому існуванню людини. Необхідно перевизначити траєкторії розвитку організацій з точки зору збереження і забезпечення стабільності життя кожної людини. Сьогодні організації повинні закласти основи управління майбутнім, а для цього слід розробити інструменти управління складними соціальними системами. За допомогою нової інформації, яка нелінійно зростає, слід сформувати нові моделі та гіпотези. Можна припустити ситуацію вибухового характеру росту інформації, знань і цифрових технологій, що допоможуть пояснити нові моделі складності світу, можливості формування систем глобального моніторингу, моніторингу інновацій, діяльності провідних цифрових організацій.

Перш за все - це гнучкий інтерактивний підхід до вибору критеріїв і визначення показників оцінки діяльності організацій:

1) зовнішні та внутрішні зміни приводять до зміни значення численних чинників впливу, а порогові явища свідчать про принципові зміни механізмів взаємодії;

2) пошук причин відхилення параметрів у контексті моделей, що приймаються;

3) інтегральний рівень оцінки ризиків, які враховують перерозподіл ризиків, так як фрагментарні пороги не спрацьовують.

Сучасні організації є надзвичайно складними, які мають свої проекції – матеріальну, віртуальну, духовну, творчу. Всі проекції організацій є багаторівневими, мультимережевими та мультиагентними, тому при їх аналізі слід враховувати етапи їх життєвого циклу, поліхронність (належність до різного економічного часу) агентів впливу та гетерохронність (різнотемповість) їх зв’язків.

Важливою умовою формування нової парадигми управління організацій є створення і застосування мережевих платформ для формування проектів розвитку, оцінки ефективності і ризиків, а також регулювання зв’язків між

економічними сферами науки, технологій та інновацій, що входять у систему, та повинні формуватися як конкурентоспроможні та цифрові. Для досягнення конкурентоспроможності організацій необхідно створити конкурентоспроможну концепцію управління складними соціальними системами в умовах цифрового суспільства, розробити і реалізувати конкурентоспроможні критерії, створити нові методики та інструментарій дослідження цифрових систем, розробити стратегії розвитку цифровізації на перспективу для кожної організації.

5.7 Сучасна парадигма адміністративного менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організацій

Сучасна парадигма адміністративного менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організацій вивчаються на межі багатьох наук – менеджменту, психології, філософії управління, філософії управління персоналом, конфліктології. Виділення предмета дослідження адміністративної парадигми менеджменту в умовах цифровізації являється достатньо складною наукою, тому що у якості об’єкта в ній розглядаються будь-які матеріальні, інтелектуальні, об’єктивні, суб’єктивні і змішані процеси і системи в організації.

Основа визначення і уявлення предмета дослідження адміністративної парадигми менеджменту – виділення організаційних відносин, які відображають сукупність і різноманітність всіх видів і форм встановлення, здійснення і припинення взаємозв’язків як усередині, так і поза ним. Слід активізувати розвиток чотирьох рівнів стратегії:

1) стратегія загальних соціально-економічних цілей.
2) стратегія загальних предметних цілей.
3) стратегія предметних цілей.
4) стратегія досягнення предметних цілей».

Великий вплив на формат сучасної адміністративної парадигми менеджменту здійснює культура менеджменту зі специфічними типами цільових переваг:

1) теоретичні – істина, знання, раціональне мислення;
2) економічні – практичність, корисність, накопичення багатства;
3) політичні – влада, визнання;
4) соціальні – людські відносини, відсутність конфліктів;
5) естетичні – гармонія, форма і симетрія; 6) релігійні (етика, моральні проблеми).

Як відмічають Ввайнхардт Й.Р., Андрюкайтене Р.М., характеристики культури складають зміст управління (менеджменту) організації і визначаються специфічними особливостями, за допомогою яких організації позиціонують себе та ідентифікують і/ чи інтерпретуються персоналом, потребами і клієнтами. Культура організації може заохочувати співробітників працювати більш продуктивно, але проблема в тому, що культуру слід постійно

підтримувати, реагуючи на зміни, що відбуваються в організації та її оточенні, включаючи соціальну відповідальність. З іншої сторони, культурне середовище саме визначає успіхи і промахи соціальних інновацій.

Властивості, що характеризують сучасну парадигму адміністративного менеджменту:

1) безперервність функціонування і розвитку системи, яка функціонує на основі конкуренції, багатоманітності форм функціонування і розвитку, здатності його до оновлення та саморозвитку; альтернативність напрямів функціонування на основі прогнозування та вибору альтернатив;

2) формування організованості системи; адаптивність – здатність системи функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, адаптації системи до цих змін;

3) організаційність – приближення до показників-пропорційності, безперервності, ритмічності, ефективності;

4) стандартизація – забезпечує сумісність даної системи з іншими системами та їх взаємозалежність в умовах розвитку міжнародної кооперації**;**

5) інноваційний характер розвитку, що направлений на ефективне використання природних ресурсів, праці і капіталу, упровадження патентів і ноу-хау, конкурентоспроможності товарів;

6) упровадження інноваційного шляху, що є єдиним шляхом розвитку економічних систем, які впливають на сталий розвиток сучасного українського суспільства.

Адміністративній сфері властивий закон забезпечення оптимального функціонування і самореалізації соціального суб'єкта у відповідності з об'єктивними тенденціями через посередництво свідомого впливу на об'єктивні процеси з метою перетворення існуючої можливості на реальну.

Рушійними чинниками цифрового суспільства як об'єктивного процесу, що впливає на адміністративний менеджмент, являються: розвиток науково-технічного прогресу (транспортних, комунікаційних, інформаційних технологій); лібералізація економіки; трансформація політичної системи у національному і міжнародному масштабах. На наш погляд, саме ступінь інтенсивності виявлення цих факторів визначає ступінь втягнення і реалізації процесу цифровізації на рівні тієї чи іншої держави, тієї чи іншої культури. Глобалізація характеризується такими рисами, як руйнація адміністративних бар'єрів між країнами, планетарне об'єднання регіональних цифрових ринків, набуття фінансовими потоками, конкуренцією, інформацією і технологіями всезагального цифрового характеру.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту – це звернення до пізнання механізмів самоорганізації складних еволюційних та зверхскладних систем у стані, далекому від рівноваги, коли загострюється їх чуттєвість до незначних флуктуацій на мікрорівні, які приводять до зміни поведінки всієї макросистеми. Руйнування динамічної рівноваги її структур і підсистем публічного адміністрування, вступ їх у «режим із загостренням», фазу кризи, в якій нестійкі структури піддаються швидкій дезінтеграції, приводять до зміни моделей адміністрування.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту мають включати:

1) теоретико-методологічні основи аналізу синергетичної парадигми організації як складного соціального організму;

2) зміни, які відбуваються в різних системах в умовах нестабільності і впливають на дії керівників;

3) дії механізму самоорганізації в умовах суперечливості кризи;

4) використання ідей креативність хаосу, його конструктивності, направленості його просування до нової соціальної організації.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту – це різноманітність упорядкованих деяким відношенням чи зв’язаних певними ознаками елементів, які можуть представляти собою сукупність, для якої характерним є: функціональне призначення, що визначається принципом чи характером взаємозв’язку і взаємовідношення елементів; структура – будова, взаєморозташування її складових частин; потоки інформації; взаємозв'язки і взаємовідносини елементів системи.

Для реалізації цілей адміністративного менеджменту необхідно дотримання принципу необхідної різноманітності: різноманітність управляючої системи повинна бути не меншою, чим різноманітність системи, якою управляють. Процес адміністративного менеджменту включає в себе три основних компоненти:

1) управлінська свідомість – мисленнєве здійснення процесу управління;

2) управлінська діяльність, що представляє собою реалізацію цілей і задач соціального управління;

3) результат управлінської діяльності. Для адміністративного менеджменту необхідно виробляти вміння оцінювати соціальні наслідки передбачуваних управлінських рішень, що є соціальним нервом будь-якого управлінського впливу.

Під соціальною самоорганізацією розуміється самостійне, тобто здійснюване без зовнішнього цілеспрямованого програмування, формування суспільних відносин.

Таким чином, для нової соціальної реальності, що формується у теперішній час, характерною тенденцією все більше стає взаємозв’язок і взаємозалежність різних факторів, суспільних впливів та процесів, об’єктивних та суб’єктивних факторів людського буття, загальнолюдського та індивідуального, національного і глобального.

Системний підхід до аналізу організацій передбачає аналіз процесів і явищ в управлінні організацією як системи. Завдання системного аналізу полягають в розробці методів змістовного і формального опису соціальних об’єктів, виявленні закономірностей їх функціонування і розвитку, побудові системної теорії та практичних методів управління цими об’єктами.

Процедура системного аналізу діяльності організацій передбачає дослідження соціальної системи з метою пошуку оптимальної альтернативи публічного управління. Як знаряддя підвищення ефективності різних сфер управлінської діяльності організацій, системний підхід упроваджується в

практику управління соціальними інституціями; забезпечення організації виробництва та споживання; планування розвитку науки і техніки; розроблення інформаційних систем. При вивченні організацій як соціальних об'єктів слід послуговуватися системним підходом і як теорією, і як методом пізнання.

Потрібно використовувати не тільки евристичні можливості загальної теорії систем організацій, а й сучасні висновки теорії дослідження операцій, сіткового аналізу, теорії граф, ергономіки, праксеології тощо. За порівняно обмежений термін системний підхід і аналіз до управління організаціями як складними соціальними системами показав свою конструктивність і представлений у різноманітних теоріях економічних, політичних, управлінських наук. Тому і сьогодні виникає потреба в системному підході, що розглядає організацію як певну цілісність, яка складається з сукупності елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і з зовнішнім середовищем.

Як висновок можемо відзначити, що за допомогою системного аналізу і підходу вдалося чітко визначити місце організації у розвитку суспільства, її найважливіші функції, умови, у яких відбувається дія, норми, що враховуються при виборі мети і засобів управлінської діяльності.

В результаті цих процесів інноваційна організація формується на засадах постнекласичної науки:

1) по мірі підвищення складності всіх процесів соціальні утворення стають плинним соціокультурним полем, в якому межі з середовищем стають гнучкими і прозорими;

2) стійкість досягається за рахунок параметрів порядку, що виникають і обновлюються в процесі безперервної самоорганізації;

3) відкритість таких утворень забезпечує їх діалог зі світом, розкриває перед ними можливості процесу становлення. Креативна поведінка середовища породжує креативну відповідь індивідів, які знаходяться в креативний ситуації об'єкта.

Система адміністративного менеджменту є продуктом процесів самоорганізації, що приводять до змін, які відбуваються у суспільстві. Формування цієї системи прискорює креативність соціального життя. Якщо раніше для відкриття кордонів однієї держави потрібні були переважно воєнні дії, то сьогодні на зміну їм приходять способи інформаційного та економічного впливу, тільки локально підтримувані інколи воєнною силою. Спроби економічної, політичної та воєнної кооперації провідних держав світу є не що інше, як формування нових систем адміністративного менеджменту, пов'язаного із цифровізацією. Проте неупереджено помітними є всі ознаки вступу організацій у новий формат системних криз, які вже охопили як розвинуті країни світу, так і ті, що розвиваються. Проте криза як кульмінація невизначеності очищає простір для креативних дій, сприяє генезису нових систем адміністративного управління і створює переважно нові умови для їх функціонування.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організації в умовах цифровізації

включають культуру адміністративної діяльності організації, яка направлена на вироблення такого механізму розвитку, в основі якого спосіб адаптації і реалізації проекту організації. У цьому смислі інноваційна культура повинна проникнути у всі субструктурні елементи організації, щоб наповнити організацію культурним простором. Як результат практичної діяльності, виступають технологічний і економічний рівні культури, представлені її соціальними носіями групами, організаціями). І на цьому рівні проявляється інтегруюча роль і функція культури, яка формує єдину культуру інноваційної організації і сприяє досягненню цілепокладанню стратегії організації на шляху до інноваційно-цифрового суспільства.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому полягає сутність організації як інструменту впровадження цілей інновацій.
2. На конкретних прикладах розкрийте сутність інноваційної організації як інструменту реалізації цифровізації.
3. Використовуючи літературу з управлінської думки, розкрийте на конкретних прикладах сутність організації як єдиного соціального організму.
4. Дайте порівняльний аналіз теорій організації в контексті управлінської думки.
5. Розкрийте роль теорії систем і системного аналізу в теорії організацій.
6. Прокоментуйте сутність системного підходу до аналізу організації як об’єкта адміністративного менеджменту.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

А) Термін "менеджмент" означає керування якоюсь системою.

Б) Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).

В) Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.

Г) Термін "менеджмент" означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

2. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

А) Системний підхід.

Б) Процесний підхід.

В) Системний та ситуаційний підходи.

Г) Процесний, системний та ситуаційний підходи.

3. Що слід розуміти під місією організації?

А) Основні завдання організації.

Б) Основні функції організації.

В) Основні види робіт організації.

Г) Чітко виражену причину існування організації.

4. Стратегічне планування полягає:

А) У розробці стратегій.

Б) У розробці цілей.

В) У розробці місії.

Г) У розробці тактики та політики.

5. Мотивація базується на:

А) Потребах і самовираженні.

Б) Потребах і винагородах.

В) Винагородах і задоволенні окремих людей.

Г) Задоволенні всіх людей.

6. Контроль – це:

А) Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.

Б) Вид людської діяльності.

В) Спостереження за роботою персоналу організації.

Г) Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

7. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

А) Виконання виробничих завдань.

Б) Досягнення цілей організації.

В) Досягнення великих прибутків.

Г) Отримання прибутку.

8. Кількість лінійних і функціональних керівників визначається з використанням норм.

А) співвідношення.

Б) вироблення.

В) часу.

Г) керованості.

9. Вивільнення персоналу - це:

А) Доведення до співробітників повідомлення про його звільнення з роботи.

Б) Вид діяльності, що передбачає виконання з боку адміністрації комплексу організаційно-психологічнійзаходів щодо підтримки співробітників при їх звільненні з організації.

В) Вид діяльності, пов'язаний зі скороченням чисельності персоналу.

Г) Припинення трудового договору та трудових відносин між роботодавцем(адміністрацією організації, як повноважного його представника) і співробітником.

10. Комунікація це:

А) Процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Б) Обмін інформацією.

В) Сукупність прийомів впливу на систему.

4. Напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснити управлінський вплив на об’єкт управління.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Розробіть положення:

1. Положення про укладання трудових договорів у корпоративному управлінні.
2. Положення про персонал державної адміністрації.
3. Положення про персонал організації.
4. Положеня про організаційну культуру Запорізького національного університету.
5. Передивіться ще раз перелік внутрішніх потреб людей. Чи співвідносите ви свої зусилля з вмотивування членів команди з їхніми внутрішніми потребами?
6. Складіть максимально точне уявлення про особистості й різноманіття людей і поглядів у вашій команді, хай кожен із членів команди зробить свою презентацію як особистості свого саморозвитку, так і професіонального зростання, включаючи хобі.
7. Поміркуйте про свої особисті цінності. Яким чином синхронізовано їх із цінностями команди? Або ж вони істотно відрізняються? Чи зможете ви надихнути когось своїм прикладом?

ТЕМА 6
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СИНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА

ПЛАН

6.1 Економічна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту

6.2 Соціальна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту

6.3 Ефективність роботи керівника в умовах ринку: алгоритми інноваційної діяльності

6.4 Менеджери та їх роль в організації: десять ролей керівника за Мінцбергом

6.5 Стратегічна роль керівника як складова ефективності адміністративного менеджменту

6.6 Синергетична парадигма економічної, соціальної, стратегічної ролі керівника

Ключові терміни і поняття: ефективність, економічна ефективність, соціальна ефективність, ефективність праці менеджера, ролі менеджера, ролі менеджера за Мінцбергом, концепція стратегічного менеджменту, стратегія організації, адміністративний менеджмент

Мета і завдання:

- проаналізувати поняття «ефективність»;
- проаналізувати економічну ефективність праці менеджера;
- визначити, у чому проявляється соціальна ефективність праці менеджера;
- обґрунтувати ефективність роботи керівника в умовах ринку;
- виявити ролі менеджера в організації та прокоментувати їх напрямки;
- розкрити сутність 10 ролей менеджера за Мінцбергом;
- дати аналіз поняття «стратегія»;
- розкрити сутність концепції стратегічного менеджменту як складової адміністративного менеджменту

6.1 Економічна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту.

Поняття “ефективність” використовується широко та втілюється

звичайно у такому розумінні слова: ефективно те, що призводить до результату; ефективний, тобто діяльний.

Ефективність праці менеджера – це відношення її корисного результату (ефекту) та обсягу використаних або витрачених для цього ресурсів. Формування та реалізація корисного ефекту управлінської діяльності виступає як тривалий процес, розтягнутий інколи на місяці і навіть на роки. Оцінити ефективність управління значно складніше, ніж ефективність виробництва.

Процес управління можна розбити на окремі етапи та операції, виділяючи при цьому взаємопов'язані між собою проміжні (локальні) та кінцеві результати діяльності органа управління у цілому та його окремих ланок. Проміжні результати неоднакові за своєю значимістю. Головні з них – узагальнення, нові ідеї, концепції, що втілюються у відповідних рішеннях та планах. Крім цього, кожна ланка управління, а також окремі спеціалісти підготовлюють для керівництва розробки, нормативні та довідкові матеріали. Ці проміжні результати називаються допоміжними. Але їх якість багато в чому залежить від результативності управління в цілому та повинна бути предметом необхідного аналізу та оцінки.

Узагальнюючі оцінки ефективності управлінської діяльності виражають кінцеві результати функціонування управляючого об'єкту – організації. Можна прийняти своєчасне рішення, збалансований план, але, який ще не гарантує високу ефективність: потрібні організаційні, контрольні, стимулюючі допоміжні міри впливу на колектив, щоб реалізувати намічені цілі з найменшими витратами. Самі по собі управлінські рішення або план – тільки передумова для отримання корисного ефекту виробничої діяльності сукупного робітника, частиною якого виступає управління. Не можна отримати високої ефективності, якщо прийнятий план або рішення погано обґрунтовані, не забезпечені ресурсами, але хороший план або рішення також може бути не виконане у зв'язку з невисоким рівнем організаційної роботи на наступних етапах.

Ефект управлінської діяльності не зводиться тільки до економічних результатів. Велике значення має і соціальний ефект. Його значимість в управлінській праці дуже велика, але не має кількісних вимірювачів. І взагалі, прийнято якісну сторону отриманого результату (ефекту) позначати терміном «критерій», а кількісну – терміном "показник ефективності". Термін «критерій» використовується в даному випадку в його загальноприйнятому змісті –ознака, на основі якої оцінюється факт, визначення, класифікація.

Розрізняють два види ефективності управлінської діяльності: економічну та соціальну. Їх самостійність відносна, так як вони знаходяться у тісному єднанні та взаємозв'язку. За своєю роллю у забезпеченні гармонійного функціонування у суспільстві вони не рівнозначні: соціальна ефективність як узагальнююча, кінцева, і в цьому смислі головна; економічна – як первинна, вихідна, і в цьому смислі основна. На сучасному етапі найбільшого розвитку отримав критерій економічної ефективності управлінської праці, оскільки він дозволяє кількісно виміряти ефективність в сфері праці.

Основою для діяльності економічної ефективності управлінської праці є

відношення суми витрат на управління до об'єму виробництва або до вартості одиниці продукції. При цьому дуже важливо враховувати такі характеристики:

1) співвідношення темпів росту витрат на управління та обсягу приросту продукції або продуктивності праці;
2) співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння та приростом витрат на управління.

Економічна ефективність оцінюється за рівнем та динамікою витрат на той чи інший вид управлінської діяльності. Однак саме факт економії грошей, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в тому випадку, коли якість управління не погіршиться. Про дійсну економічну ефективність управління можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінились, а якість управління покращилась; витрати на управління збільшились, але ще в більшій мірі покращилась якість управління.

Найбільш поширеним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат по управлінню. Іншим поширеним показником оцінки ефективності управління є відношення загального результату виробництва до чисельності робітників апарату управління.

Ефективність праці менеджера – категорія соціально-економічна, вона розкриває взаємозв'язок результатів управлінської діяльності, виражена техніко-економічним та соціальним результатом, з витратами на їх досягнення. За загальним критерієм економічної ефективності управлінської праці приймають максимальний результат на одиницю витрат або мінімальні витрати на одиницю результату. Конкретне кількісне вираження критерій набуває завдяки системі показників, завдяки яким порівнюються витрати та отримані результати.

Дві величини – результат та витрати – мають реальну цінність при визначенні ефективності управління, тільки будучи зіставленими одна до другої. Високий результат знецінюється, якщо для його мети витрачені непомірно великі суми та засоби. Але бувають і протилежні випадки, коли потрібно витрачати великі засоби, щоб отримати потрібний ефект. Прикладом може слугувати втілення електронно-обчислювальної техніки. Значні капіталовкладення на її закупівлю виправдані, так як в підсумку дійсно покращились соціально-економічні результати, знизився відносний відсоток управлінських витрат на одиницю продукції. Сформульований критерій одночасний, абсолютний та відносний.

Абсолютність його виражається в тому, що немає іншої можливості об'єктивно, без особистої пристрасті оцінити реальний вклад системи управління в цілому та працюючих в ній людей при досягненні отриманих економічних та інших результатів.

Треба наголосити, що повної відповідності витрат результатам немає та не може бути. Тут завжди буде присутній елемент відносності та ймовірності. Відхилення в позитивну або негативну сторони можливе в силу того, що будь-який соціальний процес є неповторним, кожний процес розвивається в своєрідних умовах, тому кількісний еквівалент оцінки лише приблизно вірно

відображає реально виконану роботу.

Приклади ділової літератури в США з економічної та соціальної ефективності

Автор	Книга	Рік видання
Г. Рафф	«Як процвітати в наступні важкі часи»	1979
Д. Кейсі	«Криза в сфері інвестиції»	1980
Г. Коен	«Ви можете про все домовитися»	1981
Дж. Нейсбітт	“Мегатренди”	1982
Т. Пітерс і Р. Уотерман	«В пошуках досконалості»	1982
Лі Якокка	«Якокка: моя автобіографія»	1984-1985
Д. Халберстам	«Рахунок до платні»	1986
Р. Барта	«Виживання в період Великої депресії 1990-х»	1987
Д. Трамп	«Трамп: мистецтво угоди»	1988
Гербен ван Ден Берг, Пол Пітерсма	« 25 ключових моделей управління»	2020
Суніл Гупта	«Цифрова стратегія. Посібник з переосмислення бізнесу»	2020
Майкл Портер	«Конкурентні переваги»	2019

Слід відмітити, що будь-яка організація зацікавлена у підвищенні ефективності економічної, соціальної, комунікаційної ефективності. Підвищення ефективності можливе на основі детального аналізу використання технологій комунікацій, регулювання інформаційних потоків, вирішення проблем нерівномірного навантаження, для чого необхідне управлінське регулювання всіма процесами, зокрема:

- чіткого визначення і формулювання завдань;
- формування чіткого уявлення про потреби інформації керівника, себе, своїх підлеглих;
- планування, реалізацію, контроль удосконалювати у напрямку покращення інформаційного обміну;
- обговорення планів, задач, шляхів їх вирішення;
- удосконалення системи зворотного зв’язку;
- удосконалення збору інформації;
- створення каналів інформаційних повідомлень;
- упровадження сучасних інформаційних повідомлень.

6.2 Соціальна ефективність роботи керівника як складова адміністративного менеджменту.

Управлінська праця – праця в значній мірі опосередкована, та не завжди можна її визначити, на якому етапі або в якій ланці створюються (або не створюються) передумови для досягнення впровадженої мети, кінцевого результату. Є і такі результати, які тяжко піддаються якісній та кількісній оцінці завдяки техніко-економічним методам.

Ефективність соціального управління можна точно визначити та виміряти, досліджуючи мету “мета-результат-витрати”. При зіставленні результату з витратами ставиться задача: показати ступень економічності управління, тобто дати відповідь на питання, “ціною яких витрат досягнуто дане наближення до мети”. Тоді під ефективністю треба розуміти як ступінь досягнення мети, так і ступінь економічності витрати ресурсів. Ефективність менеджменту включає в себе виробничу і соціальну сфери.

Виробнича сфера включає задачі і підзвітні фактори, які безпосередньо пов’язані із виробництвом, збутом, сервісом. Приклади діяльності, що відносяться до виробничої сфери:

- досягти високої продуктивності, ефективності і кінцевих цілей виробництва;
- координувати діяльність різних відділів і підрозділів для забезпечення кінцевої цілі;
- виконувати всі необхідні процедури і директиви;
- досліджувати причини неефективного використання часу;
- своєчасно приймати необхідні рішення;
- знати системи контролю;
- контролювати витрати підрозділів;
- розуміти задачі і системи підрозділів;
- підвищувати ефективність діяльності підрозділів;
- зменшувати енерговитрати.

Соціальна сфера – це взаємодія з людьми, які впливають на виробничу сферу. Приклади діяльності, що відносяться до соціальної сфери:

- співробітництво з керівництвом на всіх рівнях і підтримка його рішень;
- забезпечення високої інформованості співробітників;
- бути прикладом для наслідування;
- навчання службовців;
- підвищення рівня мотивації у підлеглих;
- формування ефективних робочих відносин;
- виконання існуючих правил розпорядку;
- підтримка дисципліни;
- оцінка праці своїх співробітників.

Чисто економічні критерії перевтілюються в соціальні; переплітаючись один з одним, вони утворюють єдину систему критеріїв та показників ефективності суспільного виробництва. Кінцевий ефект (результат) є орієнтиром в системі оцінки ефективності управління, ніж безпосередньо

кількісним показником.

При створенні системи оцінки ефективності управління особливо важливо встановити правильне співвідношення між ближнім та більш віддаленим в часі результатом. Якщо система оцінки направлена на досягнення безпосередніх результатів (наприклад, підвищення продуктивності праці, прибутку та ін.) В рамках обмеженого в часі періоду, то може створитися ситуація, коли співробітники системи управління не будуть зацікавлені у рішенні стратегічних для даної системи цілей.

Оцінка кінцевого результату на основі мотивованої мети та довгострокових програм переважніше, бо вона дає можливість керівнику проявляти ініціативу, вирішувати задачі творчо.

Можливість оцінювати ефективність соціального управління пояснюється тим, що воно є відносно відокремленою підсистемою в будь-якій соціальній системі та носить обслуговуючий характер. В обох управлінських підсистемах в контексті субординації визначена певна кількість людей, які мають відповідні матеріальні або духовні засоби дії. Підсистема управління створюється та існує не для себе, а для забезпечення правильного функціонування та розвитку другої підсистеми, утворюючої матеріальні або духовні блага. Питання щодо ефективності управлінської підсистеми можна вирішувати тільки таким чином: який вклад системи управління у вирішення тих чи інших соціально значущих задач та яка їх участь в досягненні мети, яка стоїть перед конкретною ситуацією?

Головним критерієм є ступінь впливу на управляючу підсистему. І виділяється ще одна група критеріїв ефективності. Це вторинні критерії. Вони формуються на базі первинного критерію та дають відповідь на питання, пов’язані з внутрішнім станом системи управління, з її здатністю діяти із наростаючою ступеню ефективності. Їх називають критерії-фактори, або інформація, отримана завдяки їх, використовується для **оптимізації** функціонування та розвитку управляючої підсистеми. Вторинні фактори можна поділити на дві великі групи: фактори, пов’язані з якісною характеристикою елементів управлінського процесу, засобів праці, та фактори, пов’язані зі ступінню їх використання (організація управління та управлінської праці, технологія управління, регулювання управлінської діяльності).

В різних соціальних системах роль кожного з цих факторів не однакова. Наприклад, для управління великими соціальними системами необхідні специфічні знаряддя праці – надійна система комунікацій, сучасна техніка та ін. Для “низового” керівника ці засоби не потрібні, так як він покладається на особисту взаємодію, на мистецтво керувати людьми, безпосередньо організовуючи їхню працю. Але в тому чи іншому варіанті всі вищенаведені фактори присутні в цілісному управлінському процесі та направлені на його повну реалізацію. Керівник зобов’язаний вивчити вплив кожного фактору окремо та їхній вплив в комплексі на рівень ефективності управління.

Поряд з оцінкою ефективності системи управління в загальному аспекті треба визначити ефективність основних компонентів управління – функцій, організаційних структур, технологій. Тут йде мова про внутрішні фактори

самого управління. Які проявляються в той час і як критерії його ефективності. Наприклад, раціонально організована структура, яка має мінімальне число рівнів та мінімальний адміністративно-управлінський персонал, як правило, покращує співвідношення між результатами та витратами. Правильний розподіл та групування функцій в системі управління свідчить про раціональну організацію управлінського процесу та може бути критерієм його ефективності. Серед факторів, які впливають на ефективність управління, особливе місце належить організації суспільної праці. Успіх або невдача любого починання в тій чи іншій мірі залежить від діяльності кожного співробітника системи управління, від кожного із них залежить ефективність роботи системи.

Мають місце і інші технологічні системи оцінки ефективності управління. Наприклад, її можна здійснити за п’ятьма етапами:

- визначення витрат, пов’язаних із реалізацією прийнятих цілей, а також із створенням та функціонуванням системи управління;
- визначення ефекту, який забезпечується системою управління;
- ефективність, яка забезпечується при реалізації кожної установленої мети управління;
- розрахунок загальної економічної ефективності, яка забезпечується при реалізації деяких цілей управління.

У кожної людини, що зайнята в сфері управління, є конкретні функції та обов’язки, які пов’язані з реалізацією загальної мети, але оцінити дію кожного завдяки єдиного узагальнюючого показника (критерію) не завжди можливо. В більшості випадків краще використовувати комплекс показників, тоді визначення ефекту діяльності окремого співробітника буде більш ефективним. Таким чином, ефективність – досягнення певного ефекту, потрібного результату, дієвих заходів підвищення комунікації та ділового спілкування. Ф.Зейтель називає декілька помилок в комунікації, які слід враховувати в управлінському процесі:

1) погане слухання – слухання повинно бути активним (на Заході існують курси, як слухати активно);

2) невикористання орієнтації на того, хто слухає – люди зацікавлені в тому, що вони можуть отримати особисто, тому основним повинен бути «ви-підхід»;

3) невірні невербальні сигнали – згідно з різними дослідженнями невербальні комунікації займають 65% інформації (люди враховують при цьому мову тіла, контакт очима, використання мовчання тощо);

4) незнання аудиторії – повідомлення повинно спиратися на потреби конкретної аудиторії;

5) неврахування того, що комунікація є двостороннім процесом, в якій велику роль відіграє зворотний зв'язок;

6) неврахування елементарних правил ввічливості – агресивного і грубого комунікатора будуть сприймати зовсім по-іншому, чим ввічливого і зацікавленого в аудиторії.

Існує багато прийомів підвищення ефективності спілкування, подолання комунікативних бар’єрів:

1) прийом «ім'я партнера», свідчить про повагу до даної особистості, сприяє утвердженню людини як особистості;

2) прийом «дзеркало відносин» - у добрій посмішці і приємному вираженні обличчя, що свідчить про те, що «я- ваш друг»;

3) прийом «золоті слова» - у висловлюванні компліментів в адрес людини, які сприяють ефекту підвищення позитивних емоцій;

4) прийом « терплячий слухач» витікає із терпеливого і поважного вислуховування проблем клієнта, що приводить до задоволення однієї із самих важливих потреб – потреби у самоствердженні;

5) прийом «особисте життя» виражається в тому, що акцентується увага до хобі та захоплень клієнта, що підвищує його вербальну активність і супроводжується позитивними емоціями.

6.3 Ефективність роботи керівника в умовах ринку: алгоритми інноваційної діяьності

Щоб професійно виконувати свої службові функції: бути підприємливим у використанні ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних та ін.), здійснювати розробку та реалізацію новаторських управлінських рішень, забезпечувати стратегічне планування фірми, керівнику необхідно мати спеціальні знання та володіти здатністю використовувати їх в повсякденній роботі по управлінню фірмою.

Ефективною є така система управління, при якій менеджер поділяє рівну увагу і виробничій, і соціальній сферам. Менеджмент – це управління, що зорієнтоване на успіх (складова успіху організації). Щоб бути успішною на протязі довгого часу, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. На думку П.Друкера, організація результативності є наслідком того, що виробляються потрібні і правильні речі, а ефективність є наслідком того, що вірно створюються ці самі речі. Ефективність можливо виміряти і відтворити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів. Відносна ефективність організації – виражається продуктивністю. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході, є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і добитися успіху в умовах конкуренції. Практична реалізація: управлінські рішення являють собою лише ідеї, думки. Мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Успішним рішенням вважається таке, яке реалізується практично – перетворюється в дії – результативно і ефективно.

Принципи ефективного управління в новій парадигмі ділового спілкування:

- Лояльність до працівників;
- Відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту;
- Комунікація, що пронизує фірму по горизонталі і по вертикалі;
- Атмосфера у фірмі, що допомагає розкриттю здібностей людини;
- Встановлення дольової участі кожного працівника в спільних

результатах;

- Своєчасна реакція на зміни в оточуючому середовищі;
- Методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- Безпосередня участь менеджера в роботі груп на всіх етапах як умова узгодженої роботи;
- Вміння слухати всіх із ким працює менеджер.

Вимоги до професійної компетенції керівника включають в себе наступні знання та навички:

1. Вміння обґрунтувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність, невизначеність та ризик.
2. Висока інформованість по питанням знання кон'юнктури ринку товарів та послуг, конкуренції.
3. Здатність управляти внутрішніми факторами торгової фірми (ресурсами), прогнозувати роботу організації, володіти засобами підвищення ефективності управління.
4. Вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Підприємницькі та новаторські навички у керівника повинні бути направлені на вирішення наступних організаційних задач:

1. Втілити стандарти інноваційної поведінки продавця як комерсанта.
2. Сформувати мотивацію інноваторів.
3. Виявити в колективі прихильників інноваційних перетворень та заручитися їх підтримкою.
4. Послабити (або нейтралізувати) опір ряду співробітників втіленню нововведень.

Для керівника вимоги ринка визначають філософію менеджменту, орієнтовану на відповідні стандарти інноваційної поведінки. Вони виявляються у наступному:

1. Прагнути бути першим, тобто підприємливим.
2. Пам'ятати, що успіх на ринку народжується в конкуренції. Це рушійна сила підприємництва, тому необхідно прикласти всі зусилля на здійснення якості продукту та обслуговування.
3. Підтримувати роботу творчості та ентузіазму у колективі.
4. Вміти враховувати кон'юнктуру ринку та перебудовувати оргструктуру організації, тобто бути "соціальним архітектором".

В управлінській літературі розроблено *алгоритм інноваційної діяльності,* який включає п'ять наступних стадій.

Стадія перша: вивчення проблеми

Необхідною умовою творчого вирішення проблеми на цій стадії є психологічний настрій на задачу, перш ніж приступити до її вирішення. При цьому задачу необхідно вияснити з інтелектуальної та емоційної сторони: реалістично оцінити масштаби завдання, встановити цілі та критерії їх досягнення, спроектувати якість людських ресурсів (персоналу) та методи роботи.

Стадія друга: розробка ідей

На цій стадії важливо мати максимальну кількість вироблених ідей, при цьому необхідно мати певні знання про свої здатності, ділові та особистісні якості. Є різні методи вироблення ідей, але більш ефективними вважається метод “мозкової атаки”. Це відносно швидкий та економічний засіб вироблення загальної концепції для розв’язання труднощів, протиріч, з якими спіткнулась, або, ймовірно, спіткнеться організація в найближчій перспективі. Цей метод заснований на тому принципі, що ідеї краще всього виробляються .

Стадія третя: вибір оптимальної ідеї

Як тільки з’явився запас ідей, необхідно провести їх жорсткий відсів. Деякі з них можуть бути неефективними, непрактичними, затратними, безглуздими чи аморальними. Слід не відкидати пропозиції до того, як будуть оцінені їх переваги, тому що так можна відкинути ідеї, які корисні. В цілому кожну ідею необхідно проаналізувати, виходячи із трьох критеріїв:

1) Наскільки ймовірні переваги?
2) Чи можливо змусити її “працювати”?
3) Чи є вона кращою серед інших можливостей?

Стадія четверта: планування нововведення

Для того, щоб втілити цю ідею в практику, необхідно керівнику здійснити планування нововведення. Щоб процес планування протікав успішно, потрібен ясний, прямий зв’язок між учасниками роботи. Кожному необхідно скласти про себе уяву в загальній системі та зрозуміти відношення своєї роботи до роботи колег.

Стадія п’ята: реалізація нововведень

Робота керівника на цій стадії складається в установленні зворотного зв’язку в питаннях виконання задачі та просування до мети, в аналізі порядку (процедури) роботи та в коректуванні планів і цілей. Найбільш складна робота керівника в подоланні опору окремих співробітників втіленню нововведень.

Соціально-психологічні аспекти процесу втілення нововведень пов’язані з феноменом сприйняття їх різними людьми та відповідно вироблення певної поведінки по відношенню до них. Як відомо, будь-які організації прагнуть рівноваги. Це означає, що люди знають, чого чекати від різноманітних відношень в своєму середовищі. Вони знають, як поступити по відношенню один до одного, як виконати свою роботу та чого чекати в перспективі. Коли існує рівновага, співробітникам легше пристосуватися. Зміни, пов’язані з нововведеннями, потребують нової рівноваги. Тому цілями управління по відношенню до змін є: досягнути прийняття конкретної зміни; відновити групову рівновагу та особисте пристосування, яке порушується зміною.

Дослідження показало, що при втіленні інновацій у робітників виникають наступні реакції:

І. Виникає прийняття нововведень (тобто інноваційне відношення до праці) та активна участь у його втіленні. Ці робітники своє відношення мотивують наступними міркуваннями:

1. Можливістю здійснити власну мету;
2. Схильністю до передового, нового;
3. Індивідуальними якостями особистості (підприємливість, темперамент,

вік, вольова сфера, самооцінка, здатність до ризику і т.д.).

II. Пасивне прийняття нововведення (під тиском обставин).

Як правило, такі робітники мають наступну мотивацію:

1. Поступка груповому тиску (явище конформізму);

2. Пізнавальний інтерес.

III. Пасивне неприйняття нововведення, заняття вичікувальної позиції. У цієї категорії робітників мотивація має наступний характер:

1. Висока задоволеність старими, традиційними методами роботи;

2. Небажання терпіти незручності та напругу фізичних та духовних сил при втіленні нововведення;

3. Небажання (чи страх) навчання та підвищення кваліфікації.

IV. Активне неприйняття нововведень та надання йому протидії.

Таке неоднозначне сприйняття нововведень дозволяє здійснити типологію робітників. Існує помилкова думка, що проголошення корисності будь-якого нововведення автоматично зацікавить людей у її втіленні. Типологічно різні люди по-різному (а нерідко прямо протилежним чином) реагують на однакові дії, в тому числі на одну і ту ж інформацію про нововведення. В основі цього ефекту лежить закон розщеплення сенсу інформації.

Іншими задачами виконання керівником професійної ролі підприємця-новатора є виробка управлінських рішень, а також здійснення планування роботи організації.

Результат управлінського рішення повинен складатися в приведені управлінської системи згідно з наміченими цілями. Управлінське рішення в цьому зв’язку – це соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу цілей (направлених на досягнення бажаного стану системи), а також обґрунтування засобів їх реалізації, та організуючий практичну діяльність колективу.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення включає наступні основні етапи:

1) Визначення проблемної ситуації в організації.
2) Розробка різних варіантів вирішення проблеми.
3) Вибір оптимального варіанту вирішення проблеми.
4) Реалізація управлінського рішення.
5) Контроль за ходом реалізації управлінського рішення.

Для визначення проблемної ситуації необхідно виявити “вузькі місця” в процесі функціонування організації. З цією метою необхідно зібрати об’єктивну та суб’єктивну інформацію щодо функціонування різних елементів трудового процесу (в тому числі про причини незадоволення працівників своєю роботою). Далі в цілях визначення способів вирішення проблемної ситуації необхідно виявити вплив на неї різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким же методом необхідно прорахувати (беручи до уваги фінансові та людські ресурси) декілька варіантів рішення проблемної ситуації та вибрати з них оптимальний.

Оптимальний варіант управлінського рішення, закріплений в юридичній

формі (наказом, розпорядженням), повинен підлягати реалізації конкретними виконавцями в точно встановлені строки. При цьому важливе місце повинно належати розробці системи контролю за виконанням прийнятого управлінського рішення. Управлінська практика показала значну ефективність групових управлінських рішень порівняно з індивідуальними (групові рішення являються основою для розглянутих вище управлінських концепцій "У", "Z"). Основними формами групових рішень є наради, "мозкова атака", метод синектики (тобто об'єднання різного роду фактів) та ін. Стратегічне планування розвитку торгової фірми пов'язане з вибором цілей розвитку організації та засобів їх досягнення.

Постановка мети означає орієнтацію та мобілізацію колективу на досягнення кінцевого результату. Мета повинна бути чітко сформульована через кількісні показники та строки виконання, що дозволяють забезпечити ефективний контроль. Рекомендується цілі виробляти спільно з підлеглими, так як в цьому випадку вони їх сприймають як власні рішення та ефективніше виконують. Крупні цілі (наприклад, усунення "вузьких" місць в організації) слід розбивати на більш дрібні та складати "дерево цілей", в якому дрібні цілі є складовою частиною більш крупних, а вони, в свою чергу, представляють собою елементи ще більш крупних цілей і т.д. Цілі повинні бути узгоджені по вертикалі (тобто за рівнями управління) та по горизонталі (за структурними підрозділами організації). Не менш важливою представляється робота по плануванню засобів досягнення цілей чи шляхів, на яких можу бути досягнутий той чи інший набір цілей: ці шляхи називаються стратегіями.

В цьому зв'язку існує чотири основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів: технічних, економічних, людських.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптація розуміється як пристосування підприємства до різних факторів зовнішнього середовища: технологічним (зміни в технології виробництва та інше), політичним, ринковим, міжнародним, соціальним. Окремо необхідно відмітити фактори конкуренції та спрогнозувати найбільш реальну поведінку конкуренту найближчій та віддаленій перспективі. До соціальних факторів відносяться змінюючи чекання, норми та норов суспільства (в тому числі відношення до підприємництва, до ролі жінки в світі бізнесу і т.д.).

Завдяки аналізу зовнішнього середовища керівник повинен створити перелік небезпек та можливостей, з якими має справу організація в даний момент або спіткнеться в найближчому майбутньому. Перелік повинен включати як зважування факторів (для виміру значимості кожного фактору для даної організації), так і оцінку впливу кожного фактору на організацію.

3. Внутрішня координація. Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних та слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції роботи внутрішніх структурних підрозділів.

4. Вироблення стратегічного мислення керівника. Ця діяльність передбачає перебудову його мислення згідно з ринковими вимогами. При цьому важливо забезпечити здатність вчитися на минулому досвіді, правильно визначати свій стратегічний розвиток, постійно підвищувати професіоналізм в

області стратегічного управління. В цілому можливі стратегії: наступаюча, захисна, ліцензування, проміжна, створення ринку.

Управлінська праця по відношенню до кінцевих результатів виробництва носить опосередкований характер, тобто даний вид праці не створює безпосередньо споживчу вартість, а направлений на управління робітниками, зайнятими створенням матеріальних благ та наданням послуг, та через них – речовими елементами виробництва; в основному управлінська праця є специфічно вираженим творчим досвідом, в якій інтуїція відіграє вирішальну роль.

Складність управлінської праці визначається, перш за все, складністю управлінських функцій, мірою самостійності їх виконання та повторюваності окремих елементів процесу праці, рівнем ієрархії управління. Управлінська праця потребує високого рівня організаційних навиків, які визначаються тривалістю праці в апараті управління та масштабами виконаної роботи. В залежності від характеру та змісту праці управлінські робітники підрозділяються на керівників, спеціалістів та технічних виконавців.

Таким чином, організація досягає успіху тільки в тому разі, коли її перша особа – людина творча, мудра, здатна підбирати команду, генерувати ідеї, ураховувати різновекторну систему інтересів з тим, щоб створити умови для найповнішого розкриття кожним працівником своїх здібностей.

Ефективність економічна – досягнення найбільших результатів живої та уречевленої праці. Ефективність економічна є конкретною формою прояву закону економічної праці.

Ефективність економічна нових засобів виробництва – співвідношення між витратами на виробництво і впровадження нових засобів виробництва та отриманими від цього економічних результатів. Ці результати відображаються у збільшенні обсягів виробництва, підвищенні якості товарів і послуг, зниженні собівартості тощо.

Ефективність соціальна – відповідальність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства.

Ефективність організації – це ступінь її наближення до поставленої цілі, яка показує, наскільки організація досягла успіхів у виконанні своїх функцій, тобто наданні споживачам необхідних товарів і послуг. Кожна організація має можливість досягати підвищення показників продуктивності і ефективності.

Соціальна справедливість – це міра рівності (нерівності) життєвого становища людей і соціальних груп, що об’єктивно зумовлюються рівнем матеріального та духовного розвитку суспільства. Міра рівності виражається у матеріальних і духовних благах, що надходять у повне розпорядження людей.

6.4 Менеджери та їх роль в організації: десять ролей керівника за Мінцбергом

Визначенню ролі менеджерів у організації приділяють значну увагу. Згідно з дослідженнями американських учених керівники нижнього рівня

виконують за день у середньому 583 операції різного характеру.

Видатний вчений Мінцберг виділив одну спільну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, – це набір визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи посаді. Так само, як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитися відповідно, менеджери займають різні керівні посади і від цього залежить їхня службова поведінка.

«Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власне трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять ролей, які, на його думку, виконують керівники в різні періоди діяльності.

За його класифікацією ці ролі можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень (табл. 6.1).

Роль	Опис ролі	Характер діяльності згідно з роллю
Ролі міжособистісного спілкування		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого належить використання звичайних обов'язків правового та соціального характеру	Церемоніал дії, викликаний соціальним станом, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, набір та підготовку кадрів	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Ланка зв'язку	Забезпечує роботу з налагодження контактів і джерел інформації	Робота із зовнішніми організаціями (переписка, участь у нарадах за межами організації)
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Це підрозділ пошуку зовнішньої та внутрішньої інформації, її поширення	Обробка пошти, участь у засіданнях, пов'язаних з отриманням інформації
Поширювач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, тлумачить інформацію для формування поглядів організації	Вербальні контакти, передача інформації підлеглим, дипломатія через слово
Представник	Представляє організацію в зовнішньому середовищі з питань політики, експерт з питань галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, передача інформації в зовнішнє середовище
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		

Підприємець	Вишукує можливості всередині самої організації та за її межами, керує проектами	Участь у засіданнях, розробка стратегії
Особа, що ліквідує недоліки	Відповідає за дії організації, якщо остання постає перед важливим і раптовим порушенням	Обміркування стратегії, проблем і поточних питань
Розподілювач ресурсів	Відповідає за ресурси, прийняття значних рішень	Складання бюджету, керування кадрами
Особа, що веде переговори	Відповідальний на важливих переговорах	Ведення переговорів

Таблиця 6.1 – Десять ролей керівника за визначенням Мінцберга

6.5 Стратегічна роль керівника як складова ефективності адміністративного менеджменту

Стратегічний менеджмент виробляє таку сучасну концепцію менеджменту, при якій дії і стратегія менеджменту і внутрішня структура організації оптимально повинні відповідати зовнішнім умовам. Основна задача стратегічного менеджменту – це адаптація компаній до змін зовнішнього середовища, адже успіху добиваються ті, хто більш ефективно у порівнянні з конкурентами задовольняє потреби споживачів.

При цьому компанії повинні запропонувати споживачам товари і послуги, що задовольняють їх потреби краще, чим продукція конкурентів. Зберегти досягнуті позиції дозволяють стратегії закріплення на завойованому плацдармі, просування на нові ринки і розробка нових видів продукції.

Стратегічна роль керівника як складова ефективності адміністративного менеджменту є актуальною з наступних причин:

1) у зв`язку з наявністю багатьох труднощів виникає необхідність підтримання та розвитку концептуальної парадигми стратегічного менеджменту;

2) важливим є визначення та напрями перспективного розвитку стратегічного менеджменту в сучасних умовах модернізації;

3) концептуальна парадигма стратегічного менеджменту сприяє виходу на міжнародні ринки, підтримання конкурентоспроможності підприємств та галузей, збереженню суспільної стабільності, добробуту громадян, злагоді і солідарності;

4) гостро постає питання актуалізації завдань стратегічного менеджменту в умовах модернізації сучасного українського суспільства;

5) відсутністю концепції стратегічного менеджменту як в масштабах країни, так і регіону, що розвивається в умовах високої невизначеності, диференціації і дефрагментації, глобалізації і глокалізації;

6) необхідністю вироблення і впровадження у життя надійного

саморегулятивного механізму, здатного підвищити ефективність підприємств та організацій за рахунок посилення механізмів стабілізації завдяки впровадженню концепції стратегічного менеджменту;

7) впровадженням ефективного зворотного зв'язку у механізм стратегічного менеджменту та заміною «суб'єкт-об'єктної» парадигми на «суб'єкт - суб'єктну» парадигму управління, чому у значній мірі допомагає формування ефективного стратегічного менеджменту.

Для розуміння стратегічної ролі керівника як складової ефективності адміністративного менеджменту важливим є системний метод, що дозволив розглядати стратегічний менеджмент у вигляді складної соціально-економічної системи.

Важливою складовою є синергетичний підхід, який робить акцент на самоорганізації, на самозмінюючих структурах, при яких необхідні процеси «організують самі себе» і сприяють реалізації концепції стратегічного менеджменту. Стратегія потрібна всюди і завжди, але її висуванню передує стратегічний аналіз, покликаний визначити всі необхідні ключові чинники. Тому стратегічний аналіз дозволяє визначити ключові параметри руху, що дозволяють посилити положення країни/ організації / індивіда, тому що стратегічний аналіз забезпечує необхідний варіант просування вперед.

Сучасний стратегічний менеджмент, виробляючи теоретичні і практичні основи свого існування, характеризується наступними чинниками:

1) стратегічний менеджмент повинен сфокусувати увагу компанії на ринкових можливостях і його основна задача – пошук шляхів реалізації концепції стратегічного менеджмент через посередництво використання «стратегічних вікон», чи іншими словами, зміни парадигм;

2) він визнає і враховує той факт, що ринкові зміни і відповідно реакція компанії виходять за рамки нормального циклу планування. У стратегічному ринковому плануванні велика увага приділяється скороченню часу реакції фірми на зовнішні зміни та їх використання для досягнення переваг перед конкурентами.

Стратегічний менеджмент – це процес взаємодії організації з оточенням, що виражається через використання обраних цілей і досягнення бажаного результату шляхом розподілу ресурсів організації у відповідності з ефективним планом дій.

Стратегічний менеджмент – це процес, через посередництво якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, визначають їх специфічні цілі, розвивають стратегію їх досягнення у контексті всіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій.

Стратегічний менеджмент – це процес формування цілей організації і управління для їх досягнення.

Стратегічний менеджмент – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їх реалізація і контроль, сфокусовані на досягненні цілей у зовнішньому середовищі організації.

Стратегічний менеджмент – це проактивний стиль управління, що базується на баченні майбутнього образа фірми і на її динамічних організаційних здібностях до обновлення їх врахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує привласнення недосяжних конкурентам економічних переваг».

Слово «стратегія» – грецького походження і означає «мистецтво розгортання військ у бою», проте цей термін за останні 20 років широко ввійшов у науковий обіг спеціалістів, теорію і практику менеджменту. Стратегія представляє собою сукупність правил, якими керуються організації при прийнятті управлінських рішень. Разом з тим стратегію можна розглядати як загальний комплексний план, що призначений для забезпечення здійснення місії і досягнення господарських цілей організації. В стратегічному менеджменті виокремлюється категорія «стратегія економічна», що означає довгострокові, принципово важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств у відношенні виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.

Стратегія вибіркового проникнення на ринок - це встановлення високої ціни на товари при незначному стимулюванні його збуту і низькому рівні розходів фірм на маркетинг. Дуже часто раптові зовнішні зміни потрясають основи ринків, тому у науковій літературі для характеристики таких змін використовують терміни «стратегічні вікна» і «парадигмальний зсув». Коли на ринку відбуваються різкі зміни, то компанії, які займають на ньому лідируючі позиції, і суперники вивчають позиції «проскочити у відкрите вікно» зайняти місце основних гравців.

Криза - різке погіршення економічного стану регіону, що виявляється в значному спаді, порушенні виробничих зв’язків, що склалися, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, і у результаті - в зниженні життєвого рівня, добробуту населення, що потребує розвитку стратегічного менеджменту. Антикризовий розвиток (стабільний розвиток) – розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Механізми удосконалення стратегічного менеджменту - складна система діяльності підприємств, організацій та державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань стратегічного менеджменту, виходу їх з кризи та досягнення стабільного розвитку.

До основних причини «відкриття» стратегічних вікон у концепції стратегічного менеджменту відносяться наступні:

1) нові технології, поява яких швидко викликає знецінення товарів, що випускаються на застарілій технічній базі;

2) нові сегменти, які пропонують вікна для тих компаній, коли основні конкуренти недооцінюють їх перспективність;

3) зовнішні потрясіння – непередбачувані зміни цін на товари, курси валют, банківських відсоткових ставок чи політичні катаклізми, які можуть витребувати зміни положення фірм на ринку;

4) нове законодавство – нові закони, рішення про приватизацію і міжнародні угоди репрезентують собою стратегічні вікна (наприклад, відміна державної монополії у сфері засобів телекомунікацій відкрила цю сферу для конкурентної боротьби);

5) переорієнтація ринку – нерідко з розвитком ринку змінюється природа попиту, яка розвивається від купівлі товарів до придбання сервісних систем; 6) нові канали розподілу – у міру розвитку ринку стратегічні вікна відкриваються і при появі нових каналів розподілу товарів.

Як свідчить аналіз, стратегічний менеджмент займається проблемами прискорення процесу «повороту», необхідного до адаптації до нових зовнішніх умов, до яких слід віднести:

1) ефективні управлінські інформаційні системи – за допомогою Інтернету чи інших інформаційних технологій компанії можуть розпізнавати ринкові зміни і реагувати на них набагато швидше і чим швидше поступить сигнал про «відкриття стратегічного вікна, тим ефективніше відреагують на нього менеджери виробника;

2) використання стратегічних можливостей – прийняті керівництвом рішення повинні максимально швидко передаватися нижчестоящим менеджерам. Передбачається, що останні орієнтовані не стільки на виробництво, стільки на виробників, володіють широким горизонтом, вчасно помічають зміни, що відбуваються у технологіях виробництва, каналах розподілу і перевагах покупців;

3) пристосування компанії до змін, що відбуваються, так як зміни загрожують компанії тим, що доходи починають скорочуватися швидше, чим будуть понижатися витрати;

4) швидкі кадрові перестановки – радикальні зміни ринку і технологій часто роблять непотрібними знання і навички діючого управлінського персоналу: якщо назріла необхідність кадрових перестановок, їх треба проводити максимально швидко з метою удосконалення менеджменту фірми, починаючи з кадрового резерву, спроможного взяти на себе важку ношу лідерства у період різких змін.

Концепція стратегічного менеджменту націлена на:

1) формулювання місії - виживання організації у довгостроковій перспективі через становлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організацій осіб;

2) об’єкт концентрації уваги - пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні;

3) урахування фактору часу - орієнтація на довгострокову перспективу;

4) основа побудови системи управління – люди, системи інформаційного забезпечення, ринок;

5) підхід до управління персоналом – погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя;

6) критерій ефективності управління – своєчасність і точність реакції організації на модерні запити ринку і зміни залежно від оточення.

Роль компанії у стратегічному ринковому плануванні зводиться до:

1) домінуючої участі компанії у стратегічному плануванні;

2) переважанні типу організаційної структури – матричної;

3) цінності, на які орієнтований менеджмент, - взаємна співпраця;

4) розвиток компанії - переважно шляхом взаємного розвитку;

5) тип галузі – динамічна;

6) інвестиції – довгострокові.

В контексті вироблення концепції стратегічного менеджменту – складові стратегії:

1) сфера діяльності, під якою розуміється вибір продукції, яку буде виробляти фірма, ринків її збуту і рівня вертикальної інтеграцій, до якої вона буде прагнути. Рішення, які приймаються, визначаються на місією компанії, її стратегії і здатністю відповідати на запити часу: яким бізнесом ми займаємося сьогодні і яким ми хочемо бачити розвиток цієї сфери;

2) задачі, в контексті яких стратегія повинна визначити основні зацікавлені групи компанії, критерії оцінки діяльності і встановити показники, яких фірма (компанія) може добитися у відповідності з обраними критеріями;

3) ідентифікація стратегічних бізнес-одиниць. Більшість компаній виробляють різноманітну продукцію і мають справу з різними технологіями і сегментами ринку. Керівництву компанії необхідно структурувати організацію на бізнес-одиниці, в основі яких знаходяться відповідальні за їх діяльність і підзвітні керівництву менеджери;

4) розміщення ресурсів. Основна стратегічна задача компанії – розподіл ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами і основними видами діяльності;

5) розвиток специфічних конкурентних переваг. Найбільш важливою стратегічною задачею є підвищення конкурентоспроможності, тобто надання продукції компанії таких специфічних властивостей, які покажуть переваги великої кількості людей;

6) ефективні функціональні стратегії.

Стратегія розвитку конкурентоспроможності продукції фірми повинна підкріплятися ефективними діями у сфері виробництва, ринкового позиціонування, удосконалення товарних ліній, цінової політики, рекламної діяльності і просування, розподілу продукції;

7) синергізм – хоча компанії підрозділяються на підрозділи і незалежні стратегічні бізнес-одиниці, її керівництво і дивізіональні менеджери повинні намагатися до використання переваг синергізму, тобто до пошуку ресурсів і можливостей, що доповнюють і взаємно укріплюють їх зусилля.

Стрижнева стратегія стратегічного менеджменту направлена на пошук шляхів досягнення стійких переваг перед конкурентами. Конкурентна боротьба стратегічних груп описується у термінах стратегій лідерства щодо витрат, диференціювання і фокусування зусиль на певних напрямках. Проте ці стратегії не дають відповіді на кардинальне питання – як добитися преваг перед прямими конкурентами всередині стратегічної групи.

Стрижнева стратегія бізнес-одиниці базується на використанні основних ідей трьох загальних стратегій. Якщо компанія – лідер по витратам, що

випускає товари відносно низької якості і нездатна запропонувати високий рівень обслуговування, то вона не має можливості запропонувати покупцям конкурентоспроможну цінність товару.

Тому для досягнення конкурентоспроможної переваги в орієнтованій на низькі витрати стратегічній групі слід розвивати не просто дешеві товари у порівнянні з низкою конкурентів, але й такими властивостями, які виокремлюють товар як конкурентоспроможний. Крім того, необхідно сконцентрувати зусилля на тому, щоб товар задовольняв різноманітним вимогам широкого кола споживачів чи споживацьких груп. Стрижнева стратегія компаній повинна базуватися на використанні п’яти основних факторів:

1) низькі витрати на ціну товару, зумовлену масштабами виробництва, кваліфікації персоналу, вертикальної інтеграцій;

2) диференціювання товару, тобто технічних параметрів, дизайну, характерних атрибутів, надійності;

3) диференціація послуг (умов оплати, доставки і після продажного обслуговування);

4) індивідуальне диференціювання (надійність, ввічливість продавців);

5) диференціювання іміджу фірми (довіра до торгової марки). Стрижнева зверх задача стратегічного ринкового планування у тому, щоб спонукати менеджерів до постійного пошуку відповідей на самі актуальні питання.

Концепція стратегічного планування має виробляти стратегії:

1) стратегія ділова – курс, лінія, направлено на встановлення ділових відносин з клієнтами, дистриб’юторами, поставниками, конкурентами на ринках, які представляють інтереси для компанії;

2) стратегія маркетингова – маркетингові заходи компанії по стійкому просуванню своїх товарів на ринках, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів (розрізняють стратегію пасивного та інтенсивного маркетингу);

3) стратегія низьких витрат - політика фірми, що базується на пониженні витрат і обігу товару;

4) стратегія широкого проникнення – ситуація, при якій фірми встановлюють низьку ціну на свій товар при високих витратах на маркетинг. Вважається найбільш успішною для швидкого входу на ринок і захоплення максимально можливої частки;

5) стратегія вибіркового проникнення на ринок – встановлення високої ціни товару при назначеному стимулюванні її збуту і низькому рівні розходів фірм на маркетинг.

Стратегія відноситься до того, що повинні робити менеджери, а її здійснення – до того, як. Для досягнення успіху необхідними є як розумна (мудра) стратегія, так і правильне її здійснення. На жаль, коли компанія стикається з проблемами в реалізації задуманого, визначити, у чому помилка – в стратегії чи в її здійсненні, - дуже непросто, а неправильні висновки тягнуть за собою серйозні наслідки. Виокремлюють чотири етапи здійснення стратегії:

1) маркетингові дії – до них відноситься ефективне управління

елементами маркетингу-мікс – ціноутворенням, заходами по просуванню, продажами і розподілом;

2) маркетингова програма – включає в себе інтеграцію окремих елементів маркетингу-мікс в одне єдине ціле;

3) маркетингові системи – до них відносяться організаційні структури, моніторинг і бюджетні системи, що контролюють діяльність компанії; 4) маркетингова політика - є інтерпретацією корпоративної політики маркетологами.

Ефективність виконання цих видів діяльності визначає успіх маркетингових стратегій компанії. Для ефективного здійснення спеціалісти з маркетингу повинні володіти наступними вміннями:

1) навичками взаємодій;

2) навичками розміщення ресурсів;

3) навичками забезпечення моніторингу;

4) навичками організації.

Стратегічні пріоритети компаній майбутнього в прискоренні відповідної реакції на зміни, пристосування товару і послуг до вимог покупців, удосконалення інформаційних систем і устремління до більш високих стандартів якості. Нові організації є глобальними і складаються з невеликих об’єднаних в ділові бізнес-одиниці, комунікації, у яких здійснюються за допомогою складних електронних інформаційних систем. Більшість цих компаній є тими, що навчаються, – у них працюють люди, що володіють навичками освоєння нових технологій і ринків і спілкування як з внутрішніми, так і зовнішніми партнерами.

Необхідність змін пов’язана з неадекватністю бізнес-діяльності компанії ринковому середовищу. Фаза консолідації програми змін дозволяє виробити заходи, направлені на подолання фінансових і функціональних симптомів хвороби, а стратегія трансформації дозволяє подолати її першопричини.

Для визначення зростаючого розриву між вимогами ринку і реальними пропозиціями компанії використовується термін «стратегічний дрейф», що виражається у тому, що товари, процеси і розподільчі товари фірма не в змозі забезпечити її зростання та рентабельність.

В основі стратегічного дрейфу компанії - два типи змін ринкового середовища. Еволюційні зміни проявляються відносно повільно, а керівництво компанії має всі передумови вчасно розпізнати їх. Радикальні зміни відбуваються швидко і носять прориви у технологіях чи використанні значних інновацій на ринку і каналах розподілу. У цьому випадку менеджери повинні оцінити, як зміни можуть відбутися на майбутній долі компанії, і виробити план необхідних перетворень

Слід виділити чотири напрямки стратегічного дрейфу:

1) нульові зміни;

2) поступові зміни;

3) безсистемні зміни;

4) радикальні перетворення.

Докорінна реорганізація компанії має місце тоді, коли погляди

менеджерів на можливості галузі змінюються радикальним чином і розпочинається агресивна розробка нових процесів, товарів, каналів і ринкового позиціонування. До процесу радикальних перетворень відноситься набуття нових знань і ресурсів, підготовка співробітників до роботи у нових напрямках, значна перебудова діяльності організації. Можливо, необхідність перетворень витікає з докорінних змін ринкового середовища чи пов'язана з невмінням менеджменту адаптувати стратегію компанії до еволюційного розвитку.

Шляхи та механізми реалізації концепції стратегічного менеджменту в умовах модернізації сучасного українського суспільства та глобалізації в контексті ключових викликів, що впливають на його розвиток:

1) загроза незалежності - економічна та інформаційна агресія, людські втрати, гуманітарна криза та збільшення кількості тимчасових переселенців;

2) військові втрати економіки - стрімка девальвація гривні, падіння ВВП на 7%, проблеми банківського сектору;

3) корупція - неефективний державний менеджмент, корупція в судах та правоохоронних органах, повсякденне хабарництво;

4) нова антикорупційна політика - електронне декларування доходів і витрат чиновників, реалізація антикорупційного законодавства;

5) нова економічна політика - податкового навантаження на малий і середній бізнес, демонополізація економіки;

6) нова політика управління державною власністю - проведення міжнародного аудиту, масштабна прозора приватизація державної власності;

7) нова соціальна політика - зростання зарплат при зростаючій економіці;

8) підвищення якості освіти - перехід до фінансування наукових досліджень на проектній основі тощо.

Формування механізмів удосконалення ефективного стратегічного менеджменту є досить важливою складовою для розвитку як самих підприємств та організацій, так і регіону, що впливає і на конкурентоспроможність як держави, так і регіону.

1) політика конкурентоспроможності має базуватися на зміцненні конкурентних переваг України у космічному секторі, сферах металургії, енергомашинобудування, атомної енергетики, транспорту і аграрного сектора, виробництва екологічно чистих продуктів, послуг в сфері аутсорсингу.

2) Підтримка передових позицій у наукових дослідженнях і технологіях шляхом створення потужних об'єднань вітчизняних підприємств однієї галузі, розвитку виробничої кооперації з країнами ЄС, входження в глобальний оборот високотехнологічної продукції та технологій з власною спеціалізацією.

3) Сучасні економічні проблеми України не можуть бути розв'язані за допомогою суто економічних інструментів та інститутів. Реальним «вузьким місцем» сьогодні є система правозастосування, передусім судова і правоохоронна системи. Країна підійшла до такої фази, коли подальший економічний розвиток значною мірою буде визначатися станом інститутів державної влади.

4) Відбудова інститутів ринку має бути чітко націленою на зміцнення

довіри між суб'єктами суспільного, економічного і політичного життя. Саме довіра є ключовим фактором зниження трансакційних витрат, які здійснюють негативний вплив на конкурентоспроможність українського бізнесу.

5) нарощування змагальності на внутрішньому ринку. Не можна заперечувати, що галузі, не здатні конкурувати на внутрішньому ринку, ніколи не стануть конкурентоспроможними на зовнішньому. Необхідним є лише свідоме обмеження конкуренції в ряді соціально значимих галузей (наприклад, у сільському господарстві).

6) шлях до внутрішньої і міжнародної конкурентоспроможності йде через усвідомлення підпорядкованості певним закономірностям поведінки суб'єктів господарювання на сучасних ринках. В сучасній економіці в умовах домінування транснаціонального виробництва поняття «національна продукція» втрачає первісний сенс. Це означає, що сильною буде лише та країна, де діють глобальні гравці, здатні визначати світові тенденції розвитку технологій та фінансових потоків.

6.6 Синергетична парадигма економічної, соціальної, стратегічної ролі керівника

Адміністративний менеджмент як наука, дисципліна, науковий напрямок і сфера професійних інтересів розвивається в умовах глобалізації, інформаційного суспільства, еволюції суспільства до «суспільства знань» та реформування інституційних засад адміністративного менеджменту. Велику роль при цьому набувають синергетичні (самоорганізаційні,) засади розвитку адміністративного менеджменту як єдиного цілісного організму.

Головна проблема дослідження – розробка концепції адміністративного менеджменту на основі синергетичних вимірів, що є недостатньо реалізованими у практиці територіальних (управлінських) громад, використання самоорганізаційних механізмів, що можуть привести до єдності і цілісності управлінського організму.

В адміністративному менеджменті стикаються управлінські, організаційні, фінансові, технічні, комунікаційні, інформаційні, культурні проблеми, які вимагають негайного вішення та підвищення культури організаційного розвитку та мислення.

Головна задача синергетичних вимірів адміністративного менеджменту – це розробка цілісності концепції самоорганізаційних механізмів, які б сприяли вирішенню вищеперерахованих проблем та підвищення культури адміністративного менеджменту, в основі якої ціннісно смислові матриці публічного управління та адміністрування, що сприяють підвищенню їх ефективності та результативності.

Концепція адміністративного менеджменту повинна відповідати вимогам інформаційного суспільства, що базується на інформаційно-комунікаційних технологіях, комунікаційній парадигмі, в основі якого вплив інформаційно-

комунікаційного менеджменту на діяльність організації, щоб подолати суперечності, що виникають в управлінні.

В основі концептуальних засад адміністративного менеджменту – саморегуляція всіх складових, дія морфологічних параметрів, досягнення їх гомеостату (рівноваги) та ефективність всіх функціональних підрозділів організації як єдиного цілого, в результаті чого спрацьовує дія механізму саморегуляції, в основі якого закони, включаючи закони зворотного зв'язку, що приводить до системної інтеграції.

Поняття «соціальної та системної інтеграції» як основи самоорганізаційних процесів включає характер відносин в організації, які можуть бути гармонійними або конфліктними, тобто відносинами сумісності або несумісності, розроблене Д.Локвудом (1964).

Поняття системної інтеграції стосується відносин між структурними субсистемами соціальної системи, тобто відносинами сумісності чи несумісності між соціальними інститутами. Ці дві форми інтеграції не завжди взаємопов'язані між собою і не приводять до формування єдиного цілого. Незважаючи на високу міру функціональної інтеграції інститутів суспільства можуть існувати великі конфлікти між інститутами та соціальними групами, а високоінтегровані у соціальному плані організації можуть відрізнятися слабкою системною інтеграцією.

Соціальна інтеграція співвідноситься з людською діяльністю, а системна – зі структурою.

Синергетичні аспекти адміністративного менеджменту – це розробка нової методології, яка проявляється в:

1) синтезуванні протилежних евристичних домінант і всього процесу пізнання;

2) розвитку своєрідного стилю наукового мислення, у якому зливаються в одне єдине ціле дивергентні і когерентні, багатоваріантні та альтернативні, руйнівні і конструктивні, домінуючі і флуктуаційні, формалізовані і якісні, звичайні і девіантні особливості рухів реальних об'єктів і явищ;

3) інтегруванні дослідницьких підходів різних наук в єдину синергетичну методологію;

4) якісно новому розумінні хаосу і порядку і проблем виявлення і механізмів їх переходу один в одного; направленості на єдину універсалістську дослідницьку позицію і орієнтацію подолання сучасних форм традиційних розривів між реалізмом і номіналізмом;

5) подоланні суперечностей сучасного наукового знання і спроби відтворення цілісного бачення світу в інформаційному суспільстві;

6) розширені дослідницького поля сучасної науки адміністративного менеджменту; інтеграції наукових і нетрадиційних засобів пізнання у пошуку загальних моментів пізнання.

Саме неврівновагомість організації розглядається джерелом розвитку. Синергетична економіка представляє собою частину теорії економічної динаміки і свідчить, що хаос лежить в основі будь-якої еволюційної економічної системи. Існування хаосу ставить під сумнів точні економічні

передбачення. Причиною істотних трансформацій (змін) у поведінці динамічних систем є незначні флуктуації.

Інноваційні поштовхи слід розглядати як вплив, що приводить до якісних змін системи, так як інноваційні поштовхи можуть привести спочатку до хаосу, що плавно переходить у порядок.

Синергетика виходить з того, що ефективність розвитку визначається системною сукупністю вертикальних і горизонтальних зв'язків в організації, причому інструментом їх об'єднання виступають місія, система узгоджених цілей, задач, інституційних форм, методів, інструментів і важелів адміністративного управління

Таким чином, існують два основних механізми забезпечення глобальної конкурентоспроможності компаній: або умонтування вітчизняних фірм у виробничі ланцюжки транснаціональних корпорацій, або перетворення своїх корпорацій на транснаціональні. Але тільки другий варіант створює можливість для самостійної глобальної гри - не лише економічної, а й політичної. Визнання великого бізнесу як найважливішого суб'єкта підвищення конкурентоспроможності країни є необхідною основою національної стратегічної, інноваційної, промислової та конкурентної політики.

Вирішення такого завдання може відбуватися лише за тісної взаємодії бізнесу і держави. Причому йдеться не про звичайну підтримку «точок зростання», штучно призначених державою. їх має визначати якраз ринкова конкуренція, а держава повинна забезпечувати політичну, гуманітарну та інфраструктурну підтримку фірмам, які претендують на роль глобальних гравців.

Конкурентоспроможність теми у тому, що сформовано механізми стратегічного менеджменту, що діють на рівні регіонів, сприяють виходу з кризи та досягненню їх стабільного розвитку; розроблено проект синергетично-рефлексивної моделі стратегічного менеджменту як інноваційної концепції, що базується на самоорганізації і саморегуляції соціуму.

Для цього необхідно врахування соціоекономічних засад, що сприяють цивілізаційному розвитку сучасного соціуму; вироблено механізми антикризового стратегічного менеджменту, направлених на інтеграцію України до загальноєвропейського економічного простору та досягнення конкурентоспроможності як держави, так і регіону в умовах ринку завдяки виробленню концептуальної парадигми стратегічного менеджменту.

Формування механізмів удосконалення ефективного стратегічного менеджменту є досить важливою складовою для розвитку як самих підприємств та організацій, так і регіону, що впливає і на конкурентоспроможність як держави, так і регіону.

Синергетичні аспекти адміністративного менеджменту досліджують внутрішньо системні зміни не тільки як адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, але й як спонтанний процес у гетерогенній системі, як колективну дію різнорідних по природі сил, механізмів, здатних при деяких умовах і обставинам до когерентної, узгодженої у просторі і часі дії, що має наслідком переведення системи у новий якісний стан. В синергетиці нерівновага і

незворотність розглядаються як всезагальний імператив діяльності організації



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому проявляється ефективність та основні її складові.

2. В чому проявляється економічна ефективність праці менеджера.

3.В чому проявляється соціальна ефективність праці менеджера.

4. Дати аналіз ефективності роботи керівника в умовах ринку.

5. Прокоментувати ролі менеджера в організації та їх напрямки.

6. Розкрити сутність 10 ролей менеджера за Мінцбергом.

7. Дати аналіз поняття «стратегія».

8. Розкрити сутність концепції стратегічного менеджменту як складової адміністративного менеджменту



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Управлінське рішення це:

А) Можливість впливати на поведінку інших.

Б) Сукупність прийомів впливу на систему.

В) Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети;

Г) Заохочення творчого мислення.

2. Винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці – це:

А) Основна заробітна плата.

Б) Мінімальна заробітна плата.

В) Базова заробітна плата.

Г) Додаткова заробітна плата.

3. Працівники, що забезпечують діяльність керівників і фахівців при виробленні й реалізації ними управлінських розв'язків належати до категорії персоналу:

А) Усі робітники організації.

Б) Фахівці і професіонали.

В) Працівники соціальної інфраструктури.

Г) технічні виконавці.

4. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

А) До фактичного початку виконання робіт.

Б) У ході проведення певних робіт.

В) Після виконання запланованих робіт.

Г) В ході проведення і після виконання всіх робіт.

5. Департаментизація це:

А) Процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи

організації.

Б) Організаційне обособлення виконавців різних робіт.

В) Постадійний розподіл робіт в організації.

Г) Сукупність постійних зв’язків в організації.

6. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

А) Сильні сторони своїх конкурентів.

Б) Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.

В) Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.

Г) Слабкі сторони конкурентів.

7. Що мається на увазі під поняттям "функція планування "?

А) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.

Б) Встановлення цілей організації.

Г) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.

Д) Визначення способів досягнення цілей організації.

8. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

А) Взаємодією із внутрішнім середовищем.

Б) Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.

В) Взаємодією із виробниками товарів.

Г) Взаємодією із зовнішнім середовищем.

9. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

А) Організація, планування, контроль, мотивація.

Б) Планування, організація, контроль, мотивація.

В) Планування, організація, мотивація, контроль.

Г). Організація, контроль, мотивація, планування.

10. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

А) Системним підходом.

Б) Ситуаційним підходом.

Г) Процесним підходом.

Д) Поведінським підходом.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Розробіть положення:

1. Положення про корпоративний кодекс.
2. Положення про менеджмент організації.
3. Положення про відповідальність посадових осіб та боротьбу з корупцією.
3. Положення про управлінську діяльність керівника.
4. Передивіться ще раз перелік десятьох внутрішніх потреб людей. Чи співвідносите ви свої зусилля з вмотивування членів команди з їхніми внутрішніми потребами?

5. Складіть максимально точне уявлення про особистості й різноманіття людей і поглядів у вашій команді, хай кожен із членів команди зробить свою презентацію як особистості свого саморозвитку, так і професіонального зростання, включаючи хобі.
6. Поміркуйте про свої особисті цінності. Чми синхронізовано їх із цінностями команди? Або ж вони істотно відрізняються? Чи зможете ви надихнути когось своїм прикладом?



ТЕМА 7
СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТОХАСТИЧНОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

ПЛАН

7.1 Напрями розвитку організацій у контексті історичного розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва

7.2 Вплив ІКТ на розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін

7.3 Сутність концепції адміністративного менеджменту у контексті управління змінами Коттера: вісім фаз змін організації

7.4 Концепція адміністративного менеджменту як чинник формування сталого розвитку системи організацій

7.5 Організації як складні системи та їх адаптація до зовнішнього середовища у контексті теорії складності



Ключові терміни і поняття: організація, промислова революція, Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), адміністративний менеджмент, стохастичність інформації, адаптація до змін, зміни Коттера, сталий розвиток, система організації, організація як складна система, стрімкий розвиток технологій



Мета і завдання:

- виявити напрями розвитку організацій у контексті історичного розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва;
- проаналізувати вплив ІКТ на розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін;
- розкрити сутність концепції адміністративного менеджменту у контексті управління змінами Коттера та вісім фаз змін організації;
- обґрунтувати концепцію адміністративного менеджменту як чинник формування сталого розвитку системи організацій;
- з’ясувати організації як складні системи та їх адаптацію до зовнішнього середовища у контексті теорії складності.

7.1 Напрями розвитку організацій у контексті історичного розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва

Актуальність дослідження концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін проявляється у тому, що у сучасному динамічному світі посилюється здатність

організацій бути рушієм змін кризової епохи, яка стала важливою вимогою для підтримки успіху і виживання організацій.

Управління організаціями передбачає сукупність процесів, які забезпечують безперебійну роботу складної роботи керівників, співробітників, технологій, та сприяють формуванню синергетичного ефекту команди із загальним баченням перспективи, що надихає на реалізацію. *Актуальність теми обумовлена ще й тим*, що сьогодні підвищується значення умов виживання організації в умовах невизначеності та адаптації її до змін, що відбуваються у навколишньому середовищі та потребує постійної модернізації.

В умовах невизначеності відбувається збільшення складності, саморегулювання системи, від якості досягнення якої залежать результати діяльності та визначення концепції подолання кризи управління. Саме постановка цієї проблеми у загальному вигляді є для нас інноваційною, яка має зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Актуальність теми обумовлена тим, що сьогодні підвищується значення умов виживання організації в умовах невизначеності та адаптації її до змін, що відбуваються у навколишньому середовищі та потребують постійної модернізації. В умовах невизначеності відбувається збільшення складності, що потребує саморегулювання системи, від якості проведення якої залежать результати діяльності.

Ми орієнтуємося на роботи Адізеса Іцхака «Як подолати кризу управління» (Харків, 2019), в якій автор аналізує різні стилі управління в визначає найважливіші помилки і прорахунки, а відтак надає практичні рекомендації щодо принципів управління, які діють у реальному житті; роботу Аппело Юргена «Менеджмент 3.0. Agile- менеджмент. Лідерство та управління командами»» (Харків, 2019), який об'єднує найсучасніші іядеї у сфері складних систем гнучкого керування та ощадливого постачання, пропонуючи розумний механізм адміністративного менеджменту; Еріка Бріньолфссон, Ендрю Макафі «Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій» (Київ, 2016), які розкривають вплив інформаційно- комп'ютерних технологій (ІКТ) на діяльність організацій як каталізаторів збільшення фізичних та інтелектуальних потужностей організацій; Гербен ван ден Бергі, Пол Пітерсма «25 ключових моделей управління» (Харків, 2020), в якій виокремлено 25 найпопулярніших моделей управління, що довели свою практичну цінність, в контексті якої виокремлюється концепція управління змінами за Коттером та вісім фаз змін в організації; робота Шваб Клауса «Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію» (Харків, 2019); Р.Андрюкайтене, чиї роботи присвячені розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій. В роботі використовуються ідеї вітчизняних авторів В.Воронкової, М.Кириченка, В.Нікітенко, О.Пунченка, О.Пунченко, О.Фурсіна, А.Череп, які стосуються впливу інформаційно- комп'ютерних технологій (ІКТ) на діяльність суспільства, людини, організації.

Слово «революція» означає несподівану й докорінну зміну. У процесі історичного розвитку революції відбувалися тоді, коли нові технології й

способи сприйняття світу приводили до глибоких перетворень в економічних системах промислових підприємств.

Перша разюча зміна в організаціях відбулася під час переходу від збирання до землеробства – близько 10000 років тому, коли люди приручили й одомашнили тварин. Як наслідок, аграрна революція уможливила промислове виробництво, перевезення і транспортне сполучення. Поступово зростала ефективність виробництва продовольчих ресурсів, завдяки чому збільшилася кількість людей і, відповідно, поселень. Із часом це призвело до процесу урбанізації та розквіту міст. Після аграрної відбулося кілька промислових революцій, що розпочалися у другій половині ХУІІІ ст., які ознаменували перехід від фізичної праці до механізації виробничих процесів. Сьогодні, на історичному етапі четвертої промислової революції, ці процеси еволюціонували настільки, що визначальними для виробництва є передусім пізнавальні можливості.

Перша промислова революція тривала з 1760-го до 1840 рр., викликана появою залізничних шляхів і винаходом першого парового двигуна, поклала початок механічному виробництву.

Друга промислова революція, яка почалася наприкінці XIX і тривала до XX ст., відбулася завдяки появі електрики та конвеєрів і уможливила масове виробництво.

Третя промислова революція бере витоки з 1960-х рр., яку зазвичай називають

«комп'ютерною», або «цифровою», оскільки її рушієм став розвиток напівпровідникових матеріалів, використання великих ЕОМ (1960-і рр.), поява персональних комп'ютерів (1970-1980-і рр.) та мережі Інтернет (1990-ті рр.).

Четверта промислова революція (з кінця 2000 рр.). Сьогодні ми опинилися на початку Четвертої промислової революції, яка розпочалася унаслідок розвитку цифрових технологій, яку пришвидшив Інтернет та дешеві сенсорні прилади, а також розвинений штучний інтелект та здатні до самонавчання машини. Цифрові технології, в основі яких лежить комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та мережі – не нові, віддаляючись від Третьої промислової революції, вони стають складнішими, вдосконаленими і можуть трансформувати цілі суспільства та глобальну економіку.

Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологійта людського капіталу свідчать про те, що швидке прискорення цифрового розвитку свідчить про розвиток цифрових технологій, пов'язаних з розвитком штучного інтелекту, робототехніки, створенням машин, які можуть переміщатися і взаємодіяти з фізичним світом фабрик, складів, офісів. З кожним новим поколінням розумних пристроїв саме фондові аналітики та інженери нафтохімічної галузі знаходяться під найбільшою загрозою бути заміненими на машини.

Експерти з робототехніки визнали надзвичайно важким створення машин, які не відповідають кваліфікації навіть найменш підготовлених робочих. Коли справа стосується роботи у фізичному світі, люди мають величезну перевагу гнучкості над машинами. Сьогоднішні заводи, особливо масштабні фабрики у

країнах з високим рівнем заробітної плати, є високо автоматизованими, але вони не заповнені роботами загального призначення. Вони укомплектовані особливою спеціальною технікою, яку дорого купувати, налаштовувати і перепрограмовувати.

Відповідно до концепції складних систем, впровадження тих чи інших інноваційних процесів буде стосуватися всієї системи, так як невизначеність буде існувати завжди, тому необхідно адаптуватися не тільки до змін, але й оптимізувати систему. Складні проблеми організації зазвичай пов'язані з непередбачуваністю, рішення яких криється у критичному аналізі всієї системи, а не лише у змінах тих чи інших процесів адміністративного менеджменту.

Саме для цих складних умов слід використати теорію методології складності, в основі якої синергетична методологія, що здійснює великий внесок у сферу діяльності організацій як складних систем. Теорія складних систем стверджує, що в її основі взаємодія різних рівнів управління зі зворотним зв'язком функціонування, що складається з команди професіоналів, діяльність яких базується на цифрових технологіях та роботі з інформацією, у контексті якої відбувається взаємодія між інноваціями та інформацією. Синергетична методологія сприяє самоорганізації на всіх рівнях та досягнення сталості організації.

Слід відмітити, що умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін сприяють тому, що ентропія в організації, так і в суспільстві зростає, і якщо середовище ускладнюється, то й організація еволюціонує у сторону складності, для чого слід керуватися принципами гнучкого менеджменту, лідерства та управління командами та розвивати концепцію адміністративного менеджменту

В основі напрямів розвитку - концептуалізація нових знань адміністративного менеджменту як чинника підвищення ефективності адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. Відповідно до теорії складних систем, впровадження тих чи інших процесів стосується всієї системи, невизначеність буде існувати завжди, тому необхідно адаптуватися не тільки до змін, але й оптимізувати систему.

Складні проблеми організації зазвичай пов'язані з непередбачуваністю, рішення яких криється у критичному аналізі всієї системи, а не лише зміни тих чи інших процесів. Слід відмітити, що умови виживання організації в умовах невизнченості та адаптації до змін сприяють тому, що ентропія в організації, так як і в суспільстві зростає, і якщо середовище ускладнюється, то й організація еволюціонує у сторону складності..

7.2 Вплив ІКТ на розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін

Розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін набуває великої практичної ваги

у контексті цифровізації, тому що цифрова, експоненціональна та рекомбінаторна потужності уможливили для організацій дві найважливіші події: створення реального, корисного, штучного інтелекту (ШІ); забезпечення зв'язку більшості людей на планеті через спільну цифрову мережу.

Кожне з цих досягнень окремо фундаментально змінило б потенціал зростання організацій, а у поєднанні вони важливіші з часів промислової революції, яка навіки змінила процес виконання фізичної праці.

Цифрові машини звільнилися від своїх обмежень і демонструють широкі можливості у розпізнаванні систем, складному спілкуванні та інших сферах, що раніше належали виключно людям.

Нещодавно ми побачили суттєвий доступ в обробці природної мови, машинного навчання (здатності комп'ютера до автоматичного налагодження більшої кількості даних), комп'ютерного бачення одночасного місцезнаходження транспорту на дорогах та складання мап і вирішення багатьох інших фундаментальних проблем.

Штучний інтелект не лише покращить якість життя, а зможе його рятувати. Основним паливом для прискорення прогресу у світі є наш запас знань, а гальмом – відсутність уяви, тому такий розвиток буде стимулювати людський розвиток і одночасно прогрес людства. Цифрові технології, що розширюють можливості розвитку машин сприяють їх стрімкому розвитку, що вимагає культивування людського капіталу. Економічний розвиток може сприяти вирішенню безлічі інших проблем, а зростання продуктивності буде пов'язане з інноваціями у технологіях і методами виробництва.

Перші дві хвилі – штучний інтелект Інтернету і штучний інтелект для бізнесу вже охопили нас, майже невідчутно змінюючи цифровий і фінансовий світ. Перша хвиля штучного інтелекту наполегливо привертає нашу увагу до інтернет-компаній, замінюючи юристів середньої ланки алгоритмами, торгуючи акціями і діагностуючи захворювання.

Штучний інтелект сприйняття сьогодні діджиталізує світ, навчається розпізнавати обличчя, розуміти прохання і «бачити» все, що нас оточує. Ця хвиля обіцяє змінити наше сприйняття реальності й взаємодію з нею, розмиваючи межі між цифровим і фізичним світами. Автономний штучний інтелект сильно вплине на наше життя. Як тільки самокеровані автомобілі заповнять вулиці, автономні дрони піднімуться у небо, а інтелектуальні роботи почнуть працювати на фабриках, вони змінять до не впізнавання всі сторони нашого життя – від вирощування органічних овочів і фруктів до керування автомобілями і фастфуду. Для кожної з цих хвиль потрібні різні види даних, і кожна з них дає США і Китаю шанс на лідерство у цих процесах. Китай може зайняти лідерські позиції в області штучного інтелекту в Інтернеті й штучного інтелекту сприйняття, і, швидше за все, швидко наздожене США в області автономного штучного інтелекту. Сьогодні штучний інтелект для бізнесу залишається єдиною ареною, де США безперечно зберігають своє лідерство. Утім конкуренція з'являтиметься не лише в цих двох країнах, послуги на основі штучного інтелекту вперше з'явилися на ринку в США і Китаю, але вони

будуть поширюватися по всьому світу, причому цей процес вже широко розвернувся у країнах, що розвиваються.

Такі компанії, як Uber, DiDi, Alibaba, Amazon запекло конкурують за ринки, що формуються, але застосовують при цьому різні стратегії, що помітно впливають на глобальний економічний ландшафт XXI століття. У той час як гіганти Кремнієвої долини приходять у нові країни і своїми продуктами, Інтернет-компанії Китаю, навпаки інвестують у місцеві стартапи, які намагаються чинити опір тиску з боку США.

Перша хвиля: штучний інтелект в Інтернеті. Штучний інтелект в Інтернеті вже, ймовірно, заліз в наші голови, а можливо і в гаманці. Перша хвиля штучного інтелекту почала підійматися майже 15 років тому і зміцнила приблизно до 2012 року. Штучний інтелект в Інтернеті – це в основному рекомендаційні алгоритми, що вивчають наші особисті уподобання, а потім пропонують контент, який нам підходить. Ефективність цих механізмів залежить від даних, до яких вони мають доступ, і зараз у великих Інтернет-компаніях в розпорядженні найбільші обсяги цифрових даних у світі. Але ці дані стають дійсно корисними для алгоритмів лише після того, як їх «маркують». Ці маркування, тобто наші покупки, «лайки», перегляди або час перебування на конкретних сторонах, далі використовуються для навчання алгоритмів, щоб ті у свою чергу могли пропонувати нам відповідний контент.

Ще один доказ сили штучного інтелекту: він використовує дані, щоб дізнатися про нас якомога більше, а потім оптимізує свої дії, пристосовуючись до наших бажань. Така оптимізація призводить до збільшення прибутку для Інтернет-компаній, які заробляють гроші на наших натисканнях на клавіші: Google, Baidu, Alibaba, YouTube та їхніх аналогів з усього світу.

Не випадково вважається що хороші дані – це коли ти маєш дуже багато даних. Загалом, китайські й американські компанії приблизно є однаково сильними у сфері штучного інтелекту в Інтернеті, і їхні шанси на лідерство складають приблизно 50 на 50. Економічний потенціал, який генерується першою хвилею штучного інтелекту, в цілому обмежений сферою високих технологій і цифрового світу. Перша хвиля штучного інтелекту ґрунтується на діях Інтернет-користувачів, які автоматично позначають дані при перегляді.

Друга хвиля: штучний інтелект для бізнесу. Основна ідея штучного інтелекту бізнесу полягає у тому, традиційні компанії також автоматично позначають величезні обсяги даних протягом десятиліть. Наприклад, страхові компанії виплачують страховку при нещасних випадках і виявляють шахраїв. Алгоритми які здатні об’єднати тисячі показових і непомітних ознак за допомогою складних математичних операцій, перевершать навіть найкращих фахівців-людей у виконанні багатьох аналітичних бізнес-завдань. Це, наприклад, масиви даних щодо цін на акції, використання кредитних карт і статистики невиплачених іпотечних кредитів. Фінансова галузь працює з добре структурованою інформацією і має чіткі показники, які й необхідно оптимізувати. Китайські керівники вважають, що зовнішня експертиза – це не те, на що слід витрачати гроші. Один з найбільш перспективних напрямів для впровадження штучного інтелекту – це медична діагностика, судочинство,

банківська, страхова та інші галузі, де необхідні великі обсяги структурування даних.

Третя хвиля: штучний інтелект сприйняття. Замість того, щоб просто зберігати звукові архіви у вигляді послідовностей бітів, алгоритми тепер навчилися розуміти слова, і часто навіть і речення. Третя хвиля – це постійне вдосконалення таких можливостей і дедалі глибше проникнення в усі сфери нашого життя. Світ довкола нас буде діджиталізуватися завдяки поширенню датчиків та інтелектуальних пристроїв. Ці пристрої перетворюють реалії фізичного світу на цифрові дані, які потім можуть бути проаналізовані й оптимізовані за допомогою алгоритмів глибинного навчання.

Четверта хвиля: автономний штучний інтелект. Як тільки машини зможуть бачити і чути навколишній світ, вони будуть готові рухатися і продуктивно у ньому взаємодіяти. Автономний штучний інтелект являє собою інтеграцію і апогей всіх досягнень попередніх етапів. Він повинен об'єднати здатність машин до оптимізації на основі великих даних із їхніми новими сенсорними можливостями. Внаслідок злиття цих можливостей, машини зможуть не лише розуміти навколишній світ, а й змінювати його.

Автономні пристрої штучного інтелекту докорінно змінять наше повсякденне життя: наші торгові центри, ресторани, фабрики, міста і навіть пожежна охорона зміниться. Як і у випадку з попередніми хвилями штучного інтелекту, це станеться поступово, у результаті чого будуть споруджуватися «міста на основі штучного інтелекту». Серед його особливостей - датчики на дорожньому покритті, світлофори з комп'ютерним зором, вуличні переходи, які визначають вік пішоходів, і порівняно невеликі площі, відведені під автостоянки. Насамперед потрібні першокласні фахівці в галузі штучного інтелекту четвертої хвилі, так як питання безпеки і висока складність роблять автономні транспортні засоби «міцним горішком» з інженерної позиції. Робота над ними вимагає наявності команди інженерів світового рівня.

7.3 Сутність концепції адміністративного менеджменту у контексті управління змінами Коттера: вісім фаз змін організації

Концепція адміністративного менеджменту в управління змінами Коттера використовується як інструмент для системного ведення цього процесу, який надає персоналу змогу забезпечувати тривалі зміни у своїх організаціях та уникнути можливих фатальних помилок. Можна використати концепцію управління змінами в організаціях, яку розробив Коттер, яка включає вісім фаз змін.

Вісім фаз змін за Коттером передбачають системний підхід, щоб досягти позитивних, стійких змін, розподіливши процес на вісім етапів. Цей поділ у контексті концепції Коттера базується на вивченні більше, ніж 100 компаній, які пройшли процес змін до кінця. Коттер (1990, 1995) з'ясувавши більшість типових помилок в адміністративному менеджменті, яких припускаються організації під час перетворень:

3) надмірна самовпевненість;
4) неспроможність створити коаліцію належного рівня;
5) недооцінювання того, наскільки важливо чітко бачити проблеми;
6) невміння чітко окреслити бачення зацікавленим особам;
7) неналежна увага до перешкод;
8) нездатність здобувати короткострокові перемоги;
9) надто ранні заяви на досягнення перемоги;
8) неузгодженість проведених мін з наявною корпоративною культурою.

Коттер стверджує, що цих помилок можна уникнути, якщо зрозуміти, чому змінюються компанії та які кроки їм необхідно здійснити, щоб відбулися зміни. Коттер наголошує на концепції адміністративного менеджменту, в основі якого важливість проходження восьми етапів, які детально ним описані. Розглянемо детально ці етапи.

1. Дослідження ринку, аналіз конкурентів, ідентифікація та обговорення потенційних кризових моментів і можливостей, для чого важливо усунути помилкові ознаки безпеки. Керівництво має досягти такого стану, коли всі учасники процесу мають бути переконані, що управління організацією за старими принципами призведе до кризи (реальної чи потенційної). Для цього необхідно: дослідження ринку; аналіз конкурентів; ідентифікація та обговорення потенційних кризових моментів і можливостей.

2. Створення коаліції в організації, так як для запровадження змін у потрібна сильна керівна коаліція. Члени коаліції мусять усвідомлювати цінність передбачуваних змін, довіряти і демонструвати відданість. Їм, до речі, також мусять довіряти, а тому вони, окрім відповідних професійних навичок, мусять мати відповідні зв’язки, репутацію і формальні повноваження, щоб бути лідером у процесі перетворень, слід виробляти лідерські якості та моральні принципи. Створення коаліції включає: формування сильної і впливової групи, яка виступатиме у ролі лідера (лідерів) під час змін; узгодження дій коаліції у такий спосіб, щоб вона працювала як команда.

3. Розвиток чіткого бачення концепції організації, яке стає центральним компонентом під час змін. Це своєрідний місток між нинішнім і майбутнім станом, який задає напрям та узгоджує зусилля всіх учасників. Найкраще бачення характеризується доцільністю, чіткістю, простотою, вирізняється ефектом стимулювання і залежить від ситуації. Розвиток чіткого бачення включає: створення бачення, здатного спрямовувати зусилля, до яких удаються під час проведення змін; розроблення стратегій для реалізації бачення.

4. Повідомлення зацікавленим особам про концепцію бачення розвитку організації. Донесення свого бачення до всіх учасників має вирішальне значення, оскільки кожен повинен зрозуміти сутність перетворень і взяти на себе певну їх частку. Якщо спілкування з метою поінформування про бачення відбувається неадекватно і непослідовно, то це може перешкодити успішним перетворенням. Повідомлення зацікавленим особам про бачення включає: використання кожного можливого способу, щоб інформувати про

нове бачення концепції стратегії організації; дати можливість учасникам керівної коаліції бути для команди прикладом для наслідування.

5. Надання працівникам організації достатніх повноважень для усунення ними перешкод, що убезпечить від можливих перешкод. Керівна коаліція повинна усувати будь-які бар'єри, які заважають діям, закріпленим в організаційних процесах і вбудованим у структури або таким, що існують у сприйнятті працівників. Такий підхід дає змогу кожному брати участь у перетворенні, здійснюючи своє уміння. Надання працівникам достатніх повноважень для усунення ними перешкод включає: усунення перешкод; зміна структур і систем, які перешкоджають змінам; заохочення працівників брати на себе ризик втілювати нетрадиційні ідеї і вдаватися до необхідних дій.

6. Забезпечення короткострокових перемог в реалізації концепції організації. Упровадження змін може бути доволі тривалим і потребувати значних зусиль, тому працівників слід заохочувати і підтримувати, забезпечуючи можливість досягнення короткострокових перемог. Ці перемоги мають бути однозначними і тісно пов'язаними із визначеними перетвореннями. Забезпечення короткострокових перемог включає: досягнення відчутних покращень; здобуття перемог і повідомлень про них; визнання і винагородження тих, хто доклав зусиль, щоб досягти перемоги.

7. Консолідація і підтримання прогресу в реалізації концепції організації. Необхідно створити динаміку, консолідувавши досягнення, використовуючи їх як проміжні зупинки до більших виграшів, даючи людям можливість генерувати нові дії, пов'язані з баченням. Консолідація і підтримання прогресу включає: дії на основі посилення довіри до поступових перетворень усіх систем, структур і політики, які не узгоджуються з баченням; розвиток успішних перетворень; посилення процесу перетворень за рахунок упровадження нових проектів, тем та перетворень.

8. Закріплення нових підходів у концепції культури організації. Здійснивши реальні перетворення, лідери повинні убезпечити організацію від повернення до попереднього стану. Коттер стверджує, що справжній ключ до тривалих змін полягає власне у зміні корпоративної культури шляхом послідовного виникнення успішних дій протягом достатнього періоду. Закріплення нових підходів у культурі організації включає: покращення показників завдяки орієнтації на споживача і підвищення продуктивності та ефективності завдяки лідерству й управлінню.

7.4 Концепція адміністративного менеджменту як чинник формування сталого розвитку системи організацій

Стійкий стан системи організацій - це атрактор (точка притяжіння), яка приводить у рух всі підсистеми організації, тому важливо знайти атрактор як точку притяжіння. Насильницьке впровадження «поліпшень» лише у рідкісних випадках дає бажаний результат. Ми вважаємо, що рішення слід шукати не всередині системи, а у зовнішньому середовищі. Так як атрактори залежать від

середовища, в якому перебуває система, то, коли змінюється навколишнє середовище, змінюється система й підсистеми організації, то повинна змінюватися і концепція виживання організації та її адаптації до змін.

Деякі зміни, що привносяться до навколишнього середовища, настільки потужно впливають на атрактори, що ті або просто зникають, або система автоматично знаходить для себе іншу траєкторію, що веде до іншого атрактора. Це може бути атрактор, що раніше і не існував. Під час внесення змін до команди й організації не слід намагатися виштовхнути їх із колії, в якій вони опинилися.

Це вимагатиме величезних зусиль і принесе більше, ніж середні результати.Набагато краще змінювати параметри середовища в умовах невизначеності, в якому функціонує організація або команда, поки її поточний стан не втратить стійкість, а зрештою взагалі стане неможливим. Треба сформувати такий адаптивний ландшафт, у якому б організація існувала б ефективно, перевищувала б міру своєї адаптивності, для чого необхідно сформувати концепцію ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту для подолання кризової ситуації. Системи, що здатні досягти найвищих точок в адаптивному ландшафті, мають максимальні шанси на виживання.

Системи, що володіють здатністю щоразу перенастроювати свою внутрішню організацію, здійснюють адаптивну прогулянку відповідним ландшафтом.

Адаптивна прогулянка – це процес, за допомогою якого система переходить із однієї конфігурації до іншої з метою збереження свої пристосованості до обставин, змінюючи вимоги функціональності, людей та інструменти, переглядаючи графіки та вносячи зміни до процесів. Форма адаптивного ландшафту залежить як від системи, так і від навколишнього середовища. Із цієї причини стратегії виживання однієї системи не дуже легко перенести на інші системи, так як адаптивні ландшафти інших людей відрізняються від нашого.

Стівен Кові (1989) – відомий з 1990-х рр. експерт розробив концепцію виживання організації за рахунок високоефективних команд і людей, які мають навички, що роблять їх успішними у житті, бізнесі і сприяють ефективності організацій. Дана концепція є складовою концепції адміністративного менеджменту, що розвивається в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. На думку Кові, особистісні моделі впливають на взаємодію з іншими, що, відповідно, ґрунтується на глибокому розумінні власних парадигм і мотивів в адміністративному управлінні. Щоб досягти успіху, людині слід вивчати, наскільки ефективно вона взаємодіє в організації. Модель Кові постає як програма самодопомоги, що гуртується на засадах «ізсередини назовні» і включає наступні домінантні принципи, що базуються на концепції адміністративного менеджменту та її впливу на розвиток людського потенціалу.

7.5 Організації як складні системи та їх адаптація до зовнішнього середовища у контексті теорії складності

Організації як складні системи адаптуються до зовнішнього середовища й одна до одної, коеволюціонують у нових умовах інформатизації, цифровізації, глобалізації:

1) внутрішня структура кожної організації володіє своїм внутрішнім кодом, який слід наповнити новим інформаційним змістом;

2) люди або процеси добре працюють лише у комбінації з певними людьми або процесами;

3) стратегію виживання організації слід піддати переоцінці, перекомпонувавши компоненти системи та створивши оптимальну конфігурацію, за якої вплив кожного елементу буде позитивним, якщо будуть подолані катастрофи складності та хаотичні коливання.

В основі концепції сучасного адміністративного менеджменту – реалізація теорія складності та інновацій, програмного забезпечення (ПЗ) та інформаційно- комп'ютерних технологій (ІКТ), що є складною адаптивною системою, яка вимагає гнучкості та адаптивності до складних умов функціонування організацій.

Використання потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності організацій має сприяти сталості, слугувати ключем до виживання та створення креативного середовища управлінського процесу. Дана теорія складності та інновацій включає ефективні управлінські теорії, що демонструють емерджентну поведінку управлінського істеблішменту та членів команди як активних суб'єктів, які утворюють єдине інтегративне управлінське ціле.

Розвиток адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін набуває великої практичної ваги, тому що складні питання щодо організаційних змін в організаціях, пропонують лише спрощений підхід, а під час перетворень можна не раз помилятися. Насправді навіть успішні зусилля, спрямовані на зміни в організаціях, можуть бути сповнені сюрпризів.

Однак, кожен, хто намагається докласти зусиль до зміни організаційної обстановки, мусить розглянути концепція Коттера саме для того, щоб не припуститися «поширення помилок» і мати можливість розв'язувати проблеми, характерні для конкретних типів перетворень. Концепція управління змінами в організаціях за Коттером допомогала багатьом організаціям виживати у скрутні часи криз.

Вісім фаз криз за Коттером – це системний підхід для досягнення успішних, стійких змін в організаціях шляхом розділення процесу на вісім етапів. Системний підхід із застосуванням восьми етапів змін є систематичним інструментом для управління змінами, що дає людям змогу забезпечувати тривалі змін у своїх компаніях та уникати можливих (фатальних) помилок. Системний підхід слід використовувати під час запровадження змін, які потребують тривалого й дієвого процесу реалізації.

Системний підхід допоможе уникнути поширених помилок під час змін, наприклад, поступливість, недооцінювання важливості чітко бачити ситуацію та уникати коротко часових перемог, розуміючи, чому змінюються організації та які кроки необхідні, щоб досягти потрібних змін. Як свідчить аналіз, драйверами інновацій мають бути креативність, знання, мотивація, різноманітність, особистості, що знаходяться у просторі між інформацією та знаннями, що породжують інновації, які можуть організовуватися, реорганізовуватися або ініціювати взаємодію з іншими компонентами складного інформаційного простору, який у свою чергу є також складним соціальним організмом.

Саме для такого роду інноваційно-інформаційної діяльності як складного соціального цілого може бути застосована методологія (теорія) Agile-менеджменту як гнучкого, адаптивного, відкритого, здатного реалізуватися в складних самоорганізаційних системах.

Активізація інформаційно- комунікаційних технологій як ключ до виживання та фокусування на інноваціях стає *першим імперативом* сучасного управління у контексті теорії складності та інновацій, яке без електронної участі не може досягти ефективності та успішно взаємодіяти як команда однодумців.

Другим імперативом сучасного управління має стати формування концепції цінностей інформаційно- комунікаційних технологій, що створюються внаслідок упровадження інновацій, що спеціалізуються на креативності, гнучкості та адаптивності. В Україні як країні, яка стоїть «на кромці хаосу», має діяти і сформуватися управління у контексті теорії складності та інновацій, тому що саме адаптація та інновації слугують розвитку людського та соціального капіталу, який врятує Україну, сформує нову основу для зародків нової України, яка закладає основи для нових креативних індустрій.

Основою процвітання України мають стати:

1) проривні цифрові технології як новий тренд, в основі яких здебільшого позитивна конотація, зокрема зростання штучного інтелекту (ШІ);

2) наукові відкриття у комбінації з технічним поступом інновацій, які руйнують застарі конструкції та технології;

3) поява нанотехнологій, які дадуть змогу розшифрувати людський мозок;

4) інновації, які заміщують та знищують існуючі технології; 5) людський та соціальний капітал як сукупність креативного та інноваційного потенціалу, який відкриває комунікаційні системи і поставить перед нами суспільні виклики у способи, яких ми ще не могли уявити.

Обсяги та швидкість цифрових трансформацій безпрецедентні, і аби адаптуватися до них, необхідно залучити передових дослідників та новаторів, задіяти весь людський потенціал України. З приходом цих змін ми побачимо явища, які лежать далеко поза межами сьогоднішніх горизонтів. Ми зможемо запобігти хворобам (типу коронавірусу) та долати їх, обходити перешкоди та

проникати у таємницю всіх таємниць; виявити код існування людини і приховану історію людської активності.

Сьогодні Україна готується до цієї великої подорожі, кидає виклики звичному, реалізує «український секрет» ментальності і позиціонує Україну як надзвичайно важливий центр наукових досліджень і розробок, які сприяють технологічним змінам. Сьогодні вся цивілізація вийшла далеко за межі, що перетнула всі допустимі межі, тому необхідно переглянути світогляд, шаблони поведінки та політику, навчитись зазирати далеко вперед, краще адаптуватись та розумніше планувати своє теперішнє і майбутнє, щоб прийти до сталої системи, а для цього формувати сучасне управління у контексті теорії складності та інновацій, щоб успішніше управляти та збільшувати показники людського добробуту.

Концепція адміністративного менеджменту, що розвивається в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін направлена на те, щоб:

1. Синергізувати свою діяльність, відкритися до сприйняття нових, творчих ідей, стати агентом інновацій, новатором і першопрохідцем. Ціле – більш значуще за суму його складників, тож треба цінувати відмінності між людьми і спиратися на них у своїй діяльності.
2. Постійно прагнути до самовдосконалення й зберігати нестримну жагу до навчання та нових досліджень, ніколи не повинні дозволити собі відпочивати на лаврах.
3. Мислити у напрямі загальної вигоди для всіх, пам’ятаючи, що для успіху однієї людини не обов’язково потрібна чужа невдача, тому слід шукати розв’язання проблем, які нададуть усім зацікавленим сторонам можливість дістати вигоду.
4. Починати з найважливішого і найпріоритетнішого, зберігаючи повний контроль над ситуацією, зосередившись на найважливіших і найнагальніших видах діяльності, долучаючи до цього налагодження стосунків зі своїми колегами, здійснюючи саморозподіл власної завантаженості, постійно підвищуючи ефективність взаємодії з людьми навколо нас.
5. Тримати у голові кінцевий результат, розпочинаючи справу і знати, чого ви хочете точно досягти як керівник чи відповідальний за справу, приймаючи рішення відповідно до своїх найстійкіших принципів і переконань.
6. Бути життєво активним, не звинувачувати обставини чи умови (і це, можливо, найголовніше), міркувати про вибір реакції стосовно будь-якої ситуації для людини, щоб потім відчувати гордість за виконану справу. Кеві вважає, що людині потрібно спочатку позбутися залежності, яку вона відчуває від інших, стати незалежною, виробивши у собі певні звички, адже високоефективні менеджери роблять саме те, що вони вважають правильним і важливим, і роблять це усвідомлено.

Таким чином, всі організації повинні розробляти концепцію адміністративного менеджменту, в основі якої корисні та ефективні інструменти управління, які можна застосувати для розв’язання проблем,

здійснення аналізу, підтримання та полегшення прийняття рішень та/або для підвищення ефективності і результативності організацій і команд.

Концепція адміністративного менеджменту, що розвивається в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін – це інструмент для розв'язання проблем і завдань, які виникають при управлінні організацією, які спроможні забезпечити надійну основу для здійснення відповідного ефективного вибору.

Однією з переваг використання концепції адміністративного менеджменту є їхня загальновизнаність та авторитетність, тому не варто недооцінювати можливості, які дає використання головних конструктів заради досягнення позитивного результату управління, системних логічних результатів або прямих пропозицій щодо вказаного підходу. Проте для прийняття відповідних концепцій адміністративного менеджменту потрібен ефективний керівник.

Стійкий стан системи - це атрактор (точка притяжіння), яка приводить у рух всі підсистеми організації, тому важливо знайти аттарктор як точку притяжіння. Насильницьке впровадження «поліпшень» лише у рідкісних випадках дає бажаний результат. Ми вважаємо, що рішення слід шукати не всередині системи, а у зовнішньому середовищі. Так як аттрактори залежать від середовища, в якому перебуває система, то коли змінюється навколишнє середовище, то змінюється й система й підсистеми організації.

Деякі зміни, що привносяться до навколишнього середовища, настільки потужно впливають на аттрактори, що ті просто зникають, а система автоматично знаходить для себе іншу траєкторію, що веде до іншого атрактора. Це може бути аттрактор, що раніше і не існував. Під час внесення змін до команди й організації не слід намагатися виштовхнути їх із колії, в якій вони опинилися. Це вимагатиме величезних зусиль і принесе більше, ніж середні результати.

Набагато краще змінювати параметри середовища, в якому функціонує організація або команда, поки її поточний стан не втратить стійкість, а зрештою взагалі стане неможливим. Треба сформувати такий адаптивний ландшафт, у якому б організація існувала б ефективно, перевищувала б міру своєї адаптивності. Системи, що здатні досягти найвищих точок в адаптивному ландшафті, мають максимальні шанси на виживання. Системи, що володіють здатністю щоразу перенастроювати свою внутрішню організацію, здійснюють адаптивну прогулянку відповідним ландшафтом.

Адаптивна прогулянка – це процес, за допомогою якого система переходить із однієї конфігурації до іншої з метою збереження свої пристосованості до обставин, змінюючи вимоги функціональності, людей та інструменти, переглядаючи графіки та вносячи зміни до процесів. Форма адаптивного ландшафту залежить як від системи, так і від навколишнього середовища. Із цієї причини стратегії виживання однієї системи не дуже легко перенести на інші системи, так як адаптивні ландшафти інших людей відрізняються від нашого. Здійснити її замість нас ніхто не зможе. Системи

адаптуються до зовнішнього середовища й одна до одної, тобто коеволюціонують в нових умовах інформатизації, цифровізації, глобалізації.

Отже, можемо відмітити, що:

1) внутрішня структура кожної організації володіє своїм внутрішнім кодом, який слід наповнити новим інформаційним змістом;

2) люди або процеси добре працюють лише в комбінації з певними людьми або процесами;

3) стратегію виживання організації слід піддати переоцінці, перекомпонувавши компоненти системи та створивши оптимальну конфігурацію, за якої вплив кожного елементу буде позитивним, якщо будуть подолані катастрофи складності та хаотичні коливання.

Напрями подальшого дослідження – пошуки шляхів удосконалення адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що являє собою еволюція теорії організацій і як вони розвиваються в умовах Четвертої промислової революції.
2. Назовіть стадії еволюції Четвертої промислової революції.
3. Що являє собою організація як складна система і єдиний соціальний організм.
4. Як вплинули інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) на адміністративний менеджмент.
5. Як впливає стохастичність інформації на діяльність керівника.
6. Які умови адаптації організації до змін.
7. У чому суть змін згідно концепції Коттера.
8. Що представляє собою організація як стала система та її умови адаптації до стрімкого розвитку технологій.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

А) Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.

Б) Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.

В) Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.

Г) Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

2. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

А) Організаційна культура.

Б) Цілі.

В) Технологія.

Г) Постачальники і конкуренти.

3. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

А) Ситуаційний підхід.

Б) Системний підхід.

В) Процесний підхід.

Г) Поведінський підхід.

4. Стратегія організації – це:

А) Довгостроковий комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.

Б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.

В) План реалізації цілей.

Г) Поточні плани для досягнення цілей

5. Розподіл праці за рівнем ієрархії це:

А) Вертикальна спеціалізація.

Б). Горизонтальна спеціалізація.

В) діагональна спеціалізація.

Г) Вертикальна та горизонтальна спеціалізація.

6. Комунікації між рівнями управління це:

1. вертикальні комунікації

2. горизонтальні комунікації

3. бокові

4. комунікації по діагоналі.

7. Оцінка результатів праці - це:

1. функція по керуванню персоналом, яка спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи

2. процес систематичного дослідження роботи з визначення найбільш істотних її характеристик, а також вимог до виконавців даної роботи

3. функція по керуванню персоналом, яка призначена для встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця

4. функція по керуванню персоналом, яка спрямована на одержання інформації про вимоги, навантаження й змісті роботи на робочому місці

8. Управлінська праця - це:

1. вид трудової діяльності конкретного керівника по організації роботи його колективу

2. сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил, що виявляють вплив на персонал;

3. вид трудової діяльності по виконанню функцій керування в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням вартих перед ним завдань

4. вид трудової діяльності, спрямованої на досягнення бажаних змін у соціальному середовищі організації

9. Під делегуванням повноважень розуміється:

1. передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дій керівника

2. проект майбутньої трудової діяльності на майбутній часовий період

3. це синтез засобів і способів підготовки управлінських рішень та організація їхнього виконання

4. передача управлінської відповідальності підлеглим

10. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Отримання прибутку;

2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань;

3. Досягнення цілей організації;

4. Вплив на діяльність колективу.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Положення про ведення переговорів в організації.

2. Положення про етику ділового спілкування в організації.

3. Положення про внутрішньо-фірмову культуру.

4. Положення про кодекс адміністративної служби.

5. Спробуйте скласти список емерджентних властивостей вашої команди. Які властивості існують лише на рівні команди загалом і не можуть бути зведені до індивідуальних характеристик окремих її членів? Або ж вашому випадку команда - це просто група індивідуумів, позбавлених емерджентних властивостей? Чому?

6. Оцініть, скільки часу щотижня ви проводите у спілкуванні зі своєю командою? Чи вимірюєте ви цей часу у хвилинах, годинах або днях? Цього часу занадто багато або замало? Чи достатньо широкі повноваження й можливості мають ваші співробітники?

7. Оцініть усіх людей, що входять до складу вашої команди. Як би ви охарактеризували їхній рівень зрілості? Як низький, помірний або високий? Що можна вдіяти, аби підвищити цей рівень?



ТЕМА 8

СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НООСФЕРНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНУ ЕПОХУ

8.1 Ноосфера як безперервно зростаюча у просторі і часі сфера розуму і духу

8.2 Ноосферне мислення як основа ноосферної економіки та управління

8.3 Ноосферологія як теоретична і методологічна засада ноосферного управління

8.4 Філософія ноосферного адміністративного управління

8.5 Формування смарт-організацій як різновиду ноосферного мислення мережевої епохи

8.6 Формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства

Висновки

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ЛІТЕРАТУРА



Ключові терміни і поняття:: ноосфера, В.Вернадський, адміністративний менеджмент, ноосферне мислення, ноосферна економіка, ноосферологія, ноосферне адміні тративне управління, розум, мораль, соціальна справедливість, культура менеджменту, нооменеджмент.



Мета і завдання:

- проаналізувати ноосферу як безперервно зростаючу у просторі і часі сфера розуму і духу;
- розкрити ноосферне мислення як основу ноосферної економіки та управління;
- визначити ноосферологію як теоретичну і методологічну засаду ноосферного управління;
- обґрунтувати ф**ілософію ноосферного адміністративного управління.**

8.1 Ноосфера як безперервно зростаюча у просторі і часі сфера розуму і духу

Концепція інформаційно-ноосферного розвитку суспільства ставить своєю метою реалізувати ідею В.Вернадського про розвиток гармонійних відносин в онто-соціо-природних процесах людської життєдіяльності на основі знання, релігії і філософії. Інформаційно-ноосферна концепція розвитку суспільства ос мислює уявлення про особливу роль людини у Всесвіті як єдиного носія розуму і направлена на розвиток глобального інтелекту, що веде до розвитку інноваційного суспільства.

У соціальному організмі інформаційно-ноосферного суспільства повинна сформуватися здоровою кожна клітинка організму, яка повинна бути стійкою до динаміки космічного життя, ментальних вихрів, силового впливу зі сторони інших цивілізацій. Ноосферний погляд уселяє віру в те, що на вершині свого розвитку людина буде у змозі творити суспільство паралельно з природою, не руйнуючи її. Ноосферу слід визначити як сферу розуму, яка сприяє гармонійній взаємодії всіх життєвих факторів, що забезпечують інноваційний розвиток суспільства з його функціями – розвитком життєоблаштування ноосфери.

С. Булгаков звертав увагу на те, що господарство являє собою явище духовного життя, і таким його робить саме свобода творчості. Ноосферно-духовна концепція регіону проголошує однією з головних цілей - формування мистецтва управління, що являє собою сукупність державних (публічних цілей), направлених на вироблення ефективних і якісних управлінських рішень (В.Воронкова, О.Соснін, М.Максименюк, В.Нікітенко).

Концепція інформаційно-ноосферного розвитку управління включає розвиток ноосферної економіки як планово-ринкової, інтелектуальної, наукоємної, освітоємної, кваліативної економіки, що сприяє розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства. Вона формує соціум з точки зору соціальної чи гуманітарної політики, у центрі якої людина як творець всього сущого. Економіка, з поступовим переходом до прибутку, як провідного функціоналу ринку і управління, до функціоналу якості життя на планових началах управління розвитком суспільства. Прогрес ноосферної якості управління як провідний показник ноосферно-економічного поступу допомагає окремому керівнику результативно вирішувати проблеми, здійснювати раціональний вибір, генерувати інноваційні матриці культури. Ноосферу як глобальну оптимізовану соціально-економічну систему адміністративного нооменеджменту слід уявити як комплекс чотирьох взаємопов‘язаних підсистем:

1) природної (вода, повітря, клімат, флора, фауна);

2) економічної (населення, промисловість, сільське господарство, транспорт);

3) соціокультурної (наука, мистецтво, охорона здоров‘я, освіта, релігія);

4) етносоціальної (побут, традиції, звичаї, мова) (В.Вернадський).

Вчені засвідчують, що у наших силах впливати на нелінійну динаміку і нелінійні процеси. В умовах нелінійного динамічного розвитку вільних ринків

організації і підприємства повинні перебудовуватися, а самоорганізація необхідна для того, щоб справитися із зростаючою складністю нелінійного розвитку.

В основі концепції інформаційно-ноосферного розвитку суспільства ноосфера як безперервно зростаюча у просторі і часі сфера розуму і духу, сфера, на якій базується життєдіяльність сучасної цивілізації, ядром якої слугує біосфера Землі. Необмежена у часі життєдіяльність земної цивілізації досягається гармонійною взаємодією людства і біосфери, регламентованим індексом стійкості розвитку (менше одиниці), і гармонійним розвитком суспільства, що визначається індексом соціально-економічної дисгармонії (менше 10-15).

Концепція інформаційно-ноосферного розвитку суспільства включає розвиток ноосферної економіки як «економіки суспільного інтелекту», що включає освітню економіку. Освіта виступає «базисом базису» матеріального і духовного відтворення якості людини, якості освітніх послуг у суспільстві, якості суспільного інтелекту. Ноосферна економіка інформаційно-ноосферного суспільства – це інноваційна економіка, яка спирається на ноосферо-технологічний базис, який залучає суб‘єкта до соціокультурних феноменів даного соціуму.

Ноосферна економіка як економічна і соціально-філософська наука включає у свої закони закони соціально-економічного розвитку окремих регіонів, з врахуванням дії закону енергетичної вартості, специфічних умов взаємодії господарсько-природно-ноосферної системи з регіональними особливостями виявлення гомеостатичних механізмів Біосфери і Планети Земля. Ноосферна економіка є економіко-господарська основа соціоприродної еволюції на основі суспільного інтелекту і освітянського суспільства.

Суспільство як відкрита система, виявляючи свої іманентні сили розвитку, сприяє відтворенню своїх складових компонентів суспільного організму, сприяє формуванню загальнолюдської парадигми культури і цінностей. Розвиток чи еволюція відкритих систем (у тому числі складноорганізованих систем, як людська свідомість чи суспільство в цілому), відбувається за загальними для всього Космосу об‘єктивним законам. Знаючи космічні закони, що регулюють світ, можна пройти через кризи з найменшими втратами до розвитку суспільного цілого.

Такими законами розвитку відкритих систем являються закони самоорганізації і вільної волі у точці біфуркації при режимах із загостренням. Розвиток ноосферної економіки буде сприяти коеволюції (тобто узгодженої еволюції), яка означає, що гармонічно організоване суспільство виникає тоді, коли стратегія розвитку Природи і стратегія розвитку людства не суперечать один одному, а співпадають. Коеволюція – це співрозвиток взаємодіючих елементів однієї системи, яка розвивається і зберігає свою цілісність.

Найбільш перспективними є типи співрозвитку, які передбачають зближення двох взаємопов‘язаних еволюціонуючих систем, але не рух до одного загального образу (конвергенція). Останнє означає взаємну адаптацію, тобто коли зміни, що відбулися в одній з систем, ініціюють такі зміни в іншій

системі, які, як мінімум, не приводять до небажаних чи тим більше неочікуваних наслідків. При аналогічних взаємодіях обов‘язковою є деяка відносна симетрія, що означає рівнозначність коеволюціонуючих систем, що передбачає у кожній з них наявність набору потенційно можливих змін. Коеволюція сприяє збереженню різноманітності у системі, елементи якої коеволюціонують, що визначає безумовну коеволюцію системи перед конфліктним розвитком.

Згідно з В.І.Вернадським, наша планета і Космос уявляються як єдина система, у якій життя як жива речовина зв‘язує у єдине ціле процеси, що протікають на землі, з процесами космічного походження. Сучасні досягнення науки вже сьогодні дозволяють зробити кроки у формуванні принципу єдності енергоінформаційної взаємодії природи і суспільства і на цій основі створити ряд нормативних і законодачих актів, які можуть стати визначальним вектором космічного мислення і світогляду, які будуть сприяти розвитку цивілізації XXI століття.

8.2 Ноосферне мислення як основа ноосферної економіки та управління

Вже сьогодні активно розвивається ноосферне мислення, що представляє собою ключовий вузол ноосферогенезу, всієї концепції ноосфери. Ноосферогенез переживає самий складний етап, на якому відбувається вибір основного напрямку розвитку. У межах біосфери відбувається боротьба самих різноманітних стратегій, одна з яких являє собою формування ноосферної оболонки, квазірівноважний подальший розвиток людства. Проте цій стратегії протистоять інші, у тому числі і руйнівні, в результаті чого ноосфера може і не відбутися, тому таким важливим є формування ноосферного мислення і світогляду.

У ноосферному мисленні слід виділити декілька основних напрямків:

1) планетарне мислення;
2) формування нообіогеоценозів;
3) усвідомлення ноосферогенозу в цілому.

Людина не може поки що охопити своєю свідомістю всі аспекти ноосфери: її багатовимірність, складне ієрархічне облаштування і саморозвиток. Першою фундаментальною задачею у процесу становлення ноосфери є формування планетарного мислення.

Ноосферна економіка як найбільш широкий синтез економічного і гуманітарного знання, покликана розкривати принципи і закони ноосферного господарювання у регіоні, діючого у просторі гомеостатичних механізмів біосфери і планети земля. Ноосферна економіка структурує конструкти духовної економіки, у якій економічна поведінка «економічної людини» повинна включати примат духовних потреб над матеріальними потребами.

Головна функція ноосферного мислення – це забезпечення інтегральної цілісності, єдності, безпеки і добробуту своїх громадян, що забезпечується за рахунок вмілого керівництва та ефективного управління. Так як завжди

доводиться долати дисипативні структури, повинен бути вироблений адаптаційний механізм самоорганізуючої системи за рахунок кооперативних зв'язків, організації простору для того, щоб не тільки виживати при різних ідеологічних впливах, але й протистояти руйнації усталеного соціуму.

Ноосферне адміністрування означає сукупність таких процесів, у яких поєднуються три види еволюції – природна, соціальна і власне діяльнісна, у центрі якої людина як міра всіх речей. Перш за все ноосферне мислення повинно бути сформовано на основі наукового менеджменту, виходячи з синергетичного і нелінійного бачення шляхів подолання загальноцивілізаційних проблем, у контексті яких можливий альтернативний перехід від техногенної моделі розвитку, у якій людина протиставляється природі до коеволюційної моделі існування людства, модель якої акцентує увагу на форумуванні ноосоціогенезу.

Ноосферна концепція управління означає, що політика визначається сферою розуму (ноосферою), моралі і справедливості, базується на науково-раціональній і морально-справедливій основі, на ноосферних підходах до розвитку суспільства. Ноосфера представляє собою таку гуманістичну сферу управління, в якій управління реалізується морально-справедливим розумом і глобальним інтегральним інтелектом. Критерієм рівня розвитку і якості життя людини є гуманістичні цінності і знання людини, яка живе в гармонії з оточуючою природою і природним середовищем.

В контексті вироблення ноосферних функцій управління слід враховувати:

1) екологічні особливості, потенціал території населення, оцінки стану соціоприродних ресурсів країни в біосфері Землі (еко-);

2) екологічні обмеження (норми) у способах взаємодії з природою – екологічність території земельного, водного, лісного, містобудівного господарства (техно-);

3) врахування критеріїв безпеки тери- торії в оцінці стану середовища життя населення (паспорт території) і функцій інститутів суспільства, що регулюють взаємодію з природою (- поліс).

Досвід людства свідчить, що ноосферні функції органів влади як гаранта збереження оточуючого середовища, екологічної безпеки населення реалізуються в екотехнополісі територіальних поселень держави – інституційної моделі біосферо-сумісного ведення господарства у певних умовах планети.

Екотехнополіс населення – це ноосферна функція інститутів стійкого життєзабезпечення поколінь, безпечної життєдіяльності суспільства і стійкості господарства держави.

Практично екотехнополіс – це ноосферна функція гармонізації взаємодії насе- лення з середовищем життя у природокористуванні поколінь біосфери Землі. Вона охоплює весь комплекс знань про ноосферу, закони і тенденції її становлення і розвитку, включаючи учення про перехід цивілізації до «стійкого сус пільства» і «стійкої держави».

8.3 Ноосферологія як теоретична і методологічна засада ноосферного управління

Ноосферологія мислиться як та частина майбутнього, яка акцентує увагу на виживанні людства шляхом розвитку морального гуманізованого та екологізованого розуму, становлення ноосферного колективного інтелекту на основі засобів інформатики.

Забезпечення безпеки є основою стійкого розвитку у ході становлення ноосфери, що здійснюється головним чином за допомогою раціональних заходів, найновіших інформаційно-інтелектуальних технологій. З однієї сторони, мова йде про використання природних механізмів (типу природної безпеки, біологічної стабілізації і регуляції оточуючого середовища), які необхідно включати у сферу взаємодії природи і суспільства. З іншої сторонги, гармонізація цієї взаємодії повинна досягатися за допомогою раціонально-духовних механізмів, що оптимально організують соціальну діяльність і переводять її на інтенсивно-коеволюційний шлях розвитку, що у сукупності забезпечує всезагальну безпеку і стратегічну стабільність. Саме у ноосфері досягається системно-синергетчиний синтез всіх складових стійкого розвитку, причому не тільки у самому соціумі, який виступає як ноосферо-глобальне ціле, але і в його взаємовідносинах з природою, як земною, так і космічною. Причому у відношенні космосу також у перспективі повинна бути забезпечена безпека у результаті становлення космоноосфери, де глобальна безпека забезпечується у її зовнішньому, геокосмічному і власне космічному варіантах, про які мріяв К.Ціолоковський.

Проте зауважимо, що поки що Україна є далекою від ноосферного економічного розвитку і мислення. Досить назвати окремі цифри, які свідчать про розвиток України: 8 млн. людей емігрували за кордон; Україна займає 76 місце згідно індекса людського розвитку із 176 країн; Україна 110 місце із 122 країн згідно з розвитком Індексу екологічної стійкості, визна- ченому у 2001 р. на Всесвітньому економічному форумі у Давосі; у 2002 р. Україна займала 137 місце із 142 країн з цього ж Індексу екологічної стійкості (у п‘ятірку лідерів увійшли Фінляндія. Норвегія, Канада, Швеція і Швейцарія); Україна займає 138 місце щодо привабливості бізнесу; Україна займає перші місця в рейтингу – по ко- рупції, наркоманії, СНІДУ, розвитку таких хво- роб, як туберкульоз, кількості безпритульних дітей, сиріт, яких зараз більше, чим після громадянської війни. В Україні нараховують сьогодні 8 мільярдерів, що становить абсолютний рекорд з тих часів, коли їх почали рахувати у сучасному світі. Все це свідчить, що управління складними сучасними системами в умовах ринкової економіки є надзвичайно складним процесом, який повинен враховувати багато факторів – економічних, політичних, міжнародних, глобалізаційних, екологічних, що породжують безліч ризиків.

Україна як самостійна держава, маючи великий природний, економічний, культурний та інтелектуальний капітал, зацікавлена в удосконаленні європейської архітектури безпеки. В умовах глобалізації ми стикаємося з більш складними проблемами, які пов‘язані з нестійкими рівновагомими станами у

політиці, економіці і суспільстві. Хаос, порядок і самоорганізація, як у природі, так і у суспільстві, виникають у відповідності з законами складних динамічних систем. До яких висновків слід прийти у відношенні управління складними системами на підприємствах, у фірмах та адміністративних структурах?

Слід враховувати в управлінні складними соціально-економічними системами, що потребують розвитку ноосферного мислення: перехід від лінійної до нелінійної ди- наміки; самоорганізацію і динаміку у природі і суспільстві; самоорганізацію і динаміку в економіці і суспільстві; самоорганізацію і динаміку в комп‘ютерних, інформаційних і комунікативних системах; самоорганізацію і динаміку в управлінні підприємствами і адміністративними системами; самоорганізацію і динаміку у глобалізаційну епоху.

Країни і нації також представляють собою складні соціально-економічні і соціально-культурні системи, розвиток яких підпорядковується законам нелінійної динаміки. Нелінійна динаміка означає, що цими процесами у всіх деталях неможливо управляти централізовано. Тому необхідно своєчасно розпізнавати моменти нестійкості і можливі параметри порядку, які можуть домінувати у глобальних тенденціях розвитку.

Таким чином, необхідно сформувати ноосферні індикатори адміністративного менеджменту, виокремлюючи критерії випереджаючого стратегічного планування та управління, адаптовані до соціально-економічних умов кризових (чи депресивних) регіонів. Під індикатором (лат. indicator – покажчик) ми розуміємо доступну спостереженню і визначенню характеристику якості середовища життя населення; під індексом (лат. index - показник) - комбінацію індикаторів, що виражають міру чи критерій розумності взаємодії суспільства з середовищем проживання, що буде сприяти інноваційності суспільства.

8.4 Філософія ноосферного адміністративного управління

Таким чином, філософія ноосферного управління являється новою галуззю філософського знання і сприяє підвищенню ефективності розвитку сучасного соціуму в усіх його сферах, поява якої викликана визначальною роллю управління у житті суспільства і окремого індивіда в контексті нових викликів глобалізації.

Філософія ноосферного управління, будучи синтезом науки і мистецтва, знання і досвіду, філософії та етики представляє собою широке дослідницьке поле для вивчення сучасного соціуму, розуміння його природи у різних ситуаціях, постільки управління пронизує всю систему взаємовідносин у суспільстві.

Специфікою філософії адміністративного нооменеджменту є міждисциплінарний характер, наявність сучасних теоретичних концепцій з

орієнтацією на вирішення гуманістичних задач соціуму. Філософія адміністративного менеджменту занурюється в культуру, яка детермінує розвиток управлінських начал, аналізується у форматі аксіологічних, гносеологічних і методологічних принципів, що переломлюються через гуманіс- тичні та аксіологічні чинники управління.

Філософія ноосферного управління - особливий тип свідомої діяльності людини, вища форма управлінської діяльності, в центрі якої людина. В основі філософії адміністративного менеджменту – суб‘єкт-суб‘єктне усвідомлене управління, що пов‘язане з формуванням суб‘єкт-орієнтованого світу, детермінованого засадами гуманістичного менеджменту.

В основі адміністративного нооменеджменту - гуманістичні характеристики управлінського процесу, перехід на вищий щабель, що демонструє загальноцивілізаційний рівень, виражає універсальні зв‘язки і явища, що демонструють якісний розвиток сучасного соціуму в усіх сферах життєдіяльності – економічній, політичній, соціальній, духовній. Тому деяка група вчених дотримується того, що адміністративний нооменеджмент в сучасну епоху повинен ґрунтуватися на якості прийняття управлінських рішень, що базуються на досягненні поставлених цілей («дерево цілей»).

Філософія ноосферного адміністративного менеджменту розвивається у темпоральному вимірі, що враховує простір і час, детермінованих ментальністю, в основі якого «життєвий світ» народу і людини. Як засвідчує аналіз, в умовах глобальної трансформації людства змінюються мотиви поведінки, ціннісні орієнтації, соціально-психологічні властивості людини та її відношення до людини, соціуму, природи, самої себе.

Глобалізація впливає на розпад стійких соціальних зв‘язків, в результаті чого посилюються імміграційні тенденції, неадаптованість сучасної людини до викликів су часності, що приводить до зростаючої дестабілізації сучасного соціуму, падіння життєвих стан- дартів, соціально-психологічної дезадаптації сучасної людини.

8.5 Формування смарт-організацій як різновиду ноосферного мислення мережевої епохи

Для Четвертої промислової революції, яка вже торкнулася кожного із нас, велику роль набувають смарт-технології як різновид та інструмент мережевої епохи, так як ми живемо у глобальному світі, де кожен з’єднаний з іншими. Колосальна трансформація сучасної освіти спонукає нас до формування смарт-організацій як взаємопов’язаних креативних колективів, які в основу всієї діяльності ставлять інноваційність, творчість, креативність, винахідливість, формування креативних колективів, об’єднаних однією ідеєю, які є маркерами, що об’єднують колектив як єдине ціле.

Колектив смарт-організацій як «розумової фабрики інноваційних ідей і технологій» повинен мати здатність оптимізувати себе як єдине ціле

(соціальне, культурне, наукове, комунікаційне), бо елементи продукції смарт-організації (випуски студентів, випуски наукової продукції, акредитаційні справи) повинні працювати з безперебійним відстеженням і впроваджуватися у практику інноваційної діяльності. У сучасному інформаційному просторі постає завдання : як отримати доброякісний продукт із сотень компонентів, включаючи відстеження змін, що відбуваються в освітянському процесі, оптимізацією всіх підрозділів, комунікацією з інформаційними системами, для чого необхідно закласти підвалини всієї сучасної обчислювальної техніки і мати можливість підключатися до глобальної мережі.

Колектив організацій як «цифрова фабрика ідей» повинен організувати інтелектуальне, комунікаційне, креативне обслуговування студентів (магістрантів) і спілкування один з одним з метою, щоб започаткувати цифрове поліпшення продуктивності в усіх галузях та перейти до машинного навчання, алгоритмічного мислення, удосконалення Інтернету в організаціях, щоб у кожного був персональний комп'ютер і кожен працював з великими даними (Big Data), які б не давали збоїв.

Великі дані мають тенденцію подвоюватися кожні два роки і просочуватися у наукову та освітянську діяльність, співробітники повинні бути озброєні системним, аналітичним, філософським, синергетичним, прогностичним мисленням і бути свого роду експертами у розумінні тих процуесів, які на них покладаються. Так, системне мислення допомагає сприймати світ як єдине ціле, бачити взаємозв'язок елементів і способи зміни, управління змінами формує нову модель існування організацій у сучасному динамічному світі.

Організації мережевої епохи, які позиціонують себе як користувачі інноваційних технологій, можуть (і повинні) отримати значні конкурентні переваги, – і це робота не одного керівника-управлінця, а всього колективу смарт-організації, який повинен виробляти цифрові інноваційні стратегії, щоб формувати цифрові компетентності «цифрової людини». Мережева революція, яка прийшла до нас із Четвертою промисловою революцією, є інструментом управління знаннями, освітою, культурою, людиною. Четверта епоха людської історії оцифровує цінності, які відіграють величезну роль у новій ціннісній освітянській системі, тому колективи повинні їй відповідати як творчі одиниці, які здатні переробляти величезні обсяги інформації та еволюціонувати разом з мережево-цифровою епохою.

Закон Парето свідчить, що 20% зусиль дають 80% результатів (принцип 80/20) і його варто застосовувати як у роботі, так і в особистому житті, а для цього: думати стратегічно і постійно оновлюватися; розвивати постійні навички і можливості; зробити креативність способом свого життя; виробляти інструменти своєї ефективності та правила гармонійних взаємин Всесвітом; бути гнучкими у звязку з потоком змін і пристосовувати свою унікальність до командної взаємодії; вміти виживати в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності і розвиватися разом із Всесвітом, для чого вміти вирішувати проблеми розширення меж своїх можливостей, адже більшість наших проблем – це етапи розвитку творчих колективів.

Тому треба бути відкритими до нових знань і поглядів на світ, здатними до самоаналізу, і тільки тоді можливо буде створити сильну амбітну команду, яка стане основою формування «смарт-організацій», де відбудеться об'єднання людей, які будуть доповнювати одне одного, готовими до змін, до формування команди, вміти керувати інноваціями і технологічними змінами, щоб зробити наш світ кращим.

Щоб успішно реалізувати стратегію розвитку смарт-організації, треба обрати правильних лідерів і синхронізувати їхню діяльність на різних ієрархічних рівнях організації, надавати підтримку в інтеграції, інноваціях та розвитку на нових позиціях, тому що освіта повинна стати флагманом прогресу людства та основою конкуретоспроможності закладів вищої освіти. Навчання та особистісний саморозвиток повинен стати стилем життя, стимулювати ефективну роботу всіх працівників як активних та інноваційних суб'єктів смарт-організацій, робити акцент на особистісне зростання кожного члена колективу.

Групове навчання (методологічні і методичні семінари кафедри, студентські наукові гуртки) повинно бути спрямованим на розкриття інтелектуального потенціалу і створення цілого, яке більше від частин, у процесі формування якого мають реалізуватися новаторські ідеї і ретельно скоординовані дії. В основі особистого розвитку членів організації лежить «особисте напруження» - зіставлення бачення (чого ми хочемо) і уявлення про дійсність (де ми перебуваємо щодо нашої мети).

Інтелектуальна модель «смарт-організації» як єдиного інтелектуального цілого формує наші дії і мету, сприяє вдосконаленню особистості, формує спільне бачення, групове навчання і системне мислення, що стають стилем інтелектуального життя, а для цього головну мету організації сприймати як особисту, стимулюючи тим самим колективну роботу й особистісне зростання кожного члена колективу.

Досвід, який нагромаджують члени колективу кафедри, стає основою для роботи всіх її працівників і безперервного поліпшення освітянського процесу, в результаті чого ніхто не починає роботу з нуля, а враховує колективний досвід. Так, система, створена у компанії TOYOTA, яка може перетворити будь-яку організацію на швидкодійну компанію, де відбувається щоденна функціональна інтеграція на всіх рівнях, безперервне поліпшення процесу і підхід до роботи однаковий, будь-то невеликі збої чи великі кризи, бо головне – сформувати модель виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін.

Отже, формування смарт-організацій як різновиду нової інноваційної технології мережевої епохи – це різновид концепції Agile-менеджменту як складної системи, що повинна адаптуватися в умовах технологічних змін, щоб навчитися виживати в сучасному динамічному світі. Успіх залежить від команди, тому якщо у вас чудова команда, то за вашою смарт-орагнізацією стоять чудові результати, а для цього активно захищайте творчий процес як основне завдання лідера креативної команди – збереження здорового плідного середовища.

8.6 Формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства

Актуальність теми експертизи проектів з цифровізації суспільства в тому, що перехід до цифрової економіки є світовою тенденцією, тож підготовка експертних менеджерів як вимога цифровізації суспільства повинна стати поштовхом для розвитку бізнесу-моделей через застосування ІТ-рішень, що збільшить кількість і якість продукції та послуг, а також практичні кроки до формування цифрової економіки в майбутньому.

Мета дослідження - розкрити концептуалізацію експертизи проектів з цифровізації суспільства та умови підготовки експертних менеджерів, її понятєво-категоріальний апарат, еволюцію основних категорій у вимірі «цифровізації» та затребуваність концепції цифровізації як креатора цифрового середовища, в основі якого новий рівень взаємодії «людина-соціум-цифрові технології», що змінює самі моделі соціальності як такої.

Цінними для нас є доробки з цифрового суспільства та цифрової освіти таких авторів, як Р. Арона, Д. Белла, Е. Гідденса, Л. Берталанфі, З. Бжезинського, І. Валлерстайна, М. Кастельса, Ю. Лотмана, Н. Лумана, У. Матурана, Дж. Нейсбіта, О.Тоффлера, Ф.Фукуями, на основі яких розгорталася еволюція інформаційного суспільства в постінформаційне і цифрове, що вимагає нової моделі експертного менеджменту.

Ми маємо зрозуміти, що розвиток цифрових технологій формують унікальні умови для виникнення нових макросоціальних процесів, а саме з працівниками і роботодавцями нових трудових відносин, враховуючи глобальний аспект. Важливою особливістю сучасного розвитку у рамках технології цифрового стаффінгу реалізовані нові високотехнологічні підходи до залучення цифрового персоналу. Цифрова економіка епохи Інтернету формує унікальні умови для виникнення нових відносин між роботодавцями і працівниками, так і між компаніями, що розсіяні по всьому світу. Епістемологічний характер формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства та праксеологічне її вирішення на користь ефективності креативної цифрової економіки свідчить, що експертний менеджмент повинен володіти необхідними і достатніми ресурсами (кадрами, лідерами, інфраструктурою, фінансами) для відтворення та ефективного розвитку, що торкається соціальної царини підвищення ефективності експертних моделей завдяки використанню інформаційних технологій у проектній діяльності.

З середини 2000-х рр. експертний менеджмент формується як прикладна наука, яка інтенціонує свої дослідження на вивченні цифрових технологій заради підтримки проектної діяльності цифрової економіки. Важливим є використання міжнародного досвіду в питаннях реалізації цифрових стратегій, усунення бар’єрів на шляху цифрової трансформації шляхом залучення інвестицій, поглиблення співпраці з ЄС.

Актуальним є створення нових можливостей для реалізації експертного людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних і «цифрових» індустрій та бізнесу. Матриця інформаційних технологій підтримки проектної

діяльності цифрової економіки, як і будь-який масштабний процес, актуалізує дискурсоосмислення взаємовідносин «людина, техніка, суспільство, технології, бізнес, інфраструктура, освіта, експертний менеджмент», що є центральною у всій проектній діяльності.

Формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства повинно зосереджуватися навколо питань:

1. Цифрова економіка як драйвер переходу до інформаційного суспільства.
2. Сучасні цифрові технології і кібербезпека.
3. Нова індустріалізація та технологічний розвиток в Україні.
4. Статус індустрії 4.0 в Україні та регіонах.
5. Підвищення ефективності працівників за допомогою спеціального програмного забезпечення.
6. Цифрова економіка та трансформація бізнес-моделей.
7. Цифрова економіка: менеджмент, технології, безпека.
8. Партнерство та спільні проекти в цифровій економіці 4.0.
9. Інтелектуальні інформаційні технології обробки великих даних, Інтернет речей та вбудованих систем для цифрової індустрії.
10. Практичні приклади цифрової трансформації бізнесу: переваги і недоліки.

Запорізький регіон є одним із лідерів з виробництва промислової продукції, електроенергії та продуктів харчування. Тим не менше, на часі залишається впровадження цифрових технологій у виробництво, що значно підвищить ефективність роботи бізнесу та його конкурентоздатність, формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства та підготовки спеціалістів з експертного цифрового менеджменту.

Формування концепції експертного менеджменту як вимога цифровізації суспільства повинна упроваджуватися у бізнес-моделі та освітянську галузь, що вимагає коригування наукових досліджень у контексті проблем четвертої промислової революції, яка вносить нові виклики та надає нові можливості для закладів вищої освіти та України в цілому. В контексті креативної моделі інноваційно-технологічної моделі освіти акцент ставиться на розвиток науки, освіти, ноу-хау, інформаційних технологій «нової хвилі». Сьогодні креативна освіта цифрового суспільства включає інформаційне забезпечення сучасного розвитку соціуму; цифрові ресурси і управління ними; цифрові послуги в контексті Інтернет-економіки; цифрові послуги і підприємництво; цифрові системи, їх технічна підтримка та управління ними; розвиток комп'ютерного добробуту як чинника розвитку другої епохи машин та їх позначення на розвиток науково-технічних досягнень.

Філософія ноосферного управління повинна базуватися на науковому менеджменті і когнітивному управлінні, постільки кожного разу слід відслідковувати, як впливає ноосфера на природні та господарські процеси та управлінські парадигми.

Вчені розробили соціальні технології когнітивного управління, що знаходяться в основі адміністративного нооменеджменту:

1) рефлексивне управління;
2) управління знаннями;
3) управління через спільноти (мережеві товариства, Інтернет- спільноти);
4) управління через громадянське суспільство (партії і суспільні рухи);
5) інфра- структурне управління (соціальні структури освіти, науки, молоді і спорту);
6) нормативне управління (через законодавство);
7) управління змінами;
8) управління організаційним розвитком; управління інформаційними системами.

Адже використання неадекватної інформації (теорії) приводить до неадекватної практики адміністративного нооменеджменту і неадекватного прийняття управлінських рішень в умовах інформаційного суспільства і глобалізації.

Ноосферно-інформаційно-інноваційний розвиток сучасного соціуму базується на філософсько-методологічних і соціально-економічних проблемах побудови суспільства інновацій, інформаційній інфраструктурі, засобах факторів інноваційно-інформаційного розвитку, антикризової стартегії адміністративного менеджменту, високої ролі інтелектуального ресурсу та розвитку освіти і науки, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності держави та можуть стати локомотивом технологічних і соціальних перетворень на шляху модернізації суспільства.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрити сутність ноосфери та її обгрунтування В.І.Вернадським.
2. Зясувати сутність ноосферного мислення (на конкретних прикладах)
3. Виявити складові ноосферної економіки та умови її формування.
4. Дати аналіз ноосферології та розкрити її понятійно-категоріальний апарат.
5. Обгрунтвати сутність і основні характеристики ноосферного адміністративного управління.
6. Розкрити сутність категорії «культура менеджменту».
7. Виявити складові нооменеджменту та показати приклади його упровадження.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Управлінське рішення це:

А) Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.

Б) Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

В) Результат діяльності менеджерів.

Г) Форма керівництва організацією.

2. Кількість лінійних і функціональних керівників визначається з використанням норм:

А) співвідношення.

Б) вироблення.

Г) часу.

Д) керованості.

3. Організація праці - організаційна система, що має своєю метою досягнення найкращих результатів використання в процесі виробництва праці:

А) некваліфікованої.

Б) живої.

В) кваліфікованої.

Г) допоміжної.

4. Комунікаційна мережа це:

А) Поєднання учасників, які беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Б) Відправлення інформації без використання слів.

В) Спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Г) Викривлення повідомлення при його подальшій передачі

5. Основними завданнями контролю є:

А) Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.

Б) Забезпечення досягнення місії і цілей організації.

В) Забезпечення досягнення запланованого прибутку.

Г) Забезпечення постійного розвитку організації.

6. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

А) Змістовні та організаційні.

Б) Змістовні та процесуальні.

В). Процесуальні та матеріально-грошові.

Г) Змістовні та грошові.

7. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

А) Сильні сторони своїх конкурентів.

Б) Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.

В) Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.

Г) Слабкі сторони конкурентів.

8. Що слід розуміти під місією організації?

А) Основні завдання організації.

Б) Основні функції організації.

В) Основні види робіт організації.

Г) Чітко виражену причину існування організації.

9. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

А) Системний підхід.

Б) Процесний підхід.

В) Системний та ситуаційний підходи.

В). Процесний, системний та ситуаційний підходи.

10. Менеджмент – це:

А) Сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

Б) Сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування.

В) Сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле.

Г) Сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Довести на конкрених прикладах, у чому проявляється сутність першої, другої, третьої, чентвертої, пятої управлінської революції.
2. Розкрити внесок відомих вчених – Г.Черча, Дж.Муні, А.Рейлі –в адміністративний менеджмент.
3. З’ясувати сутність управлінського бюрокартизму на конкретних прикладах та показати умови його викорінення.

4. Розкрити систему адміністративного управління TOYOTA.

5. Поміркуйте про людей, які входять до складу вашої команди. Чи є серед них ті, хто чудово справляється з делегованою їм роботою? Якщо так, то чи можна додатково розширити їхні повноваження? Чи існують такі, хто поки не справляється? Якщо так, до якого часу ви «інвестуєте» в них і коли очікуєте отримати віддачу?

6. Поміркуйте про свій менеджерський потенціал. Що у вас виходить добре? Лідерство чи правління? На якому з цих двох стилів ви хотіли б зробити акцент? Як саме?

7. Поміркуйте про себе як особистість. У чому полягає ваше професійне призначенням? Чим воно відрізняється від призначенням інших людей?



ТЕМА 9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСІ ФІЛОСОФСЬКОГО ДИСКУРСУ

9.1 Методологічні засади адміністративного менеджменту.
9.2 Аналіз у контексті адміністративного менеджменту.
9.3 Системна методологія адміністративного менеджменту.
9.4 Структурно-функціональний метод.
9.5 Інституційний метод.
9.6 Антропологічний підхід.
9.7 Гуманістичний підхід
9.8 Сучасні методи та принципи управління в організаціях
9.9 Методологічні засади гуманістичного менеджменту організацій
Висновки
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ
ЛІТЕРАТУРА
Питання для самоконтролю



Ключові терміни і поняття:: методологія, метод, підхід, методика, системна методологія, системний метод, інституціональний метод, структурно-функціональний метод, інституційний метод, антропологічний підхід, гуманістичний підхід, сучасні методи та принципи управління в організаціях, методологічні засади, гуманістичний менеджмент.



Мета і завдання:

-зясувати методологічні засади адміністративного менеджменту.
- виявити аналіз у контексті адміністративного менеджменту.
- розкрирти системну методологію адміністративного менеджменту.
- охарактеризувати структурно-функціональний метод
- обгрунтувати інституційний метод.
- виявити суть антропологічного підходу.
-прокоментувати на конкретних прикладах гуманістичний підхід
- розкрити сучасні методи та принципи управління в організаціях
- показати, на чому грунтуються методологічні засади гуманістичного менеджменту організацій.

9.1 Методологічні засади адміністративного менеджменту.

Дискурс – це сукупність переконань, цінностей та пізнавальних (технічних) засобів, прийнятих науковою спільнотою, які забезпечують існування наукової традиції. Він зумовлює об'єднання економістів, менеджерів, політологів, соціологів, філософів у своєрідні школи, напрямки, течії, інтеграцію знань про управлінське буття у своєрідні "блоки знання". Дискурс зумовлює також систему правил наукової діяльності, визначає бачення предмета дослідження та його онтологію, систему ціннісних установок, що впливають на вибір напрямків дослідження, забезпечує існування загальноприйнятих зразків, схем розв'язання конкретних пізнавальних завдань.

Методологія управління персоналом базується на концептуально-методологічному аналізові та системному підході, використання яких дозволяє виявити структуру і функції кадрових служб, визначити істотні фактори впливу інформаційного середовища на кадрові процеси. Актуальним є використання методологічних принципів синергетики, що дозволило проаналізувати комунікативні аспекти систем кадрових технологій, виявити нелінійний характер їх розвитку, визначити систему управління персоналом як відкриту, цілісну і самоорганізовану систему.

Метод порівняльного аналізу теорії організацій застосовується для порівняння різних видів кадрової політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Порівняльний (компаративістики) метод, відомий з часів Аристотеля, Платона, Ш. Монтеск'є, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються.

Завдяки порівняльному методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи управління персоналом, зіставити однотипні управлінські явища, системи, виявлення спільних та відмінних рис в системах управління персоналом; з'ясувати загальне і особливе в управлінських явищах шляхом їх співставлення; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси управління персоналом в різних політичних режимах.

Методологія управління персоналом дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

9.2 Аналіз у контексті адміністративного менеджменту

Слід назвати види аналізу, що використов.ться в адміністративному менеджменті.

Аналіз типологічний – метод дослідження, що базується на розподілі складних об'єктів на групи (класи) та дослідження однорідних груп управлінських явищ;

- аналіз факторний – вид комплексного аналізу, за допомогою якого з'ясовують і класифікують фактори, які впливають на певні явища, процеси. Мета факторного аналізу – з'ясувати, який із факторів (їх сукупність) справляє визначальний вплив на формування сучасної парадигми управління персоналом;
- аналіз політичних факторів – за його допомогою виявляють вплив політичних змін на методи та засоби чинного законодавства, дії профспілок, політики тощо;
- аналіз функціональний – методологія комплексного дослідження причинно-наслідкових зв'язків окремих рушійних сил розвитку економічних та соціальних явищ та процесів, в якому робиться аналіз на пізнанні залежних факторів чи функцій; з'ясовується комплекс діючих факторів, внаслідок чого робиться крок до пізнання закономірностей розвитку управління персоналом;
- аналіз кореляційний – сукупність методів, що дає змогу встановити рівень залежності однієї величини (показника) від іншої у вигляді коефіцієнта кореляції.

Аналіз виокремлює наступний понятійно-категоріальний ряд визначень. Теорії організації – це стратегічне планування і управління людськими ресурсами організації, їх ефективне використання в організації. Управління персоналом – ряд дій, що направлені на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації.

Істотна відмінність цих понять в тому, що фокус при управлінні людськими ресурсами – стратегічний, а при управлінні персоналом – оперативний.

Аналіз роботи – процедура систематичного збирання і аналізу інформації про зміст роботи, вимоги до працівників: умови, в яких робота виконується. В результаті збирання і аналізу такої інформації з'являється можливість визначити функціональні обов'язки для кожного працівника підприємства і кваліфікаційні вимоги до всіх працівників.

Планування людських ресурсів – це аналіз і визначення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнень цілей організації.

Стратегічне планування персоналу – це процес визначення перспективної потреби в персоналі для досягнення організацією стратегічних цілей.

Функціональні обов'язки – це викладені в письмовому вигляді задачі, обов'язки і відповідальність робітника.

Кваліфікаційні вимоги – це перелік знань, навичок, підходів, якими повинен володіти працівник для успішного виконання роботи.

Кар'єра – перелік посад, які займає працівник на протязі життя (вертикальна, горизонтальна, ділова, міжорганізаційна, спеціалізована, ступінчата, центростримка).

Підбір персоналу – процес створення бази даних на працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персонал.

Відбір персоналу – процес вибору кандидатів з необхідними кваліфікаціями для заповнення конкретних позицій.

Розвиток людських ресурсів – діяльність, направлена на розвиток здібностей працівників з метою їх постійного росту і прогресу.

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності працівників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

Методологія теорії організацій являє собою складну систему категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій і самих методів, яка забезпечує пізнавальну і практичну діяльність. Принципом називають висхідне теоретичне положення, керівну ідею, а підхід – це особливий синтез знання, що базується на певних принципах. Таким чином, між підходом і принципом існують тісні зв'язки. К. Платов відмічає, що системний підхід – це принцип психології, що базується на розумінні кожної людини як системи

Теорію організацій слід аналізувати в контексті таких принципів:

- комплексності;
- системності;
- детермінізму;
- розвитку;
- гуманізму.

Принцип комплексності, чи комплексний підхід теорії організацій націлений на інтеграцію знання про різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьєва, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектності, багатофакторності, різнопланованості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності.

Системний підхід теорії організацій відрізняється від комплексного, хоча тісно пов'язаний з ним. Головна його ідея у вивченні об'єкта як цілого, що складається із різних взаємопов'язаних елементів, упорядкованого і складноорганізованого цілого. В управлінні персоналом принцип системності дозволяє розкрити зміст прогресивного розвитку персоналу і його особистісно-прогресивного розвитку як акмеологічної системи.

Системний підхід теорії організацій – це сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язках і відносинах один з одним, які утворюють певну єдність чи цілісність суб'єкт діяльності в процесі особистісно-професійного розвитку також може бути представлений як складна система, що характеризується як суб'єкт діяльності, система навичок і вмінь, система мотивів, еталонів і ідеалів АКМЕ. Ця система є багаторівненвою, що може бути представлена рівнями розвитку особистісних властивостей і професіоналізму. Системний підхід поєднує аналіз структури і функцій кадрових служб з

визнаеням істотних факторів впливу середовища на кадрові технології і їх зворотний вплив на процеси управління персоналом.

Суб'єктний підхід теорії організацій. На даному етапі він проголошується як парадигмальний для теорії організацій (К. Абульханова, В.Асєєв, А. Брушлінський, А. Огнєв та ін.), які визначають його як головний, визначальний. Даний принцип базується на ідеї С. Рубінштейна про суб'єкт як центр організації буття і суб'єктності, що виявляється через потребу і здатність удосконалення людини. В управлінні персоналом людина розглядається як суб'єкт удосконалення.

Принцип психологічного детермінізму і розвитку в теоріях організацій (К. Абульханова, Л. Анциферова, В. Асєєв, А. Брушлінський, В. Мерлін, С. Рубінштейн), розроблені в психології і використовуються в управлінні персоналом, що детермінують саморозвиток особистості, направлені не тільки на прогресивний розвиток персоналу, але і на його удосконалення. При цьому розвиток людини здійснюється в планах розвитку як індивіда, суб'єкта діяльності, особистості і індивідуальності, персоналу організації. Застосування принципу розвитку в теорії організацій передбачає:

- розуміння розвитку як удосконалення, руху до вищого розвитку;
- визнання суб'єктивного характеру розвитку;
- індивідуальний характер розвитку;
- багатоплановість розвитку в різних сферах;
- реалізація потенціалу в процесі розвитку.

Застосування принципу гуманізму в теоріях організацій означає, що в управлінні персоналом слід використовувати різноманітні гуманітарні технології, направлені на удосконалення соціальної політики організації.

Методи управління в організаціях – способи впливу на колективи і окремих людей з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

9.3 Системна методологія адміністративного менеджменту

Системна методологія теорії організацій - являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові системи компоненти і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу теорії організацій багато авторів зводять до наступного:

1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-кої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;

2)досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;

3)кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід теорії організацій - напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту.

1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);
3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

У рамках системного підходу теорії організацій усе більшого значення набували дослідження, що найчастіше іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому виді, в той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях.

Іншими словами, як свідчить Д. Гвішіани, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз прикладний, максимально квантифіковані методикою дослідження. Задача системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення.

Системний аналіз теорії організацій розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, чи структуризація проблеми, що потім уже може зважуватися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп'ютерів. У цьому змісті поняття системний аналіз по суті, ототожнюється з поняттями "системний підхід" і "системні дослідження", як вони застосовуються деякими американськими авторами. Системний аналіз може бути плідно застосований для рішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального рішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту.

Система дії - складний взаємозв'язок елементів дії і зв'язок дій між собою. Поняття "система дії" було введено в 1937 р. Парсонсом у книзі "Структура соціальної дії" разом з поняттям Одиничної дії. Т.Парсонс пропонує "загальну формулу", відповідно до якої система дії складається із сукупності одиничних дій, а також декількох видів відносин, логічно припускаючих самим поняттям системи, оскільки на неї накладається Сітка "координат дії":

1) відносин, що виникають у системах визначеної складності, де одиничні дії згруповані у великі організаційні одиниці, що називаються індивідами.

2) відносин виникаючих у взаємозв'язку індивідів як членів соціальних груп.

Система координації дії припускає розходження в одиничній дії:

1) мети;
2) засобів для її досягнення;
3) умов, у яких відбувається дія;
4) істотної норми, що враховується під час вибору мети та засобів.

Система методів оцінки управлінського персоналу – сукупність методів оцінки, що дозволяє дати комплексну об’єктивну характеристику управлінського персоналу на всіх стадіях трудової діяльності: від прийому на роботу до звільнення з організації.

Система методів теорії організацій в оцінці управлінського персоналу:

- біографічний метод;
- оцінка по результатам;
- метод групової дискусії;
- метод еталонів;
- матричний метод;
- тестування;
- ранжування;
- метод графічного профілю;
- коефіцієнтний метод;
- метод вільного чи індивідуального обговорення;
- метод шкалування;
- метод упорядкування рангів;
- метод альтернативних характеристик.

Системна методологія теорії організацій включає:

- система оплати праці по коефіцієнту вартості трудового життя;
- система підготовки інновації;
- система регламентування управлінської праці;
- система регулювання трудових відносин;
- система службово-професійного просування;
- система управління організацією;
- система управління персоналом організації.

9.4 Структурно-функціональний метод

Структурно-функціональний метод теорії організацій - це підхід в описі і поясненні систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках єдиного цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримці і зміні соціальної системи.

Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи програмується загальною структурною організацією, займаними ними позиціями і виконуваними ролями.

Структурно-функціональний метод теорії організацій є однією з найважливіших форм застосування цього методу в дослідженні управлінських явищ і процесів. Сутність його полягає у розділенні складного об'єкта на складові частини, вивченні зв'язків між ними та у визначенні притаманних їм специфічних функцій (ролей), спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління персоналом з урахуванням цілісності останньої та її взаємодії із зовнішнім середовищем. В науці управління персоналом розроблені різноманітні концепції структрно-функціонального управління великими економічними системами.

Загальним для теорії організацій є кібернетичний підхід до управління економічною системою, в якої розрізняються такі структурні компоненти, як вхідні параметри, управляючий орган, об'єкт управління, вихідні дані. На вході системи в кожний момент часу потрібна велика кількість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вихід системи складає певну множину споживацьких властивостей і послуг, які знаходяться у функціональній залежності від вхідних параметрів. Оптимальне управління досягається при умові співпадіння максимуму і мінімуму цільової функції, коли економічна система знаходиться в стійкому стані гомеостатичної рівноваги. В такому стані система досягає максимуму своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного зростання. Тому головна задача управління великими системами в пошуку і реалізації управлінських впливів, які в умовах зовнішніх і внутрішніх обурювань зможуть забезпечити гомеостатичний стан функціонування і розвитку системи.

Системні дослідження теорії організацій показують, що визначальною умовою поведінки складних поведінських систем є їх нерівномірна самоорганізація, функціональна стійкість в неурівноважених станах. Неурівноваженість є такою ж фундаментальною властивістю управлінських систем, як і рівновага; яка дозволяє детермінувати вільний вибір оптимізаційного синтезу із цілого спектру можливих напрямків.

Якщо стан рівноваги є необхідною умовою стаціонарного існування управлінських систем, то неурівноважений стан являє собою істотний момент переходу в новий стан, в якому управлінська система набуває більш високого рівня організації і продуктивності. Тільки тоді, коли управлінська система втрачає функціональну стійкість, виникають самоорганізовані процеси формування нових ефективних структур. Набуваючи в нових умовах функціонування стабілізуючого стану, управлінська система проходить свої врівноважені стани як проміжні етапи на траєкторіях неурівноваженої самоорганізації.

Структурно - функціональний метод в теноріях організацій широко використовували К. Маркс і Ф. Енгельс. Він є одним із принципів системного

аналізу. Т. Парсонс розвиває теорію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи:

1. Адаптація.
2. Досягнення мети.
3. Інтеграція.
4. Відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами суспільства.

Так, усередині соціальної системи функцію адаптації забезпечує економічна підсистема; функцію досягнення мети -політична підсистема; функцію інтеграції — правові інститути і звичаї; функцію відтворення структури — система вірування, мораль, інститути утворення і виховання.

Цілісність суспільства досягається шляхом інтеграції загальноприйнятих соціальних цінностей і норм. Парсонс визначає суспільство як систему відносин між людьми, з'єднуючим початком якої є норми і цінності. Е. Дюркгейм розглядає суспільство як наділндивідуальну духовну реальність, засновану на колективних уявленнях.

У структурно-функціональному аналізі за одиницю дослідження приймається «дія», а суспільство представляється як сукупність складних соціальних систем дії (концепція Т. Парсонса, Р. Мертона). Кожен індивід у своїй поведінці орієнтований на «загальноприйняті» образи поведінки. Норми об'єднані в інститути, що мають структуру і володіють функціями, спрямованими на досягнення стабільності суспільства. Ціль структурно-функціонального аналізу складається в кількісній оцінці тих змін, до яких дана система може пристосуватися не на шкоду своїм основним функціональним обов'язкам.

Цей метод доцільний для аналізу способів збереження і регулювання системи, максимальний же його ефект виявляється в порівняльному дослідженні політичної системи.

Структурно-функціональний аналіз включає вивчення функціональних залежностей елементів системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам суб'єктів, виявлення того, як реалізується потреба в пристосуванні системи до середовища, що змінюється. В управлінні персоналом важливо виявити функціональну модель системи управління персоналом, що включає:

- функціональну роль співробітників;
- функціонально-необхідні затрати;
- функціональний розподіл праці;
- функціонально-вартісну діаграму;
- функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом;
- функціональні зв'язки управління.

Функціональний метод в управлінні персоналом припускає вивчення залежності між типом організаційної культури та режимом влади взаємозв'язку рівней економічного розвитку і політичного ладу, ступеня урбанізації населення і його політичної активності. Одним з перших функціональний метод у політології застосував Н. Макіавеллі, що проголосив

відмовлення від релігійних догм і етичних цінностей при вивченні політики, необхідність аналізу реального життя у його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язку і взаємозумовленості різних явищ.

Специфічним проявом функціонального методу є біхевіористський підхід. Його суть полягає у вивченні організації через дослідження поведінки окремих особистостей і груп. Своє обґрунтування стосовно до управління персоналом біхевіоризм одержав наприкінці XIX століття в США і з тих пір зайняв провідне місце в американській думці, як один з компонентів системного підходу, що полягає у виявленні функції окремих елементів даного соціального утворення в їхній взаємозалежності.

Сутність методологічного принципу функціонального підходу (Г. Спенсер, Б. Маліновський, А. Г. Радкліфф - Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс складається в абсолютизації елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, визначенню їхнього статусу і функцій.

Відповідно до функціонального підходу, організація - це єдиний організм, що складається з частини, елементів, що виконують певні функції. Останні спрямовані на виконання суспільних потреб і забезпечують цілісність суспільства. Суспільні процеси і явища можна пояснити, аналізуючи їх функції у суспільній системі. Організація зберігає стійкість, оскільки реалізуються всі необхідні для соціального організму функції, у т.ч. функція соціального контролю. Р. Мертон уводить поняття “дисфункції”, тобто функції, що руйнує, і визначення латентних функцій. Згідно Мертона, ті самі елементи можуть бути функціональними стосовно одних систем і дисфункціональними стосовно інших. Дисфункції переборюються в процесі поступових змін.

Функціональний підхід вимагає вивчення залежності між різними явищами і навколишнім середовищем. Наприклад, між рівнем соціально - економічного розвитку і ступенем демократизації суспільства, між економічним і політичним плюралізмом, між культурою, традиціями і політичною активністю населення.

Функціональний метод включає в свою макромодель практичну діяльність, передбачає з’ясування сутності і ролі управлінських явищ, їх оцінку з позиції системи цінностей (блага, справедливості, поваги людської гідності).

9.5 Інституційний метод

Аж до початку XX століття в теорії організацій поряд з нормативним методом панував інституціональний підхід, який сьогодні займає пріоритетні позиції. Він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється діяльність.

Інституціональний метод зв'язаний із прагненням виявити визначені юридичні норми, проаналізувавши основні закони суспільства, починаючи з Конституції, і їхній зміст для існування і нормального розвитку суспільства. Великий вплив зіграли тут погляди Ш. Монтеск'є, Дж. Локка, Е. Берка, Т.

Джефферсона. У даному підході основна увага приділяється політичним інститутам, аналіз яких будується, виходячи із сформованих і суспільно укорінених форм. Ці форми, чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм, а з іншої, - покликані вносити в суспільство стабілізуючий початок.

Проблематика соціальних інститутів завжди пов'язана з поняттям інституційної поведінки індивидів. В контексті управління персоналом слід говорити про інституційну поведінку індивіда до трудового колективу, виробничого процесу, тому слід дослідити інститути, що визначають систему нормативних установок у їх взаємодії з соціальною культурною стратифікацією індивідів. Таке розуміння управління персоналом виходить на активне існування людини в системі управління персоналом. Поняття "інституту" описує традиційні інститути, розглядає риси поведінки, пов'язані з соціалізацією людини.

Такий інститут є традиційним в тому смислі, що він формується на основі звичок, традицій, приписів, норм; є тією соціальною системою, що регулює нормативну необхідність системи управління персоналом. Якщо інститут – це феноменологічна соціальна реальність, то організації мають чітке морфологічне вираження у вигляді професійних установ. Якщо інститут – це феноменологічна соціальна реальність, то організації – це чітке морфологічне вираження у вигляді професійних установ.

Будь-яка модель володіє двома значеннями – дискриптивним і конструктивним. Модель має дискриптивне значення тоді, коли вона не може дати повного сенсу об'єкта. В яку б емпіричну ситуацію не була поставлена система, визначена певним станом, її поведінка завжди буде передбачена. На відміну від дискриптивної, конструктивна модель відноситься до певної соціальної системи і детермінується цілісністю культурного спілкування (обміну), здійснюваного індивідами. Інститут має суб'єктно-об'єктну структуру і має феноменологічний компонент. Поняття "інституту" характеризується трьома ознаками: масовість поведінки; обов'язковість норм; усвідомленість поведінки.

Інститут є організацією настановлень, які всі ми несемо у собі; за допомогою якого індивід проявляє себе у свій власний досвід. Соціальні інститути є відображенням соціального життєвого процесу в контексті яких творять люди, а також культурного змісту діяльності, коли мова йде про виявлення ідеаторного змісту діяльності. Тому інститути повинні бути включені в культурну модель, що детермінують життєдіяльність всього соціального організму. На думку Ю. Габермаса, в процесі людської історії сформувалися три типи інститутів:

- інструментальні;
- нормативно-рольові;
- комунікативні.

1. Інструментальний напрям аналізу інститутів - вбачає в них придушення індивідуальної людської натури (Т. Веблен, М. Вебер, Дж. Г. Мід),

які наголошують на тому, що індивіди не мають можливості змінити нав'язаних їм інститутів і перебувають під їх тотальним контролем.

2. Нормативно-рольовий напрям - наголошує на системній компоненті функціонування інститутів, тобто їхній необхідності для оптимізації всієї системи в цілому. Нормативно-рольовий напрям (Г. Спенсер, Е. Дюркгейм) дослідження природи інститутів є більш поширеним.

3. Комунікативний напрям дослідження інститутів (А. Шюц, П. Бергер, Т. Лукман) - пов'язаний зі спробою включити активно діючого індивіда в соціальну діяльність, в результаті чого інституціонально-рольовий напрям дослідження природи інститутів є більш поширеним.

Інституціональний підхід орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється діяльність.

Інституційне регулювання соціальної сфери – це цілеспрямований розвиток різних соціальних інститутів (системи ціннісних установок, зразків і норм поведінки, соціальних служб організацій) по упорядкуванню, формалізації і стандартизації соціальних зв'язків, взаємодії особистостей, відношень між соціальними групаим і спільнотами; системами соціального захисту населення. Інституційний метод допомагає виявити інститути, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність, здатна подолати фрагментарність знання про управлінський дискурс.

9.6 Антропологічний підхід

Антропологічний метод аналізу теорії орагнізацій багато в чому протилежний соціологічному. Він виходить з обумовленості управління персоналом соціальними факторами, природою людини як родової істоти, що має основні потреби в їжі, одязі, безпеці, волі. Стосовно до управління персоналом антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації політичної поведінки, що обумовлена людською природою.

Антропологічний підхід з'явився ще у Аристотеля в його баченні колективної сутності людини. Цей підхід, що виходить із природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, соціального контролю переважно в доіндустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем.

Сьогодні антропологічний підхід організацій виходить насамперед з таких принципів як:

1. Сталість, інваріантість фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної і розумової (духовної), що споконвічно володіє волею.

2. Універсальність людини, єдності людського роду і незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших відмінностей, рівноправності всіх людей.

3. Невід'ємності природних, прав людини, їх пріоритету стосовно принципів устрою, законів і діяльності держави.

Антропологічний підхід до організацій вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища чи розумної, раціональної мотивації, виявляти й ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви поведінки людей, обумовлені людською природою.

Антропологія організацій досліджує взаємовідносини між людиною і суспільством, суспільством і владою, людиною і людиною; ставить на порядок денний розробку таких категоріальних форм мислення, як природи людини і її відношення до оточуючого світу, природи і самої себе, онтологічних засад управління як органону пізнання і перетворення світу.

Антропологія акцентує увагу на біологічній і культурній диференціації різних груп людей, на тих інтегративних рисах, які дозволяють уявляти людство як єдиний соціальний організм. Як правило, до антропології відносять фізичну антропологію, археологію, антропологічну лінгвістику, культурну, структурну антропологію. Фізична (чи біологічна) антропологія досліджує біологічні аспекти людського існування; в її межах виокремлюється палеонтологія людини, що вивчає проблеми походження і еволюції людини як біологічного виду; археологія займається аналізом матеріальних культурних об’єктів і реконструкцією на цій основі культури і образу життя давніх народів; антропологічна лінгвістика вивчає різні форми людської комунікації, включаючи мову; культурна антропологія вивчає культури окремих народів і людства в цілому.

Сама культурна антропологія виступає у вигляді вищої форми генералізації уявлень про інститути культури людства, представлених в універсальній формі.

9.7 Гуманістичний підхід

У концептуально-теоретичному аспекті методологія аналізу управління персоналом включає обгрунтування принципів і методів, що складають методологію з притаманним їй соціальним гуманізмом. Саме гуманізм пізнання передбачає пріоритетність гуманістичних цінностей в управлінні персоналом, що сприяє формуванню гуманістичної політики, в центрі яких “людина як міра всіх речей”. На рівні філософської рефлексії гуманізм являє собою своєрідне “силове поле”, що пронизує всі аспекти управлінської парадигми.

Гуманізм – визнання соціальної цінності людини, права особистості і вільний і всебічний розвиток, що виявляється в піклуванні про людину і реалізації людського достоїнства особистості. В контексті виробничих відносин гуманізм виявляється в гуманізації праці, створенні умов, що впливають на розвиток особистості, її перетворюючої діяльності.

Основні напрямки гуманізації праці в організаціях:

- покращення соціально-економічного змісту праці через його збагачення;
- естетизація місця роботи;
- забезпечення безпеки і надійності виробничих процесів;
- досягнення ефективної і гармонійної взаємодії людини і машини;
- забезпечення нормальних, гідних людині умов життєдіяльності, здорових умов побуту і праці;
- використання технології, направлених на розвиток індивідуально-особистісних якостей особистості, удосконалення міжособистісних відношень і оздоровлення соціально-психологічного клімату колективу, стимулювання професійного росту, творчої ініціативи і ділового партнерства.

9.8 Сучасні методи та принципи управління в організаціях

Методологічний підхід стосовно до управління в організаціях означає використання певних прийомів пізнання і способів діяльності, направлених на досягнення цілей управління.

Слід визначити загальні методологічні підходи організацій:

- системність;
- облік довгострокової перспективи організації;
- рівні можливості;
- інтеграція та згуртованість колективу;
- повага людської гідності;
- участь співробітників у прийнятті рішень;
- командне керівництво;
- опора на професійне ядро кадрового потенціалу;
- горизонтальне співробітництво;
- дотримання балансу обліку керівників та персоналу;
- правове та соціальне співробітництво з професійним комітетом та громадськістю.

Принципи формування кадрової політики організацій:

- науковість, використання всіх сучасних наукових розробок в цій сфері, які могли б забезпечити максимальний і соціальний ефект;
- комплексність, якого повинні бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність, тобто врахувати взаємозалежність і взаємозв’язок окремих складових цієї роботи; необхідність врахування як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність, будь-які витрати на заходи в цій сфері повинні бути повернені через результати господарської діяльності.

Таким чином:

- регулювання процесів управління кадрами заключається в підвищенні, зміні і понижуванні, звільненні їх, регуляції заробітної платні.
- Контроль зводиться до контролю за роботою кадрів, оцінки їх ефективності як в цілому, так і окремих етапів.
- Облік - у веденні державної і внутрішньої кадрової звітності, в оцінці трудових зусиль зайнятого персоналу.

Основні елементи, що формують управління в організаціях

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів за класичним підходом в управлінні	Зміст елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси фірми Витрати на персонал	Фізичний капітал Грошовий капітал Прямі витрати	Фізичний капітал Людські ресурси Грошовий капітал Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на фірми	Грошовий стимул	Активний пошук. Реклама. Соціальні пільги
Витрати на вивчення	Мінімальні	Визначаються за критерієм “затрати – вигода2
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм “затрати – вигода”
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна. Групова
Регламентація виконавця	Жостка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних та матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонт (термін планування)	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Успіх управління організаціями визначається двома основними факторами:

1. здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка співробітників) необхідна для досягнення її цілей;

2. здатністю “угадувати”, які методи – “сигнали” підтянуть співробітників на бажану поведінку.

В концептуальному осмисленні гуманізм – це такий теоретико-світоглядний спосіб, що поєднує вчення про людину як визначальну мету і вищу цінність суспільства; осмисленні всезагального.

Гуманістична спрямованість організацій – нове теоретико-світоглядне узагальнення традицій вселюдських цінностей, на основі яких будується вся система політики, культури, економіки, мислення, життєдіяльності, соціальної політики, культури, економіки, мислення, життєдіяльності, соціальної організації; відбувається регуляція суспільних відносин, які сприяють досягненню у суспільстві стабільності, порядку, злагоди шляхом гуманізації відносин між різними суб’єктами політики.

Об’єктивно суспільство зацікавлене в тому, щоб у ньому зберігався баланс політичних сил між соціальними і національними групами; відносини між законодавчою, виконавчою і судовою владою сприяли гармонізації відносин на основі врахування інтересів усіх соціальних верств населення.

Врегулювання цих відносин здійснювалися цивілізованою владою, яка регулює суспільні відносини, проявом конструктивної активності усіх політичних сил, щоб знайти ті оптимальні шляхи подальшого удосконалення суспільства, реалізації проблем людського буття на гуманістичній основі.

Становленню цивілізованого політичного і соціального буття теорії організацій повинна сприяти демократична політична культура і свідомість як відкрита парадигма суспільства, виразом якої є толерантна політична ідеологія, спрямована на подолання розколу духу української нації і її напряму до інтеграції. Гуманізація організацій створює більш сприятливі умови для життєдіяльності людини і суспільства, виступає формою організації державної влади, створює засади для формування автономного самовизначення особистості.

В умовах суспільної ситуації – гуманізм – це дотримання закону на всіх рівнях від простої людини до президента і окремого політика, розуміння політики як пошуку істини, що пов’язується з розробкою певного кола регулятивних гуманістично-формуючих ідей і принципів. Гуманістична парадигма політики – це здійснення влади з дозволу тих, „ким керують”, що утримує в собі важливі гуманістично ціннісні функції. Адже, Ж.Ж. Руссо говорив, що народ завжди правий.

Утвердження гуманізму у всіх сферах соціально-політичного буття становить соціо-інтегративний чинник в становленні політичного організму як єдиного соціального цілого. Адже, теорія організацій - це сама динамічна сфера суспільного буття, яка впливає на людину; найголовніша сфера діяльності, від якої залежить доля людського існування.

9.9. Методологічні засади гуманістичного менеджменту організацій

В контексті гуманістичного менеджменту принципи теорії організацій зовсім однозначні. Вони утворюють кілька сімей принципів:

- пізнання державного управління;
- оцінки державного управління;
- моделювання державного управління;
- проектування державного управління;
- побудови соціально-правової держави;
- реформування держави;
- організації державного управління;
- здійснення державного управління.

Серйозних досліджень теорії організацій вимагає проблема норм у гуманістичному менеджменті, складність яких зумовлена транзитивним характером української державності, перехідним типом суспільства, коли втрачені старі норми, а нові ще не встигли сформуватися і закріпитися. При цьому у гуманітарному науковому дискурсі відчувається, з одного боку, дефіцит раціональних норм, а з іншого - недосконаліть і формалізм деяких норм.

Теорія організацій в контексті реалізації гуманістичного менеджменту є мультипарадигмальною галуззю знання, вона має кілька відносно самостійних парадигм, які збагачують його не тільки різноманітними смисловими контекстами, а й методологічного змісту, які детермінуються наступними чинниками:

1) практичним: теорія організацій - це сфера практичної діяльності, вирішення практичних завдань, які виникають у різних сферах життя суспільства;

2) інституційним: теорія організацій являє собою сукупність інститутів, що здійснюють управлінську діяльність;

3) діяльнісним: теорія організацій є діяльністю з управління державними справами;

4) нормативно-правовим: теорія організацій виступає як нормативно-правова система, що регулює управління державою, його діяльність і вплив на суспільство;

5) сцієнтичним: теорія організацій є специфічною галуззю наукового знання, що реалізується в діяльності держави;

6) системним: державне управління подається у вигляді системи, яка вимагає системної регуляції;

7) інструментальним: державне управління є сукупністю інструментів управління державою і впливів держави на суспільство;

8) інноваційним: теорія організацій виступає як найважливіший механізм реалізації інновацій, оновлення всіх сфер суспільства;

9) патерналістським: теорія організацій є сферою централізованого розподілу ресурсів;

10) ліберальним: теорія організацій є способом регулювання відносин між суб'єктами політики.

При парадигмальному підході до гуманістичного менеджменту як галузі наукового знання можна виділити типову модель реалізації теорія організацій :

- перехід від патерналістської парадигми до ліберальної, згідно з якою акценти місії держави зміщуються із соціального захисту кожного громадянина на створення умов для соціально-економічної незалежності індивіда від держави, перетворення його на партнера держави;

- активізація інструментально-прагматичного парадигмального комплексу, зумовленого зміною акцентів теорія організацій до соціально-орієнтованого;

- загальне домінування системної парадигми, яка має безліч транскрипцій, що часом суперечать одна одній, і зумовлені відмінністю організаційної культури ;

- загострюється потреба в інноваційній, практичній та інституційній парадигмах, що означає розуміння реформ як реальних інноваційних процесів інституційного характеру.

Метод являє собою важливий компонент діяльності організацій, в нього входять різноманітні теоретичні та емпіричні процедури і прийоми, систематичне застосування яких приводить до досягнення поставленої мети.

Методи гуманістичного менеджменту теорії організацій включають в себе як методи пізнавальної діяльності, так і методи оцінки і практичної діяльності. Якщо методи пізнавальної діяльності забезпечують отримання інформації про ті або інші сторони державного управління і місцевого самоврядування, то методи оцінки є засобами діагностики ситуації. Методи практичної діяльності виступають способами владного впливу на процеси соціального розвитку держав, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб.

Слід проаналізувати:

По-перше, відбувається залучення, перевірка і адаптація методів інших соціально-гуманітарних наук у теорію організацій. В методологічному контексті теорії організацій здійснюється інтенсивний відбір, методичні експерименти і пристосування методів з усіх основних галузей знання до потреб практики.

По-друге, підвищується евристична роль гуманістичного менеджменту системної методології, що об'єднує пізнання, оцінку і практику. Саме системна методологія стає загальним методологічним підгрунтям методологічного інструментарію, який необхідний для адекватного пізнання проблем кризового соціуму.

По-третє, спостерігається зміна співвідношення між регламентованими методами, близькими до норм і процедур, і креативними, яким властиві творчість і вияв індивідуальності суб'єкта діяльності, що приводить до виникнення індивідуальних методологічних ансамблів, які дають змогу вирішувати складні соціальні проблеми.

По-четверте, загострюються потреби в стандартизації та уніфікації методів, розробці чітких технологій їх застосування, автоматизації вирішення низки аналітичних, оціночних та інших проблем.

Методи гуманістичного управління – це способи або засоби досягнення поставлених управлінських цілей, що визначають якісну складову управління. Теорія організацій як особливий вид діяльності використовує різні методи, серед яких розрізняють :

- методи організації;
- методи діяльності органів управління.

Методи діяльності поділяють на:

а) загальні (застосовуються при використанні всіх або основних функцій управління на всіх найважливіших стадіях управлінського процесу);

б) спеціальні (застосовуються при здійсненні окремих функцій на деяких стадіях процесу управління).

До загальних методів управлінської діяльності належать також методи регулювання, загального керівництва та безпосереднього управління.

За механізмом впливу на керовані об’єкти їх поділяють на:

- методи прямого і непрямого впливу (адміністративні та економічні);
- за силою впливу – на методи видання правових актів і організаційні.

До спеціальних методів діяльності органів управління відносять методи виконання окремих функцій державного управління та місцевого самоврядування.

Щодо стадій процесу управління розрізняють:

а) зовнішньоекономічного впливу (організаційні та адміністративні);

б) морально-політичні (переконання, виховання, моральне заохочення);

в) економічні (матеріальне заохочення конкретних осіб і колективів, стимулювання виробничої та іншої діяльності);

г) організаційні (прогнозування, організація, координація, контроль);

д) адміністративно-директивні тощо.

Системність методології гуманістичного менеджменту зумовлена також тим, що в основу будь-якого управління, і державного особливо, покладена ідея порядку, впорядкування, надання системності.

Аналіз свідчить, що механістичне бачення системи і системного підходу тривалий час визначило погляди на суспільство і державу. В такій транскрипції системного підходу відчувається зміщення акценту на цілісність, деяку завершеність і однозначність системи, тоді як вона найчастіше є багатоликою, поліструктурною і поліфункційною.

Система, особливо соціальна, - це найчастіше перехід, ніж завершений стан. У традиційному і авторитарному суспільстві такий підхід цілком відповідає природі стійких, пірамідальних держав, які досить коректно характеризуються такою термінологією, як "базис", "механізми", "приводні паси". Вступ держави в інформаційну епоху принципово змінив бачення системи і розуміння життєздатності організацій. Суспільна система стала розглядатися із самого початку як перехідна, але також як держава, що постійно пристосовується і оновлюється.

При цьому характер перехідності в суспільстві став масовим набагато ра-

ніше, ніж з'явилася перехідна методологія, що і призвело у 1980-1990-ті рр. до кризи метафізичного розуміння системності і перенесення його на державу. Недостатня динаміка та багатоваріантність у системності відчувалося вже при створенні системної методології. Механістичне моделювання систем призводило до втрати їх "життєвої сили". Реалізація таких моделей на практиці була пов'язана, які зводилися до неврахування багатоваріантності і динаміки держави як системи та її підсистем.

Методологія гуманістичного управління у XXI ст. неминуче має зазнати кардинальних змін. На це звертають увагу В. Бакіров, В. Ільїн, В. Кохановський, Н. Моїсеєв, Е. Прохоров та ін.

Основні зміни методології звичайно пов'язується з гуманізацією, зближенням природознавства і соціально-гуманітарних наук, розширенням застосування системного підходу і синергетики, статистично-ймовірних і квантово-релятивістських методів пізнання, поглибленням методологічної рефлексії в самих науках і галузях знання, вдосконаленням методів пізнання, підвищенням концептуального статусу гуманітарних наук, виявленням проективної здатності практики, процесами універсалізації методології, становленням універсалогії як загальної методологічної дисципліни.

В контексті сучасної методології гуманістичного менеджменту чітко виявилася тенденція до відмови від розгляду статичного об'єкта, що складається з елементів, пов'язаних між собою елементарними зв'язками, на користь розгляду об'єкта в динаміці як сукупності нелінійних процесів. Великого методологічного значення набуває ідея багатоваріантності розвитку, переоцінюється роль суб'єкта і об'єкта в розвитку в бік більшої значущості суб'єкта, який перестає лише слідувати за природністю об'єкта, а сам формує для нього простір змін.

Методологія теорії організацій гуманістичного менеджменту включає:

- пошук обґрунтованих визначень гуманістичного менеджменту як наукової системи, формування категорійного апарату із системних позицій. У гуманістичному менеджменті як галузі наукового знання ще не склався власний дискурс, використовується понятійний апарат інших наук, ще не адаптований до власних потреб. Тому створення такого дискурсу набуває важливого значення для ефективного розвитку;

- перетворення гуманістичного менеджменту на соціоінженерну науку, державний соціально-орієнтований менеджмент, що органічно поєднує методологію наукового пізнання з методологією соціального управління державою. У зв'язку із цим посилюється увага дослідників не тільки до отримання наукового знання в цій сфері, але й до втілення його ідей в моделях, проектах і реальній дійсності. Назріла потреба у визнанні високого наукового статусу соціоінженерних досліджень в галузі гуманістичного менеджменту;

- збагачення методології гуманістичного менеджменту за рахунок адаптації філософської, загальнонаукової і частково наукової методології, яка має інтегрувати в собі найкращі досягнення в контексті системної методології;

- перспективним видається розвиток системної методології гуманістичного менеджменту, розвивається на межі між філософією і

державним управлінням. Філософи вважали її проблемою державного управління, а фахівці з державного управління відносили її до проблем філософії.

Таким чином, категорії загальнотеоретичного рівня грають роль структуроутворюючих елементів у даному комплексі, завдяки саме їм соціальну дійсність може бути піддано гносеологічному і онтологічному аналізу.

Методологічні засади аналізу організацій як складних соціальних систем:

1) метод моделювання систем адаптивного управління в соціальній та економічній сферах, що дозволив вивити соціально-практичну значимість цифрової економіки (Інтернет-економіки) та сприяє виявленню проблем еволюції інформаційного суспільства до smart-суспілдьства, smart-економіки, smart-освіти, smart-управління, в основі яких новий тип раціональності;

2) синергетичний метод - проаналізувати організації як нелінійну систему, яка розвивається в нелінійному просторі, та представляє певний аспект новизни;

3) метод системного та структурного аналізу - дослідити інформаційну культуру як складну систему та змодлювати саморозгортання впливу інформаційно-комунікативного процесу в організаціях відкритого типу в умовах нестабільності, що постійно взаємодіють з навколишнім середовищем та потребують адаптації;

3) поєднання синергетичного та системного методів - пояснити особливості розвитку організацій в умовах інформаційного суспільства та необхідності використання умов інформаційної безпеки у зв’язку з загрозами та викликами інформаційного суспільства;

4) структурно-функціональний та інституціональний методи - розкрити природу економічних та політичних зрушень в організаціях інформаційному суспільстві;

5) антропологічний та соціоаксіологічний підходи дозволили проаналізувати соціо-антропологічні виміри організацій в умовах соціальних змін.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ 1.

Прокоментуйте, які методи Ви знаєте, та дайте їм характеристику.

2.В чому суть методів і методології теорії організацій.

3.В чому суть системної методології теорії організацій.

4. Дайте аналіз методології гуманістичного менеджменту.

5. В чому суть нелінійної методології.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

А) Ситуаційний підхід.

Б) Системний підхід.

В) Процесний підхід.

Г) Поведінський підхід.

2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства включає вивчення таких компонентів:

А) Конкурентів.

Б) Економіку країни.

В) Правове регулювання.

Г) Політичні зміни.

3. Стратегія організації – це:

А) Довгостроковий комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.

Б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.

В) План реалізації цілей.

Г) Поточні плани для досягнення цілей.

4. Розподіл праці за рівнем ієрархії це:

А) Вертикальна спеціалізація.

Б) Горизонтальна спеціалізація.

В) Діагональна спеціалізація.

Г) Вертикальна та горизонтальна спеціалізація.

5. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

А) У період виконання запланованих робіт.

Б) До фактичного початку виконання певних робіт.

В) Після виконання запланованих робіт.

Г) У період виконання окремих робіт.

6. Влада – це:

А) Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.

Б) Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.

В) Можливість втручатися в будь-який процес.

Г) Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

7. Працівники, що забезпечують діяльність керівників і фахівців при виробленні й реалізації ними управлінських розв'язків належати до категорії персоналу:

А) усі робітники організації.

Б) фахівці і професіонали.

В) керівники.

Г) технічні виконавці.

8. Структура персоналу організації - це:

А) співвідношення професійних груп фахівців і робітників.

Б) сукупність окремих осіб працівників, об'єднаних в групи за різноманітними ознаками та співвідношення між ними.

В) окремі групи працівників по функціях (видам діяльності) організації.

Г) Сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби.

9. Як називається система оплати праці, згідно з якою розмір заробітної плати залежить від відпрацьованого працівником часу та його кваліфікації?

А) погодинна.

Б) акордна.

В) прогресивна.

Г) преміальна.

10. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

А) Отримання прибутку.

Б) Виконання виробничих комерційних та інших завдань.

Г) Досягнення цілей організації.

Д) Вплив на діяльність колективу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1.Прокоментуйте 25 ключових моделей управління згідно Гербен ван ден Берга і Пол Пітерсма (за вибором).

2.Назовіть методи, використавши які можна подолати кризу управління.

3. Проаналізуйте секрети тривалого успіху визначних компаній.

4. Подумайте про використання загальних ресурсів у вашій організації. Що це за ресурси? Чи управляються вони належним чином? Що ви зможете зробити, аби запобігти їхньому виснаженню внаслідок неконтрольованого використання різними командами?

5. Перевірте менеджерські позиції у вашій організації. Чи всі вони додають справжню цінність? Якщо ні, чи можете ви щось із цим вдіяти або якось на це вплинути?

ВИСНОВКИ
УКРАЇНСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ТЕРЕНАХ НЕЗАЛЕЖНОЇ УКРАЇНИ

Адміністративний менеджмент – наука, знаннями якої повинні володіти сучасні керівники. Ослунд А. відмічав, що «Україна перетворилася на закрите акціонерне товариство, затиснуте кліщатами олігархів». При Радянському Союзі адміністративний (науковий) менеджмент був не витребуваний, так як переважали проблеми централізації, патерналізму, віри в абсолютну керованість, зрівнялівка, довічне наймання номенклатури, топтання на місці, нерішучості у прийнятті рішень, планомірныість, яка давала змогу мобілізувати ресурси для центаралізованого планування. Загалом у постсоціалістичні часи модернізація принципів менеджменту в Україні досягла незначних успіхів. Водночас з'явилися нові мінуси українського адміністративного менеджменту:

1.Латентність великої потреби в менеджерах. Дотепер у масштабах країни не зроблено реальної оцінки потреби в менеджерах, яка не заявлена як попит для всіх ешелонів влади. Традиційне злиття ІТР зі службою управління ускладнює розрахунки потреби в менеджерах.

2. Відсутність дострокового планування і прогнозування у кадрах для управління.

3. Управлінська праця не має високої мотивації до застосування наукових знань з менеджменту.

4. Невикористаним є людський потенціал в регіонах та поблема якості і відповідальності управлінського корпусу, так як необхідна персональна відповідальність, яка сьогодні розмита.

5. Слабка підготовленість керівників управління до нових організаційних змін (роздержавлення, корпоративізації, реструктуризації, акціонування підприємств, ринкових умов, ризикології, COVID- 19), так як постає коло нових завдань володіння управлінською, організаційною, алгоритмічною, цифровою, психолоігчною культурою.

Сьогодні керівник повинен знати всі види менеджменту – адміністративний, стратегічний, інноваційний, інвестиційний, менеджмент організацій, COVID-менеджмент, психологію управління, конфліктологію, іміджелогію. Управлінська еліта не здатна протистояти дифузії активного капіталу, фінансовому недозабезпеченню орагнізацій та підприємств, яке є нестабільним, в цілому професійний рівень керівників можна оцінити як досить не високий. Тільки третина керівників має необхідний професійний менеджерський рівень,

На жаль, в нашій державі недооцінена роль менеджменту і здібності менеджера, у результаті чого спостерігається алергія уряду на менеджмент. Український істеблішмент здебільшого не має сучасної управлінської підготовки. Навіть ті люди, які знаходяться біля керма держави, глибоко не вивчали адміністративний, стратегічний і фінансовий менеджмент, маркетинг або управління людськими ресурсами. За базовою вищою освітою нинішні керівники не корелюють зі своїми посадами і здобутою підготовкою, не мають

базової освіти. На превеликий жаль, у нашій країні на посаду ще часто призначають за принципом кумовства, сватовства та індивідуальної відданості лідеру партії. Український бізнес дотепер управляється стихійно і хаотично. Ще більша безсистемність та дублювання функцій спостерігається у державному управлінні, незважаючи на те, що відбувається і скорочення відділів міністерств, штатів, керівників згідно з новими призначеними іноземними керівниками міністерств. Вже ніхто не заперечує реформ, які слід здійснити – адміністративну, в основі якої децентралізація, яка вже дає свої позитивні результаті в регіонах.

Керівник у своїй діяльності повинен мати базову освіту зі своєї посади, бути спеціалістом широкого профілю, «генаралістом» (як це має місце у Франції), мати міждисциплінарну підготовку, широкий горизонт знань і багатий досвід роботи (саме за цією обставиною зумовлена широка ротація керівного персоналу державної служби у розвинутих країнах з типовою зміною роботи кожні 2-5 років). В Україні ротація кадрів відбувається згідно з «кольоровою гамою», або партизацією, в той час як на Заході партизація на державній службі заборонена.

Сьогодні при формуванні концепції адміністративного менеджменту ми маємо брак корпоративної культури (висока корпоративна культура працює тільки на інтелігентних ринках, зокрема комп'ютерному). Організація – це продовження людських якостей їх керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей. Недоліком українського менеджменту є те, що керівник тільки на інтуїтивному рівні визначає, що добре, а що погано, і не може сформулювати свої уявлення у вигляді корпоративного кодексу. Багато залежить від колективу, традицій, виконавців, тому кожна організація має сформувати свою корпоративну культуру.

Спостергіються конфлікти в українському менеджменті – між діловими культурами Сходу і Заходу, підприємцями та інвесторами, директорами і найманими працівниками, директорами і фінансовими структурами, акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями. Конфлікти ще не мають цивілізаційної і культурної основи. У той же час керівники не володіють бізнесовою мовою, не використовується у бізнесі національний менталітет та національна культура, не сформована концецпія людського капіталу, який має багато відтінків - знаннєвий потенціал, інтелектуальний потенціал, соціальний капітал. Необхідно, щоб в умовах ринку і диверсифікації підприємств менеджер відчував себе як власник і поводився як власник. Тому мають місце конфлікти між директорами підприємств і працівниками: 33% директорів виявляють патерналізм до працівників, 20% директорів взагалі не наголошують на соціальних проблемах і не вважають їх пріоритетними для сучасних умов.

Розвиток уранського менеджменту залежить від багатьох ресурсів, - організаційних, технічних, матеріальних, людських. Заважає українському менеджменту тіньова економіка, яка зрівнялася з легітимною, корупція, антиморальність, некерованість економіки, втрата віри людей у справедливий громадський порядок, відбувається підрив фундаментального принципу верховенства права, відсутність правового поля управління. Формується

заповідник «дикого суспільства» у центрі Європи, у якому офіційна влада зростається з тіньовою, психологія злодія укорінилася у державних структурах, у зв'язку з чим необхідна ефективна боротьба з «п'ятою владою» і супертіньовою реальністю.

Саме тому необхідно забезпечити менеджерську підготовку великої кількості працівників у складних умовах глобальної трансформації суспільства, реформами, що відбуваються у нашому суспільстві, модернізацією всіх сфер людської діяльності. Необхідно, щоб влада сприйняла ідею П.Друкера про те, що менеджмент є головною і загальною функцією суспільства і відповідно до цього має бути організоване здійснення цієї функції на всіх поверхах і усіх клітинах суспільства.

«Менеджерська революція» XXI століття, упровадження якої потребує сучасне українське суспільство, потребує того, щоб була розвинутою теорія і практика адміністративного менеджменту як сучасної управлінської науки, якою повинні оволодіти всі керівники всіх ланок управління, запровадження нової техніки і методів управління, реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто такого, що множиться, зростає, досягає синергетичного ефекту максимізація управління завдяки поєднанню багатьох чинників.

Потрібна менеджерська революція в управлінні, для чого необхідна глибока революція у свідомості і створення необхідної атмосфери, професіонал-менеджер повинен перетворитися на ключову фігуру всього управлінського процесу. А для цього необхідно створити високоефективний механізм управління будь-яким соціальним об'єктом різного масштабу і профілю діяльності.

Менеджерська революція можлива за двох умов:

1) якщо сама влада зрозуміє її необхідність; 2) держава підготує таких менеджерів;

Менеджмент повинен реалізувати свій власний інтерес, сприяючи підготовці менеджера-професіонала, детермінованого національним менталітетом і традиціями, для чого:

1) сформувати механізм управління організацією,

2) розробити оптимальний проект управлінських реформ в Україні, завдяки чому вийти на рівень планування «добробуту для всіх»;

3) подолати «хвороби» адміністративного менеджменту, у контексті чого виробити чіткі цілі діяльності;

4) передбачити розвиток організацій та долати супротив розвитку організацій;

6) розробити філософію конкуренції організації та стратегію цифроваізації з метою досягнення конкурентоспроможності.

Шляхи подолання хвороб адміністративного менеджменту, яким страждають організації в умовах посилення конкурентоспроможності: удосконалення процесів діяльності; упровадження сучасних методів підготовки; використання лідерства як інструменту боротьби за успіх організації; самовдосконалення і навчання працівників організації в умовах формування цифрового суспільства; трансформація організацій в

інтелектуальні, ноосферні, синергетиінчі, основою яких є інтелектуальний потенціал; реалізація інноваційних проектів, в основі яких упровадження інновацій і ноу-хау; упровадження системи мотивації праці та винагороди за хорошу роботу і заслуги.

Велику роль відіграє і момент самоорганізації, що має бути сформованим як механізм у напрямі досягнення більш високого (інтелектуального) прогресу. Етапні моменти самоорганізації організацій – виникнення в ході еволюції контурів саморегуляції, що забезпечить стійкість і цілісність системи і саморозвитку, що реалізуються шляхом цілеспрямованого відбору і накопичення інформації підвищення рівня організації і системи.

Процес самоорганізації властивий як неорганічній, так і живій природі, розвиваючись від простого до складного у живій природі і соціальній сфері набуває значно більшого простору і можливості, завдяки появі такого феномена, як цілепокладання і управління. В процесі самоорганізації у відкритих системах відбувається негентропійність – відбір із множин альтернативних варіантів, здійснюється принцип мінімізму дисипації (розсіювання енергії). При цьому найбільш активними і динамічними виступають малі форми внаслідок їх малоінерційності, рухливості, великого потенціалу різноманітності.

Взірцевий приклад самоорганізації у людському суспільстві – ринок, який виник як арена взаємодії відкритих систем і є загальноцивілізаційним механізмом авторегуляції попиту і пропозиції у суспільстві, виступаючи як могутній важіль НТП суспільства і соціального прогресу. Самоорганізація реалізує небачені можливості становлення і розвитку менеджменту, удосконалення на базі відбору загальнолюдських цінностей, повороту його до людини як найвищої цінності.

В той же час не може бути забутим і досвід західноєвропейської думки, яка пройшла більш як двохстолітню історію, у контексті якої був вироблений науковий менеджмент, який проник в усі пори західноєвропейського суспільства. У своєму розвитку західна управлінська думка пройшла ще у XX столітті три етапи свого становлення і розвитку, розробивши три доктрини, які сприяли виходу суспільства з глибокої депресії і кризи.

1. *Доктрина «відносин з громадськістю» (паблік рілейшнз),* яка включає спеціальну систему управління соціальною інформацією, направленої на створення гідних умов існування і гласності, розвитку споживацьких стимулів і такої суспільної думки, що відповідає не тільки інтересам монополій, але і населення. Суть цієї доктрини – масове виробництво потребує масового попиту, що означає - слід вивчати суспільну думку, виявляти потреби, створювати рекламу і добиватися прибутків монополій з врахуванням інтересів мас. Це була філософія дійсного, адекватного, наукового менеджменту, що виник як результат адаптації системи до нових умов після кризи 1929-1931 рр. Лозунгом цієї доктрини є «згода, а не класова боротьба». І як зворотний зв'язок – момент адаптації, Паблік рілейшнз, які відіграли повноцінну роль у підвищенні стійкості системи.

2. *Доктрина «людських ресурсів»*, яка сформувалася у післявоєнних умовах, коли НТР заклала нові можливості для підвищення ефективності. Основою доктрини було застосування за допомогою ЕОМ та інших засобів кібернетики, електронного моделювання, кількісного аналізу господарських проблем. У результаті впровадження доктрини людських ресурсів відбулися процеси ускладнення техніки, що вимагало нового підходу – підвищення освітнього рівня не тільки управлінців, ІТП, але й основної маси працівників, щоб забезпечити оптимальний синтез людини з технікою. Було розпочате масове навчання техніки, програмування діловодства, у результаті чого істотно піднявся інтелектуальний рівень маси робітників і всього суспільства. Відбулося об'єднання людської ресурсів із зростаючими можливостями технічних систем, зросла продуктивність праці у промисловості, сільському господарстві, зросла якість продукції. Але й ця доктрина у 1970-х рр. XX ст. втратила свої можливості.

3. *Доктрина «організаційного гуманізму».* Бурхливий розвиток НТР виявив, що найбільш наукоємні напрямки і тонкі технології можуть успішно розвиватися лише при умові, коли працівник не тільки високорозвинений, але й має гідні умови існування, а в організаціях сформований психологічний клімат, то й працівник відчуває про себе піклування, має впевненість у завтрашньому дні. Заклик «Добробут для всіх», проголошений Л.Ерхардом, який розпочав свої реформи у післявоєнній Німеччині, повинно бути підтримано всім населенням і в Україні. Головна задача даної доктрини – підтримка і розкріпачення населення, акцент на продуктивність праці, від якої залежить процвітання і держави, і особистості. Людина – творець і джерело суспільного блага, а процес самоорганізації і самовдосконалення людського суспільства йде по шляху розуму і гуманізму.

Таким чином, адміністративний менеджмент як сучасна наука управління всіма процесами у державі – це система адміністративних, правових, організаційних, економічних та інших заходів у сфері врядування, економічних, соціальних, політичних, духовних процесів з метою їх упорядкування, встановлення загальних правил і норм суспільної поведінки, а також негативним явищам в організація та суспільстві.

Найвиразніше концепція адміністративного менеджменту виявляється в урегулюванні норм суспільного, економічного та організаційного процесів шляхом забезпечення правової та адміністративно-організаційної основи економічних рішень, захисту національних (корпоративних) інтересів, формування відповідної інфраструктури виробництва та організації, створення умов для конкуренції між товаровиробниками, контролю базових параметрів грошового обігу в умовах фінансової кризи.

Адміністративний менеджмент повинен здійснюватись в інтересах всієї організації як для стимулювання, так і активізації необхідних видів діяльності. Його мета – впливати на розвиток суспільного виробництва усіх форм власності, і вирішення соціальних проблем, законодавчо гарантувати рівні умови господарської діяльності й стабільність правил економічної поведінки,

сприяти запровадженню ефективних елементів ринкових відносин і мінімізувати їх негативні наслідки.

10. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.

1. Особливості адміністративного менеджменту (в тих чи інших країнах) в умовах формування нових ринкових відносин та глобалізації.
2. Адміністративна організація як цілісна система.
3. Синергетична методологія адміністративного менеджменту.
4. Теоретико-методологічні засади аналізу адміністративного менеджменту.
5. Система управління в контексті адміністративного менеджменту.
6. Основні організаційні структури управління в контексті адміністративного менеджменту..
7. Регламентація функціонування підрозділів в контексті адміністративного управління.
8. Раціоналізація організаційної діяльності в адміністративному управлінні. Теорія М.Вебера.
9. Формування організаційних структур в адміністративному управлінні.
10. Суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності в адміністративному менеджменті..
11. Організаційна культура і ефективність адміністративного управління.
12. Суть і поняття адміністративно-державного менеджменту.
13. Організаційна поведінка з врахуванням міжнаціонального аспекту.
14. Об’єкт і суб’єкт адміністративного менеджменту.
15. Державна служба та її організація в Україні.
16. Особливості формування адміністративного менеджменту в Україні.
17. Управління державною службою в умовах полікультурного суспільства..
24. Загальні організаційні засади адміністративного управління.
25. Внутрішньо-корпоративна система управління.
26. Теорії мотивації.
27. Основні елементи корпоративної культури.
28. Антикризове корпоративне управління.
29. Основні елементи організаційної культури.
30. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
31. Чинники стратегічного планування Джона Зіммермана.
32. Функції адміністративних органів держави.
33. Організаційні структури управління.
34. Сучасні погляди на моделі організації.
35. Сучасна система адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.
36. Концепція партисипативного управління.
37. Сучасна концепція AGILE-менеджменту.
38. Види організаційних систем контролю.
39. Конфлікти, стреси в діяльності керівника.
40. Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості.
41. Нові погляди на проблеми управління стресами в державних організаціях.

42. Влада та особистий вплив.

43. Модель джерел влади К.Хейлса.

44. Системи лідерства за Р.Лайкертом.

45. Стилі керівництва за Р.Блейком і Дж.Моутоном.

46. Ситуаційна модель управління Ф.Фідлера.

47. Підхід «шлях-ціль» Мітчелла-Хауса.

48. Модель керівництва за Реддіном.

49. Ситуативна теорія управління «життєвого циклу» П.Херсі та К.Бленчарда.

50. Вплив Хоторнського експерименту на теорію управління.

51. Прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні.

52. роблеми олігархічних груп в адміністративно-державному управлінні.

53, Проблеми корупції в адміністративно-державному управлінні.

54. Наслідки нездатності організації до змін.

55. Програма У.Демінга, її застосування в сфері державного адміністрування.

56. Наслідки нездатності організації до змін.

57. Сучасний досвід адміністративно-державного менеджменту в зарубіжних країнах.

58. Детермінанти оптимізації адміністративного менеджменту в умовах глобалізації.

11.КОНТРОЛЬНІ (ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ) ПИТАННЯ

1. Чим зумовлене зростання ролі адміністративного управління в Україні?
2. Що означає адміністративний менеджмент у широкому розумінні цього слова?
3. Розкрийте суть поняття "адміністративний менеджмент».
4. Перелічіть суб'єкти адміністративного менеджменту.
5. Розвиток теорії адміністративного менеджменту в умовах глобалізації.
6. Як відрізняється адміністративний менеджмент від корпоративного управління та від загального менеджменту?
8. Дайте характеристику проблем сучасного адміністративного менеджменту ?
9. Теоретико-методологічні засади аналізу адміністративного менеджменту?
10. Назвіть функції адміністративного менеджменту
11. Що треба розуміти під зовнішньою сферою реалізації адміністративного менеджменту?
12. Які основні регулятори зовнішньої сфери адміністративного менеджменту?
13. Поясніть, що входить до внутрішньої сфери адміністративного менеджменту.
14. Які чинники впливають на внутрішню сферу адміністративного менеджменту?
15. Дайте аналіз ресурсів адміністративного менеджменту.
19. Які основні вимоги до сучасного керівника-менеджера.
20. Розкрийте основні риси вертикального і горизонтального поділу праці.
21. Проаналізуйте принципи управління за Анрі Файолем.
22. Проаналізуйте історію розвитку адміністративного менеджменту.
23. Охарактеризуйте дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів.
24. Які риси стратегічного державного менеджменту.
28. Лінійні та штабні повноваження менеджерів.
29. Принципи делегування повноважень.
30. Поясніть концепції мотивації.
31. Функції адміністративних органів держави.
32. Проектування організації.
33. Етапи розробки організаційної структури.
34. Сучасні погляди на моделі організації.
35. Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.
36. Мотивація як функція управління.
37. Концепція партисипативного управління.
38. Контроль як функція управління.
39. Конфлікти та стреси в діяльності керівника та умови їх попередження.

40. Управління конфліктною ситуацією.
41. Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості.
42. Методи профілактики стресу.
43. Форми влади та впливу в організації.
44. Модель джерел влади К.Хейсла.
45. Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади.
46. Системи лідерства за Р.Лайкертом.
47. Стилі керівництва за Р.Блейком та Дж.Моутон.
48. Ситуаційна модель управління Ф.Фідлера.
49. Підхід «шлях-ціль» Мітчелла-Хауса.
50. Модель керівництва за Реддіним.
51. Ситуативна модель управління «життєвого циклу» П.Херсі та К.Бленчарда.
52. Порівняльний аналіз ситуаційних моделей лідерства.
53. Комунікації в адміністративному менеджменті.
54. Вплив хотторнського експерименту на теорію адміністративного менеджменту.
55. Моделі та методи прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті.
56. Прийняття рішень в адміністративному управлінні.
57. Проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту.
58. Принципи загального управління якістю в державному секторі.
59. «Хвороби» державної адміністрації.
60. Програма У.Демінга, її застосування в сфері державного адміністрування.
62. Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі.
63. Наслідки нездатності організацій до змін та інновацій.
64. Сучасний досвід адміністративно-державного управління в країнах Заходу.
65. Управління інноваційною діяльністю.
66. Провідні наукові школи адміністративно-державного управління та державної служби в країнах Заходу.
67. Американська школа адміністративно-державного управління.
68. Теорія адміністративно-державного управління у Великобританії.
69. Французька школа адміністративно-державного управління.
70. Теорія адміністративно-державного управління в Німеччині.
71. Система державного управління в країнах з унітарним типом адміністративно-державного управління (Франція, Великобританія).
72. Система державної служби адміністративно-державного управління з федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США).
73. Гуманістичні чинники державного управління.
74. Критерії ефективності адміністративного менеджменту.
75. Організаційна культура: сутність і зміст.
76. Правове регулювання адміністративного менеджменту.

77. Демократичні процедури визначеності ефективності адміністративного менеджменту.

78. Концепція гуманістичного менеджменту.

79. Боротьба з корупцією в органах державної влади.

80. Розвиток адміністративного менеджменту в умовах глобалізації, цифровізації, Четвертої промислової революції.

12. ЛІТЕРАТУРА
Використана література

11. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 272 с.
12. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилі хорошого і поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 224 с.
13. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : Ранок : Фабула, 2019, 432 с.
14. Белл Даніел. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. з анг. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2017. 312 с.
15. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
16. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
17. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : КМ-БУКС, 2020. 320 с.
18. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва –темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. 388 с.
19. Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. Як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / пер. з англ. Д. Погребняк. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 448 с.
20. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : Вильямс, 2000. 276 с.
21. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ- БУКС, 2020. 240 с.
22. Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній / пер. з англ. Олени Любенко. Київ : Книголав, 2017. 336 с.
23. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства / пер. з англ. Г. Мухамедшина. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
24. Кук Тім. CEO, що вивів Apple на новий рівень / пер. з англ. Євгенія Кузнєцова. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.
25. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2019. 424 с.
26. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
27. Макстон Грем, Рандерс Йорген. У пошуках добробуту. Керування

економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Доповідь Римському клубу / пер. з англ. Катерина Гуменюк та Яна Сотник. Київ : Пабулум, 2017. 320 с.

28. Медоуз Донелла, Рандерс Йорген, Медоуз Денніс. Межі зростання. 30 років потому / за наук. ред. Віктора Вовка. Київ : Пабулум, 2018. 464 с.

29. Навіді Сандра. Суперхаби. Як фінансові еліти та їхні мережі керують світом / пер. з англ. Лесі Стаханів і Сергія Грицаєнка. Київ : Yakaboo Publishing, 2018. 368 с.

30. О'Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з. англ. Надія Сисюк. Київ : Наш формат, 2018. 240 с.

31. О'Ніл Кейт. BIG DATA. Зброя математичного знищення. Як великі дані збільшують нерівність і загрожують демократії / пер. з англ. О.Калініної. Київ : Форс Україна, 2020. 336 с.

32. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

33. Райнерт Ерік С. Як багаті країни збагатіли…. і чому бідні країни лишаються бідними / пер. з англ. Петра Таращука. Київ : Темпора, 2018. 452 с.

34. Реворт Кейт. Економіка пончика. Як економісти XXI століття бачать світ. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.

35. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / пер. з англ. Василя Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.

36. Росс Алек. Індустрії майбутнього / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2017. 320 с.

37. Роуз Девід. Дивовижні технології. Дизайн та Інтернет речей. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 336 с.

38. Седлачек Томаш. Економіка добра і зла. Слідами людських пошуків: від Гільгамеша до фінансової кризи / пер. з чеш. Тетяни Окопної. Львів : Видавицтво Старого Лева, 2017. 520 с.

39. Сенор Ден, Сингер Сол. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / пер. з англ. Мирослави Лізіної. Київ : Yakaboo Publishing, 2016. 360 с.

40. Спенс Майкл. Нова конвергенція. Майбутнє економічного зростання в багатошаровому світі. Київ : Темпора, 2017. 352 с.

41. Стадвелл Джо. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу / пер. з англ. Олександра Цехановська. Київ : Наш формат, 2017. 448 с.

42. Стайнер Крістофер. Тотальна автоматизація. Як комп'ютерні алгоритми змінюють життя / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2018. 280 с.

43. Старжинский В. П., Цепкало В. В. На пути к обществу инноваций. Минск : РИВШ, 2016. 446 с.

44. Тегмарк Макс. Життя 3.0 Доба штучного інтелекту/ пер. з англ. Зорина Корабліна. Київ : Наш формат, 2019. 432 с.

45. Тепскотт Дон, Тепскотт Алекс. Блокчейн революція. Львів : Літопис, 2019. 492 с.

46. Тетлок Філіп, Гарднер Ден. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення / пер. з англ. Ірина Мазарчук. Київ : Наш формат, 2018. 368 с.

47. Україна 2030 : Доктрина збалансованого розвитку. Львів : Кальварія, 2017. 168 с.

48. Флорида Річард. Homo creatives. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. Максим Яковлєв. Київ : Наш формат, 2018. 432 с.

49. Форд Мартін. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього / пер. з англ. Володимир Горбатько. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.

50. Фостер Провост, Том Фоусетт. Data science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані. Київ : Наш формат, 2019. 400 с.

51. Ха-Юн Чанг. 23 прихованих факти про капіталізм / пер. з англ. Олександр Купріянчук. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.

52. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання / пер. з англ. Андрій Лапін. Київ : Наш формат, 2017. 400 с.

53. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 426 с.

54. Шарма Ручір. Передові країни. В очікуванні нового «економічного дива» / пер. з англ. Андрій Іщенко. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.

55. Шевченко Анастасия. Диджитал эра. Просто о цифровых технологиях. Киев : Саммит-Книга, 2018. 457 с

Рекомендована література

1. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 356 с.

2. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 254 с.

3. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації : соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 272 с.

4. Воронкова В. Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико- методологічний контекст : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 262 с.

5. Воронкова В. Г. Управление как единый социальный организм. Нова парадигма : альманах наукових праць. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 1999. Вип.10. С. 8–19.

6. Воронкова В. Г. Глобалізація як процес універсалізації стосунків між державою та ринком. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 35. С. 15–35.

7. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2004. 256 с.

8. Воронкова В. Г. Роль держави в суспільстві, що змінюється, та її вплив на становлення сталого розвитку. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2006. Вип. 26. С.17-25.

9. Воронкова В. Г. Цифрова економіка & цифровий менеджмент інформаційного суспільства. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. С. 20– 21.

10. Воронкова, В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 69. С. 44–50.

11. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 67. С. 13–27.

12. Воронкова В. Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : науковий вісник : збірник наукових праць. Київ : УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 91–97.

13. Воронкова В. Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2006. Вип. 27. С. 12–21.

14. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.

15. Воронкова В. Г. Общество риска как следствие кризиса современной цивилизации в глобальном измерении ринком. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 13–24.

16. Воронкова В. Г., Капітаненко Н. П., Нікітенко В. О. Правові засади захисту інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. Scientific Journal «ScienceRise: Juridical Science». Харків : 2019. № 4 (10). С. 32-37

17. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as environmentally balnced and socially oriented one. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 85–96.

18. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2009. Вип. 38. С.13–29.

19. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П., Андрюкайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 68. С. 33–48.

20. Кириченко Микола. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства. Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 107–128.

21. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Інформаційно-комунікативне суспільство як різновид складної соціальної системи і взаємодії. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 66. С. 266–278.

22. Melnik Victoria. Agile-management 3.0 concept as a factor of technological progress development in the digital society. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 129–138.

23. Мороз О. С. Менеджмент та організація виробництва : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 164 с.

24. Oleksenko Roman, Molodychenko Valentin, Shcherbakova Nina. Neoliberalism in Higher Education as a Challenge for Future Civilization. Philosophy and Cosmology. 2018. Vol. 20. P. 113–119.

25. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. Вип. 62. С.65–73.

26. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально- антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя : Дике поле, 2016. 356 с.

27. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Максименюк М. Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент : зарубіжний та вітчизняний досвід : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 286 с.

28. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 33. С.223–230.

29. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 169–180.

30. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: http ://rada.gov.ua/ (дата звернення: 11.05.2020)

2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: http :// www.kmu.gov.ua. (дата звернення: 11.05.2020)

Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: http: //www.me.gov.ua (дата звернення: 11.05.2020)

3. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL : http :// www.mps.gov.ua. (дата звернення: 11.05.2020)
4. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: http: ukrstat.gov.ua.
5. Право. Україна. URL www. legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html. (дата звернення: 11.05.2020)

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Воронкова Валентина Григорівна
Нікітенко Віталіна Олександрівна
Олексенко Роман Іванович

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Рецензенти : О. І. Дацій, А. В.Череп, О. О.Шапуров

Відповідальний за випуск: В. Г. Воронкова

Коректори: М. А. Ажажа, В. О. Нікітенко