



Мета: з'ясувати сутність поняття «менеджмент»; розглянути основні етапи розвитку, типи й види менеджменту; ознайомитися з основними методами менеджменту, існуючими парадигмами сучасного менеджменту.

Основні терміни та поняття: управління, менеджмент, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль, методи менеджменту, принципи менеджменту, школа наукового управління.

ПЛАН

1. Поняття «менеджмент». Мета і засоби менеджменту.
2. Етапи розвитку менеджменту. Існуючі парадигми, теорії, школи. Екзистенціалізм та постмодернізм в управлінні.
3. Типи та види менеджменту.
4. Функції менеджменту.
5. Методи та принципи менеджменту.

1. Поняття «менеджмент». Мета і засоби менеджменту

Філософія менеджменту – ті принципи та ідеї, які закладені в основу діяльності організації. Актуальність цього питання зростає з кожним днем. Не маючи чіткої мети організації, не сформулювавши чітких і зрозумілих принципів, організація приречена на повільне вимирання.

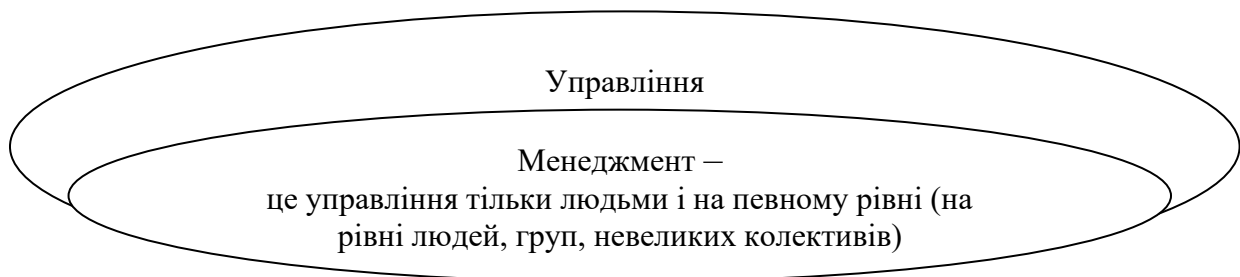


Рисунок 3.1 – Взаємозалежність категорії «управління» і «менеджмент»

Філософія менеджменту – це система цінностей, принципів, поглядів, переконань та ідей, які визначають, як і для чого потрібно управляти людьми, процесами й організаціями.

Це глибоке осмислення управління не лише як набору інструментів, а як процесу, що ґрунтується на світогляді керівника, його етиці, культурі, ставленні до людей та бізнесу.

Простіше кажучи, філософія менеджменту відповідає на питання:

- Якою має бути компанія?
- Як ми працюємо з людьми?
- Які цінності важливі в роботі?

- Що головне: прибуток чи розвиток?
- Як ми реагуємо на зміни?

Таблиця 3.1 – Відмінність філософії менеджменту від технологій менеджменту

Філософія менеджменту	Технології менеджменту
Визначає сенси, цінності, принципи управління	Визначає методи, інструменти, техніки управління
Відповідає на питання «навіщо» і «чому саме так»	Відповідає на питання «як» і «що робити»
Формує культуру, стиль, атмосферу в колективі	Організовує процеси, робочі процедури, документи
Орієнтується на довгострокову стратегію, місію, ідеї	Орієнтується на досягнення конкретних результатів у процесі
Приклад: цінність свободи, інновацій, довіри	Приклад: планування, контроль, делегування

Без чіткої філософії менеджменту компанія діє «наосліп» і часто втрачає довіру, ефективність і людський потенціал. Технології – це лише засоби, а філософія – основа, яка визначає, заради чого ці засоби застосовуються.

Сучасні *тенденції* розвитку менеджменту:

1) у зв'язку з посиленням впливу НТП на досягнення цілей організації, ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці – відбулося повернення до проблем виробництва, усвідомлення матеріально-технічної бази сучасного виробництва.

2) посилення уваги до різних форм демократизації управлінських функцій, участь рядових працівників в управлінні, прибутках;

3) зростання впливу міжнародних зовнішніх умов, інтернаціоналізації управління. Виникає проблема «стикування» місцевого та міжнародного типів управління, меж універсальності методів менеджменту, обліку непереборних національних стилів менеджменту.

Основні *складові елементи* менеджменту:

- управління якістю в умовах глобалізації;
- зростання різноманіття робочої сили;
- «відкритий менеджмент»;
- «відбрунькування» всіх нових видів менеджменту і вихід його за межі фірми.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу управління, розвитку матеріально-технічної та технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Засоби управління передусім спираються на інформаційний вплив на об'єкт менеджменту і за своїми характерними ознаками можуть розподілятися на методологічні, хронологічні та фактологічні. Методологічні ідеологічні засоби мають на меті управління через вплив на світорозуміння суспільства в широкому сенсі, уявлення про добро і зло. Таке світорозуміння може бути викладено в лексичних формах (Біблія, Коран, наукові теорії тощо), або бути присутнім лише в колективній свідомості та підсвідомості членів суспільства й відображатися у народному епосі (приказках, піснях тощо). На рівні цього

пріоритету суспільству дається та чи інша методологія, опановуючи яку його члени формують свої «стандартні автоматизми» розпізнавання часткових процесів цілісного світбуття. Також на цьому рівні формуються цілі розвитку та основи управління, як правило, у вікових масштабах.

Засоби менеджменту передбачають застосування інформації факто-описового характеру, що виявляється в характеристиці часткових процесів та їхніх взаємозв'язків, фактології усіх галузей науки, світської ідеології, технології тощо.

2. Етапи розвитку менеджменту. Існуючі парадигми, теорії, школи. Екзистенціалізм та постмодернізм в управлінні

Етапи розвитку менеджменту:

- протоменеджмент;
- табу-тотемний етап;
- полісно-державний етап;
- церковно-релігійний етап;
- етап зародження наукового менеджменту.

Ключові моменти сучасної *парадигми менеджменту*:

1. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва.

2. Використання в управлінні теорії систем, що полегшила завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

3. Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як *«тиха управлінська революція»* і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не приводячи до негайного ламання й руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а якби доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (засновники Ф. Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрейт, Генрі Форд, Генрі Гант) і управління виробництвом. Метою досліджень адміністративної школи (класична теорія організації) було напрацювання підходів до вдосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард)

намагалися виділити «універсальні принципи» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту. Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо). Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг; Л. Гілберт, результати експериментів Елтона Мейо). Поведінковий підхід до менеджменту включає в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники зосереджували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів і залежностей.

Таблиця 3.2 – Підходи до управління

Підходи до управління		
Процесний підхід	Системний підхід	Ситуаційний підхід
управління взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в послідовності	організацію слід розглядати як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем	загальний процес управління є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації

Екзистенціалізм – це філософія, яка ставить у центр уваги особистість, її свободу, відповідальність і пошук сенсу життя. В менеджменті екзистенціалізм означає, що головне завдання керівника – допомогти працівникам знайти сенс у своїй роботі, усвідомити важливість власного внеску, реалізувати особистий потенціал, відчувати відповідальність за спільний результат.

Основні *принципи екзистенціалістського управління*:

- людина – не «гвинтик» у системі, а творець;
- робота повинна приносити не тільки дохід і задоволення, а й сприяти самореалізації;
- успіх організації можливий тільки тоді, коли кожен відчуває свою значимість;
- менеджер підтримує атмосферу довіри, відкритості та свободи вибору.

Постмодернізм – це філософія плюралізму, іронії, змішування стилів, гнучкості та гри. В менеджменті це підхід, що орієнтований на адаптивність до

постійних змін, нестандартні рішення, використання інновацій, а також руйнування жорстких ієрархій.

Основні *принципи постмодерністського управління*:

- гнучка структура замість чіткої вертикалі;
- постійні зміни, експерименти, креатив;
- культура свободи, гумору та відкритого спілкування;
- відсутність однієї «правильної» моделі – використовуються різні стилі залежно від ситуації.

Таблиця 3.3 – Порівняння екзистенціалізму та постмодернізму в управлінні

Екзистенціалізм	Постмодернізм
Пошук сенсу роботи	Пошук новизни, нестандартності
Робота над глибокими цінностями	Гнучкість і змішування різних підходів
Відповідальність кожного	Відмова від жорстких правил
Самореалізація	Експериментування

Сучасний керівник може поєднувати ці підходи – допомагати людям знаходити сенс у роботі (екзистенціалізм) та організовувати діяльність гнучко й креативно (постмодернізм).

3. Типи та види менеджменту

Виділяються такі основні *види менеджменту*: організаційний, стратегічний, тактичний, або поточний, і оперативний.

Складовими організаційного менеджменту є процеси створення організації, розробки структури і системи управління нею, системи здійснення управлінських функцій, вироблення стандартів, положень, інструкцій. В результаті забезпечується нормальне функціонування організації, успішне досягнення поставлених перед нею цілей. Досягнення цілей організації засноване на менеджменті стратегічному, тактичному та оперативному.

Стратегічний менеджмент визначає людський потенціал як основу організації, орієнтує організацію виробництва на потреби та бажання споживачів, здійснює пристосування організації до зовнішнього середовища, результатом чого є досягнення перспективних цілей організації.

Тактичний (поточний) менеджмент розробляється для розвитку стратегії. У той час як стратегічний менеджмент в основному розробляється на вищих рівнях керівництва, тактичний (поточний) – на рівні керівництва середньої ланки. Перспективи тактичного (поточного) менеджменту в порівнянні зі стратегічним розраховані на менший відрізок часу. Зазвичай він охоплює річний період. Результати тактичного (поточного) менеджменту проявляються швидко і легко співвідносяться з конкретними діями. Він пов'язаний з діяльністю, що має місце в даний час; відноситься до повсякденної роботи, забезпечуючи короткострокове протікання процесів в організації, таких як маркетингові, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробничі, фінансові, кадрові, соціальні процеси; реалізація короткострокових планів.

Оперативний менеджмент включає організацію та управління процесами реалізації оперативних планів і диспетчеризацію. Дії здійснюються шляхом розподілу робіт, ресурсів, внесення необхідних коригувань у виробничі та

фінансові процеси, хід виконання поточних завдань. Оперативний менеджмент зводиться до прийняття рішень, здатних швидко і своєчасно виправити або спрямувати хід трудових, виробничих і фінансових процесів у конкретних ситуаціях, що складаються на даний момент.

Тактичний (поточний) і оперативний менеджмент пов'язані з постановкою конкретних середньострокових і короткострокових завдань, координацією їх вирішення із забезпеченням необхідними людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, контролем досягнутих результатів, їх оцінкою, аналізом і здійсненням необхідних коригувальних впливів.

Стратегічний, тактичний (поточний) і оперативний менеджмент мають такі об'єкти управління, як маркетинг, виробництво, матеріально-технічне постачання, збут продукції, кадри, фінанси, нововведення, облік і аналіз господарських процесів в організації (екаунтинг).

Структурування менеджменту відбувається за такими ознаками:

1) об'єкт управління (банки, персонал, товаропотоки, запаси, технології тощо);

2) організаційно-правова форма підприємства (комерційні або некомерційні організації, повні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, холдинги, фінансово-промислові групи тощо);

3) сфера діяльності (виробництво, посередництво, комерційні угоди, фінанси, страхування тощо);

4) типи менеджменту (традиційний, системний, ситуаційний, соціально-етичний, морально-етичний (японська), стабілізаційний; стратегічний, перспективний, поточний, оперативний; разовий, циклічний, безперервний (процесний підхід).

Виходячи з того, що філософія сучасного менеджменту орієнтується на такі ключові цінності, як людиноцентричність, гнучкість, інноваційність, розвиток і креативність, а також соціальна відповідальність бізнесу, можна виділити такі типи та види менеджменту (табл. 3.4-3.5).

Таблиця 3.4 – Типи сучасного менеджменту (за змістом і філософією)

Тип	Зміст концепції	Приклади
Соціально-відповідальний	Бізнес існує не тільки для прибутку, а й для добробуту суспільства. Людина і суспільство – центр прийняття рішень	Благодійні проекти, соціальні підприємства
Екологічний (зелений)	Турбота про довкілля, етичне споживання ресурсів, сталий розвиток	Компанії, що впроваджують zero waste, відновлювану енергетику
Інноваційний	Постійний пошук нових рішень, технологій, підходів. Віра в прогрес та креативність людини	ІТ-компанії, стартапи, R&D-проекти
Цифровий (digital-менеджмент)	Використання штучного інтелекту, аналітики, big data, онлайн-управління. Віртуальні офіси, дистанційні команди	Глобальні корпорації, що працюють онлайн
Емоційний/ціннісний менеджмент	Побудова роботи навколо емоційної залученості, сенсів, місії, культури довіри	Творчі агенції, компанії, що розвивають особистий бренд

Таблиця 3.5 – Види сучасного менеджменту (за підходами)

Вид менеджменту	Філософія підходу	Основні ідеї
Постмодерністський менеджмент	Відмова від чітких рамок, свобода, експерименти, іронія, креатив	Гнучкі команди, змішання стилів, нетипові рішення

Екзистенціальний менеджмент	Сенси важливіші за гроші. Створення умов для самореалізації працівників	Індивідуальні освітні траєкторії, корпоративна культура розвитку
Кроскультурний менеджмент	Повага до різних культур, традицій, світоглядів. Світ без кордонів	Міжнародні команди, мультикультурні проєкти
Антикризовий менеджмент	Постійна готовність до змін, життя в умовах невизначеності	Управління ризиками, адаптація в реальному часі

Вчені розробили соціальні технології когнітивного управління, що знаходяться в основі сучасного 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) інфраструктурне 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 стратегії 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.

4. Функції менеджменту

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; у сфері обігу – управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту поділяються на **загальні** (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що відображають сутність управління, а також **конкретні (спеціальні)** функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних – частини системи, які носять локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов’язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю й обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація – процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного й гармонійного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних затратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – вид управлінської праці, метою якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей управляемого об'єкта, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють такі *спеціальні функції управління*:

1. Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізацію працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організацію роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

2. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль і регулювання виробництва; проведення нарадів і диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

3. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього: удосконалюються технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформляються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні та профілактичні заходи; вивчається передовий досвід і проводиться навчання кадрів.

4. Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням – здійснюється фахівцями інженерного профілю.

5. Прогнозування і техніко-економічне планування – виконують в основному фахівці планово-економічної служби, а також певною мірою керівники підприємств і головні фахівці.

6. Управління трудовими ресурсами й соціальним розвитком організації – здійснюють керівники і фахівці підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку й підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і фахівців; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

7. Організація праці та заробітної плати – займаються економісти, основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації та систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій на інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працюючим; проєктування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи та посадові інструкції.

8. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні фахівці та керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали й вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків із постачальниками, заготівельними і торговельними організаціями.

9. Управління маркетингом є новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами.

10. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією – ця функція включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення в експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проєктної документації. Виконують цю функцію інженери-будівельники, виконроби, майстри, нормувальники з будівництва.

11. Управління фінансовими ресурсами і обліком – здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири.

12. Охорона праці та техніка безпеки – здійснюється інженерами з охорони праці, в посадові обов'язки яких входять: вхідний інструктаж з техніки безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків із техніки безпеки; контроль за додержанням законодавчих норм, правил техніки безпеки і виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

13. Контроль за якістю праці та продукції здійснюють кваліфіковані фахівці, які ведуть розробку й удосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, стежать за додержанням стандартів на вироблену й

перероблену продукцію; організують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції щодо її стимулювання.

14. Управління зовнішньоекономічною діяльністю – здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані фахівці, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

15. Цифровий менеджмент – робота з інформаційними потоками, захист даних, кібербезпека.

5. Методи та принципи менеджменту

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Характеризуючи методи, важливо розкрити їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

Спрямованість методів менеджменту виражена в орієнтації на систему (об'єкт) управління (фірма, відділ, підрозділ, компанія і т. д.).

Зміст характеризує специфіку прийомів і способів впливу.

Організаційна форма – вплив на конкретно цю ситуацію. Може мати пряму форму (безпосередня дія) або непряму (постановка завдання та створення стимулюючих умов).

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками (табл. 3.6).

У сучасних умовах особливу увагу необхідно звернути на цифрові методи, серед яких:

- управління проєктами через онлайн-платформи (Trello, Asana, Jira);
- аналітика даних для прийняття рішень (Big Data, AI);
- віддалене управління командами;
- автоматизація звітності, документообігу тощо.

Таблиця 3.6 – Методи менеджменту

Характеристика	Ознаки
За напрямком впливу на керований об'єкт	- методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо); - методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).
За способом урахування інтересів працівників	- методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули; - методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо); - методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.
За формою впливу	- кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); - якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).
За характером впливу	а) економічні методи менеджменту;

При формуванні механізму управління, на думку фахівців, доцільно застосовувати такі *принципи*:

- принцип відповідності механізму управління цілям та завданням фірми;
- принцип чутливості засобів впливу до групової динаміки;
- принцип урахування умов діяльності, які мають мотиваційну цінність;
- принцип орієнтації на певні методи управління;
- принцип урахування стилю управління;
- принцип повноти та збалансованості засобів впливу;
- принцип моральності.

Філософія управління в сучасних умовах змінюється, і на перший план виходять нові принципи (табл. 3.7).

Уміле застосування зазначених принципів є запорукою ефективного формування та функціонування механізму управління будь-якої соціально-економічної системи.

Із позицій підприємства механізм управління завжди є конкретним, оскільки він є спрямованим на досягнення чітко визначених цілей шляхом впливу на відповідні чинники, що забезпечують таке досягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою використання матеріальних ресурсів або потенціалу системи управління підприємства.

Таблиця 3.7 – Принципи менеджменту

Принцип	Суть
Гнучкість та адаптивність	Швидке реагування на зміни, перебудова стратегій у реальному часі
Інноваційність	Постійний пошук нових рішень, впровадження технологій, стимулювання креативності
Орієнтація на людину	Розвиток потенціалу працівників, турбота про добробут та самореалізацію
Відкритість і прозорість	Чесність у комунікації, відкритий доступ до інформації для команди
Соціальна відповідальність	Урахування впливу бізнесу на суспільство, довкілля, економіку країни
Екологічність	Мінімізація негативного впливу на природу, сталий розвиток
Ціннісне лідерство	Управління через особистий приклад, етику та спільні цінності
Безперервне навчання	Постійний розвиток знань і навичок команди для збереження конкурентоспроможності