

ЛЮДИНОВИМІРНИЙ ДИСКУРС МЕНЕДЖМЕНТУ.
СУЧАСНИЙ ФОРМАТ МЕНЕДЖЕРА. НОВА ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК
ПРОБЛЕМА ХХІ СТОЛІТТЯ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ.



Мета: з'ясувати сутність категорії «людина»; ознайомитися з менеджерськими рішеннями в контексті формування суспільних знань; усвідомити зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер»; набутти уявлення про світоглядні орієнтації сучасного менеджера, а також сутність нової філософії менеджменту; ознайомитися з проблемами ХХІ століття та розглянути шляхи їх вирішення; набутти уявлення про напрями підвищення ефективності менеджменту.

Основні терміни та поняття: людина, особистість, менеджер, парадигми сучасного менеджменту, кваліфікація, знання, вміння, цінність, ефективність, ефект, творчість, соціальна відповідальність, організаційна ефективність, економічна ефективність.

ПЛАН

1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту.
2. Суб'єкт-суб'єктні відносини як системотвірний чинник теорії менеджменту.
3. Менеджерські рішення в контексті формування суспільства знань.
4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття.
5. Зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер».
6. Зміст і спрямованість діяльності менеджера.
7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера.
8. Нова парадигма менеджменту.
9. Творчість у структурі менеджерської діяльності. Поняття «творчість».
10. Сутність і різновиди відповідальності та етики в менеджменті.
11. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.
12. Напрями підвищення ефективності менеджменту.

*«Кожна людина – це ціла книга, якщо тільки ви знаєте, як її читати»
(Вільям Ченнінг)*

1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту

Людиновимірний дискурс менеджменту – це сучасний підхід до управління, де головною цінністю є людина з її потребами, смислами, розвитком і самореалізацією. Основна ідея дискурсу полягає в тому, що менеджмент не зводиться лише до контролю, планування й отримання прибутку. У ХХІ столітті управління будується навколо людини як центральної фігури будь-якої організації. Людина – суб'єкт і об'єкт управління. Вже розуміння людини як суб'єкта дає підставу виділяти носія «предметно-практичної діяльності і

пізнання, спрямованого на об'єкт». Людина є активним діячем під час розробки, прийняття та реалізації рішень стратегічного й тактичного плану. Отже, від того, хто приймає рішення і хто їх виконує, залежить багато чого у сферах життєдіяльності людини, суспільства, природи. Все негативне й позитивне, вчинене в цьому світі, створено не урядами, не партіями, а людиною. Науково-технічний прогрес значно розширив можливості людини та її вплив на навколишню дійсність. У силу цього вкрай важлива її перспективна підготовка до життя та діяльності.

У менеджменті об'єктом вивчення є організація в такому значенні цього слова, як соціальний інститут в усіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом менеджменту є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

Об'єктом менеджменту є трудова поведінка людей у процесі спільної праці.

Суб'єктами менеджменту є посадові особи, причетні до виконання загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, а також специфічних функцій залежно від посади. Це керівники функціональних і лінійних підрозділів, кадрова служба, планово-економічні підрозділи, відділ організації праці й заробітної плати, відділ охорони праці й техніки безпеки, а також вищі керівники організації.

2. Суб'єкт-суб'єктні відносини як системотвірний чинник теорії менеджменту

Суб'єкт-суб'єктні відносини є системотвірним чинником менеджменту. За сутністю менеджмент обслуговує організаційні потреби розумної живої речовини, що обумовлює подвійність поведінки суб'єкта і об'єкта менеджменту у ході їх взаємодії: вони здатні мінятися місцями і тому коректно визнати наявність у цій сфері людської взаємодії так званих «суб'єкт-суб'єктних відносин». Однак, головним об'єктом менеджменту як соціокультурного явища є і залишаються соціальні процеси, вплив на які відповідно до їхньої внутрішньої логіки розвитку викликає зміни поведінки людей. Зміна цілей, ціннісних орієнтацій та методів менеджменту викликає і зміну суб'єкта. Об'єктивними підставами для цього виступають, насамперед, ті вимоги, що висуваються до людини у процесі забезпечення впровадження і функціонування наукоємних інформаційних технологій.

У сучасній теорії менеджменту дедалі більше уваги приділяється саме людині, її потребам, цінностям, прагненням до самореалізації. Це відображає фундаментальну зміну в управлінській культурі, коли відносини між керівником і працівником переходять на рівень співпраці та партнерства. Так формується суб'єкт-суб'єктна модель взаємодії — така, в якій кожен учасник процесу управління виступає активним творцем спільної справи.

На відміну від традиційного підходу, де керівник виключно командує, а працівник просто виконує вказівки, суб'єкт-суб'єктні відносини передбачають рівноправність внеску у спільну роботу. Керівник не лише ставить завдання, а й створює умови для прояву ініціативи, творчості та відповідальності кожного члена команди. Людина вже не розглядається як ресурс, який потрібно лише

правильно використовувати, вона стає партнером, носієм унікальних ідей і важливим учасником ухвалення рішень.

Такі відносини формують основу для сучасної організаційної культури, де ключову роль відіграє довіра, взаємоповага та спільний пошук рішень. Це дозволяє організації бути гнучкою, відкритою до змін і готовою до викликів. Успіх досягається не за рахунок жорсткого контролю, а завдяки діалогу і співпраці. Кожен працівник відчуває свою значущість, розуміє, що його думка має вагу, а результати залежать не тільки від вказівок керівництва, а й від його власної участі.

Відтак суб'єкт-суб'єктні відносини є основою сучасного менеджменту, бо саме вони формують середовище для розкриття потенціалу кожного і формування сильної, відповідальної та ефективної команди. Це не просто стиль управління – це нова філософія, яка відповідає потребам людиноцентричного світу XXI століття, де цінність людського досвіду, ідей і ініціатив стає головним рушієм розвитку організацій.

3. Менеджерські рішення в контексті формування суспільства знань

Рішення менеджера – це форма управлінського цілеспрямованого впливу на процеси, які проходять в організації.

Управлінське рішення приймається менеджером або колективним органом управління для цілеспрямованого впливу на працівників, які виконують управлінські або виконавчі функції у межах визначених для них службових обов'язків.

До управлінських рішень менеджера пред'являються такі *вимоги*: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність дієвості та конкретність.

1. Цілеспрямованість. Кожне рішення повинно визначати конкретні цілі та завдання трудового колективу, встановлення завдань безпосереднім виконавцям трудового процесу, мобілізувати ресурси для безумовного досягнення цих цілей, вирішення першочергових задач і встановлених завдань.

2. Вибір головної проблеми. Багато менеджерів займаються вирішенням багаточисленних дрібних питань і не знаходять головної проблеми, розв'язання якої сприяло б усуненню або ліквідації наявних недоліків у роботі колективу. Слабким є той менеджер, який хапається за вирішення дрібних, другорядних справ і витрачає на це свої сили, не може вирішувати ключові питання, від яких залежать успіхи в роботі.

3. Об'єктивність управлінського рішення. Кожне управлінське рішення менеджера за своєю природою носить суб'єктивний характер. Але необхідність у прийнятті того чи іншого рішення настає незалежно від бажання менеджера, тобто об'єктивно. Звідси уважне вивчення реального ходу подій у розвитку виробництва і зовнішніх умов дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний напрямок діяльності колективу для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які склалися.

4. Своєчасність прийняття і реалізації рішень. Динамічність подій у реальному житті організації постійно висуюють перед менеджером все нові й нові проблеми, їх не завжди видно і важко визначити, наскільки вони є

важливими і взаємопов'язаними з іншими не вирішеними питаннями. Досвідчені керівники «відчувають» появу проблем і вживають певних заходів.

5. Компетентність управлінських рішень. Прийняте рішення є практичним застосуванням менеджером знань принципів управління, навичок керівництва колективом, урахуванням умов і особливостей конкретної ситуації. Вона передбачає правомочність посадової особи або колективного органу приймати конкретне рішення.

6. Комплексність управлінських рішень і системність в їх реалізації, необхідність комплексного вирішення проблем є причиною розробки програм стратегічного управління, інноваційної та інвестиційної діяльності організації.

7. Дієвість і конкретність управлінських рішень. Дієвість рішення полягає у силі свого впливу на колектив, достатній для зміни стану справ у заданому напрямку для досягнення поставлених цілей.

Основна складність проблеми управлінського рішення полягає в тому, щоб знайти найбільш ефективний його варіант.

У ХХІ столітті світ поступово трансформується в так зване суспільство знань, де головним ресурсом стають не матеріальні блага, а інформація, інтелект, інновації, досвід і компетенції людей. У таких умовах кардинально змінюється й сутність управління. Менеджерські рішення тепер мають ґрунтуватися не тільки на досягненні фінансової вигоди чи оперативному вирішенні поточних завдань, а передусім на розвитку знань, компетенцій і креативного потенціалу працівників, організації та суспільства загалом.

У суспільстві знань основна цінність компанії – це її людський капітал. Саме тому менеджерські рішення мають розглядати людину не як виконавця, а як носія унікальних знань, здатного до самостійного мислення, аналізу та творчості. Менеджмент стає не просто процесом планування чи контролю, а управлінням середовищем, яке стимулює постійне навчання, обмін досвідом, інновації та генерацію ідей.

Рішення сучасного менеджера мають бути спрямовані на створення умов, де знання вільно циркулюють, збагачуються, систематизуються і застосовуються для розвитку. Це стосується не лише внутрішніх процесів компанії, а й її місця в суспільстві: соціальні проєкти, партнерства з освітніми закладами, участь у формуванні культури безперервного навчання – усе це поступово входить до кола відповідальності менеджерів нового покоління.

Управлінські рішення в умовах суспільства знань стають більш колективними, відкритими до участі різних рівнів співробітників, бо саме в різноманітності думок народжуються інновації. Класичні ієрархії відходять на другий план, поступаючись горизонтальним комунікаціям і гнучким командам, що здатні швидко адаптуватися до змін і продукувати нові рішення.

Окрему увагу сучасні менеджери приділяють підтриманню знаннєвої безпеки – це захист авторських прав, персональних даних, корпоративної інформації. Адже в суспільстві знань інформація має стратегічну вагу, а її витік або втрата можуть завдати серйозних збитків.

Отже, в контексті формування суспільства знань менеджерські рішення – це вже не просто дії, спрямовані на управління виробництвом або фінансами. Це стратегічні кроки, що формують середовище для постійного навчання, розвитку,

співпраці та продукування нових знань як основи успішного існування компанії в глобальному інтелектуальному просторі.

4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття

Менеджмент-освіта – це достатнє, послідовне й передбачуване формування таких якостей людини, що відображають потреби та культуру країни в конкретних умовах розвитку. Нова парадигма менеджменту до традиційних цілей менеджмент-освіти – виконувати замовлення суспільства на відтворення нового покоління фахівців, – додає ще такі, що мають сприяти соціальним змінам, допомагати людям виконувати завдання, для яких вони не були підготовлені, готувати їх до нелінійного розвитку кар'єри, до роботи в команді, до незалежного використання інформації, удосконалювати свої здібності та досягати соціально-конструктивних цілей.

Основною метою сучасного менеджменту стає забезпечення за допомогою систематичного регулюючого впливу на соціум і його структурні елементи сталого функціонування суспільства та подальшого розвитку соціуму. Нова система координат соціального розвитку суспільства актуалізувала як одне з головних і відповідальних завдань соціально-економічного розвитку в третьому тисячолітті – збереження і реалізацію людського потенціалу. Ускладнення завдань менеджменту обумовлює відмовляння від «інструментального» підходу до людини як до одного з «ресурсів» виробництва, переоцінку ролі соціально-психологічних факторів у менеджменті й акцентування творчого потенціалу особистості. Збереження і розвиток людського потенціалу вимагає менеджменту, головною ознакою якого має стати спрямованість на розвиток людини – людиновимірність.

Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття переживає глибокі трансформації, що пов'язані з глобальними змінами у світі. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поява нових форм організації праці, глобалізація економіки та формування суспільства знань змусили переглянути традиційні підходи до підготовки управлінців.

Якщо раніше навчання менеджменту було зосереджене на відпрацюванні стандартних управлінських функцій – планування, організація, мотивація та контроль, – то сьогодні цього недостатньо. Сучасний менеджер має працювати в умовах постійної невизначеності, стрімких змін та інформаційного перевантаження. Тому менеджмент-освіта має виходити далеко за межі класичних дисциплін і включати підготовку, орієнтовану на розвиток гнучкого мислення, креативності, емоційного інтелекту, цифрових навичок, міжкультурної комунікації та здатності до адаптації.

Окреме місце в освіті менеджерів XXI століття посідає вивчення інноваційних підходів до управління. Це стосується не тільки роботи з новими технологіями, а й формування навичок стратегічного бачення, соціальної відповідальності, етики бізнесу, екологічної свідомості та вміння організовувати роботу в умовах сталого розвитку.

Менеджмент-освіта більше не може бути відірваною від практики. Тому дедалі частіше застосовуються симуляції, проєктне навчання, кейс-методи, стажування в реальному бізнесі, навчальні стартапи та створення віртуальних

моделей підприємств. Це допомагає студентам не лише засвоювати теорію, а й апробувати свої управлінські рішення в умовах, максимально наближених до реальних.

Важливою тенденцією стала й інтернаціоналізація освіти: співпраця із закордонними університетами, міжнародні програми обміну, навчання у мультикультурному середовищі, адже сучасний менеджер має вміти працювати у глобальному контексті, враховуючи різницю культур, ринків і підходів.

Менеджмент-освіта сьогодні формує не лише управлінські компетентності, а й світогляд лідера, здатного створювати сенси, об'єднувати людей навколо ідей, брати відповідальність за соціальні зміни. У центрі такої освіти – людина, її цінності, критичне мислення, здатність до розвитку і самореалізації.

Таким чином, менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття – це не просто підготовка фахівців, які вміють організувати робочий процес, а формування мислячих, гнучких, відповідальних лідерів, які здатні діяти в умовах складності, невизначеності та глобальних викликів.

5. Зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер»

Людина – це родове поняття, що вказує (з матеріалістичної точки зору) на приналежність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – до людського роду. Людина – це специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального. Як істота біологічна вона підпорядковується біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна – вона частина соціуму та продукт суспільного розвитку.

Особистість – це головне в людині, найважливіша її соціальна ознака. Якщо людина – носій різних властивостей, то особистість – це основна її властивість, в якій виявляється її суспільна сутність. Особистість показує, що людина відноситься до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Структура особистості багатогранна. Найхарактернішими її компонентами є скерованість (вибіркове ставлення людини до дійсності); можливості (сукупність здібностей, що забезпечує успіх діяльності); характер (комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до себе, до суспільства); самоуправління (утвердження самосвідомості особистості, що здійснює саморегуляцію: підсилення або послаблення діяльності, самоконтроль, корекція дій і вчинків, планування життя й діяльності).

Особистість характеризують такі ознаки:

- розумність (визначає рівень інтелектуального розвитку);
- відповідальність (рівень розвитку відповідальності, вміння керувати своєю поведінкою, аналізувати свої вчинки й нести відповідальність за них);
- свобода (здатність до автономної діяльності, прийняття самостійних рішень);
- власна гідність (визначається рівнем вихованості, самооцінки);
- індивідуальність (несхожість на інших).

Особистість визначають неповторні фізичні якості, психічні процеси, темперамент, риси характеру, здібності, її потреби, інтереси. Вони впливають на

її пізнавальну діяльність, навчання, працю, вчинки, ставлення до себе, взаємини з іншими.

Менеджер – це людина, яка професійно займається управлінською діяльністю, повсякденно керує функціями фірми з метою збереження її основних пропорцій; це також людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і забезпечувати їх виконання. Метою менеджера є забезпечення стабільної конкурентоздатності фірми.

У компанії він займає, по суті, положення найнятого працівника, що виконує кропітку й методичну роботу, але ніяк не власника, як деякі думають. Оскільки саме менеджери складають категорію людей, що здійснюють управління (менеджмент), то особистісні та ділові якості цих людей безпосередньо визначають сам процес господарської діяльності – виробництво, збут і т.д.

Менеджер – це вже професійна роль, яку може виконувати людина, що стала особистістю. Менеджер – це не просто посада, це людина, яка взяла на себе відповідальність організовувати інших людей, вести їх до спільної мети, приймати рішення, планувати діяльність, створювати умови для роботи та розвитку. Щоб бути ефективним менеджером, недостатньо тільки мати знання чи інструкції. Необхідно мати сформовані якості особистості: лідерство, емоційну зрілість, здатність до комунікації, вміння надихати і вести за собою.

Таким чином, між цими поняттями існує природний зв'язок. Людина, розвиваючи свої здібності та досвід, стає особистістю. А вже особистість, яка отримала відповідні знання та компетенції, може стати менеджером. Менеджмент неможливий без особистісної зрілості, адже управління – це не механічний процес, а глибока соціальна діяльність, що пов'язана з людьми, їхніми потребами, цілями та смислами. Ефективний менеджер – це завжди активна, відповідальна, цілісна особистість, яка не просто керує, а й творить середовище, формує цінності й допомагає іншим розкривати свій потенціал.

Саме тому сучасна теорія менеджменту базується на принципі людиноцентризму, де в центрі – людина, її розвиток, цінності, можливості стати не тільки виконавцем, а й творцем спільної справи.

6. Зміст і спрямованість діяльності менеджера

Менеджер – це професійно підготовлений керівник, який має глибокі знання в галузі менеджменту, економіки, права, маркетингу, психології управління, психології та етики ділового спілкування. Особистість менеджера в системі управління персоналом відіграє визначальну роль. Від обраного ним стилю управління, від його здатності розуміти мотиви й почуття людей, від уміння спрямовувати діяльність підлеглих залежить вся система внутрішньоорганізаційної взаємодії і, в кінцевому рахунку, ефективність діяльності організації. Менеджеру доводиться спонукати інших людей до виконання певної діяльності, приводити спрямованість їхніх спонукань у відповідність із завданнями організації, орієнтувати їх на досягнення певного результату, надихати їх і підтримувати їхню енергію і наполегливість, надавати допомогу в подоланні апатії та втоми тощо.

Поняття ефективності управлінської діяльності визначається за кількістю та якістю виконуваної менеджером роботи, а також за задоволеністю і обов'язковістю їх підлеглих. Успішність же визначається за швидкістю просування в межах організації по кар'єрних сходах. Можна було б припустити, що ті менеджери, які добре виконують свою роботу, швидше просуваються в організації, але на практиці часто відзначається інша картина.

Моніторинг управлінської діяльності дозволяє виділити *чотири види активності менеджера*:

1. Традиційне управління. Прийняття рішень, планування і контроль.
2. Комунікація. Обмін рутинною інформацією і процесуальна паперова робота.
3. Управління людськими ресурсами. Мотивація, дисциплінарні заходи, вирішення конфліктів, забезпечення кадрами і навчання.
4. Організація мережі. Спілкування, здійснення політичної активності, взаємодія з людьми, що знаходяться за межами організації, зі сторонніми.

Виявилось, що успішні та ефективні менеджери по-різному розподіляють свій робочий час. Порівняльний аналіз показує, що успішні менеджери витрачають найбільше часу (48%) на четвертий тип активності, а ефективні менеджери витрачають на нього найменше часу (11%). Ефективні менеджери більш зосереджені (44%) на другому виді активності – на комунікації. Успішні менеджери найменше часу (11%) приділяють третього виду активності – управлінню людськими ресурсами, в той час як у ефективних менеджерів цей вид активності стоїть на другому (26%) після комунікації місці. У цілому можна сказати, що успішні менеджери 39% свого часу і, відповідно, енергії витрачають на управління людськими ресурсами та комунікацію, тоді як ефективні менеджери витрачають на них 70% свого часу, тобто майже в два рази більше. Таким чином, в основі визначення пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності й мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі компанії. Це спростовує думку, що просуваються найбільш здібні й ефективні менеджери. Для просування важливі соціальні та політичні здібності.

Умовою ефективною діяльності керівника є добре розвинене стратегічне мислення, уміння прогнозувати ситуацію набагато кроків уперед.

Попри існування різних підходів до ролі менеджера можна виділити три управлінські ролі:

- 1) роль із прийняття рішення – менеджер визначає напрям руху підприємства, розподіляє ресурси, несе відповідальність за прийняття рішень, він повинен, ризикуючи, повести колектив у певному напрямку;
- 2) інформаційна роль – менеджер збирає і аналізує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, доводить інформацію до підлеглих, і від того, як він чітко це виконує, залежать результати його праці;
- 3) виступає у ролі керівника – формує відносини всередині та ззовні організації, мотивує членів колективу на досягнення мети фірми, це лідер, за яким ідуть люди.

Сучасному менеджеру мають бути притаманні такі риси (рис. 5.1):

► **самокритичність**

Успішний менеджер відрізняється високою, але досить об'єктивною, тверезою самооцінкою, що дозволяє йому реалістично оцінювати свої можливості, самокритично і продуктивно оцінювати власний досвід і заповнювати прогалини в знаннях

► **інтуїція**

Важливо не лише діяти за законами логіки, а й вміти відслідковувати тенденції та передбачати зміни, бути проникливим і здогадливим

► **ініціативність**

Менеджери активно перебирають ініціативу. Вони свідомо ставлять себе в таку ситуацію, коли вони персонально відповідальні за успіх або невдачу справи. Ця риса поєднується з ініціативою та прагненням до персональної відповідальності.

► **здатність і бажання розвиватися**

Здатність не зупинятися та сила волі є чинниками, що формують певний стрижень, який необхідний для успішного підприємця.

► **схильність до ризику**

На перемогу може сподіватися лише той, хто запропонує клієнтам те, що вигідно вирізнятиметься від інших пропозицій. Інколи треба ризикувати, адже нестандартні вчинки можуть призвести до несподіваних результатів. Головне – вірити в свій успіх.

► **комунікабельність**

Менеджер повинен бути відкритим до спілкування, вміти налагоджувати нові зв'язки та ділові контакти, знаходити вихід із конфліктних ситуацій, ефективно вести переговори, концентрувати увагу на головному та переконувати партнерів і клієнтів.

► **новаторство**

Творчий підхід і неординарне мислення – необхідні складові у веденні бізнесу.

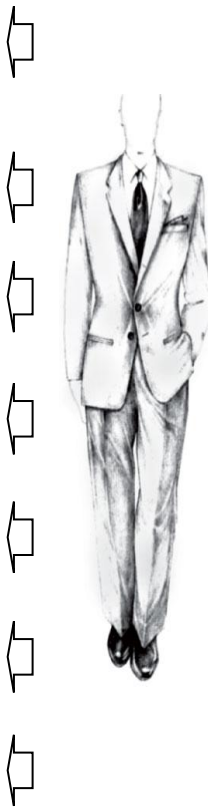


Рисунок 5.1 – Риси ідеального менеджера

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, які вони вирішують, характеру реалізованих функцій, вказані вище риси можуть виявлятися в них більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником відносно до певної організації.

Проаналізуємо модель Р.А.Е.І., запропоновану І. Адізесом, що виділяє чотири основні ролі, які менеджер виконує в організації:

Р (Producer) – виробник. Ця роль зосереджена на досягненні результатів. Менеджер-виробник орієнтований на ефективність, виконання завдань, швидкість і продуктивність. Наприклад, керівник відділу продажів, який ставить конкретні цілі перед командою та контролює їх виконання.

А (Administrator) – адміністратор. Фокусується на систематизації, структурі, порядку та регламентах. Адміністратор створює чіткі правила, встановлює процедури, запобігає хаосу в компанії. Наприклад, офіс-менеджер або фінансовий директор, який розробляє бюджети, політики та звітність.

Е (Entrepreneur) – підприємець. Головне в цій ролі – бачення майбутнього, стратегія, інновації. Менеджер-підприємець генерує нові ідеї, шукає можливості для розвитку компанії. Наприклад, засновник стартапу або топ-менеджер, який пропонує нові напрями бізнесу.

І (Integrator) – інтегратор. Ця роль відповідає за командну взаємодію, корпоративну культуру, співпрацю. Інтегратор створює атмосферу довіри та співпраці, розвиває команду. Наприклад, HR-директор або керівник, який підтримує корпоративну культуру та розвиває стосунки в команді.

І. Адізес вважає, що ідеального менеджера, який поєднує всі ці ролі, не існує. Люди мають природну схильність до виконання лише однієї або двох ролей. Саме тому ефективне управління можливе лише в команді, де різні люди доповнюють одне одного.

7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера

Ціннісні орієнтації – не просто один з найважливіших проявів масової свідомості. Це його ключовий компонент, за станом і спрямованістю розвитку якого можна з високим ступенем впевненості зробити висновок про якісні характеристики свідомості мас.

Цінності – це узагальнені уявлення про блага і прийнятні способи їх отримання, на базі яких людина здійснює свідомий вибір цілей і засобів діяльності. Цінності особистості виступають як основа для формування життєвої стратегії, багато в чому визначають лінію професійного розвитку. В останньому випадку ціннісні орієнтації виступають як індивідуальна ідеологія стилю життя.

Ціннісні орієнтації – складне утворення, в якому можна виділити три основні компоненти: когнітивний, емотивний і поведінковий. Когнітивний є елементом знання, емотивний – емоційна складова, яка впливає з оцінки; поведінковий – пов'язаний з реалізацією ціннісних орієнтацій у поведінці особистості. Ціннісні орієнтації відносяться до найважливіших компонентів структури особистості, за ступенем їх сформованості можна говорити про рівень розвитку особистості. Розвинені ціннісні орієнтації – ознака зрілості, показник соціальності.

Будучи компонентом масової свідомості, ціннісні орієнтації впливають на спрямованість практичної поведінки людей, з одного боку, з іншого боку, при збігу ціннісні орієнтації, наприклад, представників влади та населення, досягається їх взаєморозуміння, а тому об'єднання зусиль щодо вирішення певних завдань. Ось чому ціннісні орієнтації менеджерів виступають тією точкою опори, завдяки якій управління проявляється найкращим чином як організуюча сила. Цілком зрозуміло, коли діяльність менеджерів підтримується власним персоналом і населенням, у середовищі якого діє управлінська влада, її результативність стає найбільш ефективною.

Сучасний менеджмент виходить далеко за межі традиційного розуміння управління як процесу організації праці та досягнення економічних цілей. Він перетворюється на соціально-філософську практику, в основі якої лежать не лише технологічні рішення та інструменти, а й цінності, світоглядні засади, моральна відповідальність і етичний вимір.

Менеджер ХХІ століття діє у світі, що динамічно змінюється, де немає стабільних і незмінних структур, а процеси глобалізації, технологічного розвитку та соціокультурних трансформацій вимагають нового типу мислення. Це мислення повинне ґрунтуватися на усвідомленні взаємозв'язку всіх елементів буття: людини, суспільства, економіки, природи, культури та технологій.

Філософія сучасного менеджменту має в основі кілька ключових ідей, що перегукуються з класичними філософськими традиціями:

- *Гуманізм* (Антична філософія, Просвітництво) – керуємось ідеєю, що людина є головною цінністю. Її завдання не лише в керуванні процесами, а у створенні умов, у яких кожен працівник може реалізувати свій потенціал.

- *Діалогічність* (М. Бубер, Г.-Г. Гадамер) – менеджмент перетворюється на діалог між рівноправними суб'єктами. Відповідно до цього підходу ефективне управління можливе лише через комунікацію, визнання голосу кожного учасника процесу та створення спільного сенсу.

- *Екзистенціалізм* (Ж.-П. Сартр, М. Хайдеггер) – менеджмент більше не є жорсткою схемою, а існує в умовах постійної невизначеності. Керівник не може опиратися лише на стандартизовані моделі, а має приймати рішення, виходячи з конкретного контексту, нести відповідальність за свій вибір і давати іншим можливість для самореалізації.

- *Сталий розвиток і відповідальність* (Етика Арістотеля, сучасна екофілософія) сучасний менеджер діє не тільки в межах ринку, а й у глобальному соціальному та екологічному контексті. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати їхній вплив на природу, суспільство та майбутні покоління.

Отже, сучасний менеджер не може мислити лише категоріями прибутку, продуктивності та KPI, його світогляд формується на основі поєднання раціональності, етики, соціальної чутливості та стратегічного бачення. Світогляд сучасного менеджера можна розглядати у таких вимірах:

- *раціональність та аналітичність* – менеджер діє на основі фактів, даних, логічного аналізу;

- *емоційний інтелект* – здатність розуміти інших людей, їхні потреби, мотиви, створювати довірчі стосунки;

- *сенсотворення* – допомога команді та організації знаходити вищу мету, що виходить за межі бізнесу;

- *соціальна відповідальність* – усвідомлення, що рішення менеджера мають вплив не тільки на компанію, а й на суспільство;

- *духовність* – управління не лише як технологія, а як етична та філософська практика, яка формує середовище для розвитку людини.

Сучасний менеджер – це модератор сенсів, стратег, комунікатор, наставник і мислитель, який розуміє взаємозв'язок усіх аспектів буття і діє не лише у межах компанії, а й у ширшому соціальному, етичному та філософському контексті.

8. Нова парадигма менеджменту

Менеджмент у XXI столітті переживає фундаментальні зміни, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією, соціальними трансформаціями та зростанням ролі людини у виробничих процесах. Стара парадигма, що базувалася на механістичних підходах, суворих ієрархіях, жорсткому контролю та орієнтації виключно на прибуток, поступово відходить у минуле. На її місце приходить нова парадигма менеджменту, яка поєднує гнучкість, адаптивність, людиноцентричність, інноваційність та етичну відповідальність. Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є такі принципові положення.

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. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання розглядається як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це насамперед усі ті організації, а також люди, що пов'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Окрім того, існує ніби другий ряд змінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організації.

Використання в управлінні теорії систем полегшило завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Характеристику основних факторів зовнішнього середовища наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ з/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу – умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього.
2	Взаємозалежність факторів – сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори.
3	Складність, кількість і різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство.
4	Динамічність – відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність – відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації та інших ресурсів, що надходять ззовні.

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. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу вимагає від менеджерів зусиль у створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси – необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура; різні форми демократизації управління; участь працівників у прибутках, власності, управлінні; стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях – когнітаріат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнітаріат, що має доступ до інформації та наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту.

Наразі сформувалася система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає **нову парадигму управління**:

1. Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, із державним регулюванням соціально-економічних процесів.

2. Формування і функціонування ринкових суб'єктів господарювання як відкритих, соціально-орієнтованих систем.

3. Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи.

4. Поєднання ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектору економіки.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають насамперед такі наукові дисципліни, як *теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика*. Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різний час, вони мають свою історію та внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що вони є відносно молодими науками – їхнє становлення припадає на останні кілька десятиліть і у них так багато спільного.

Сучасна парадигма менеджменту тісно пов'язана із сучасними філософськими концепціями.

Екзистенціалізм – менеджер допомагає працівникам знайти сенс у праці, а не просто виконує накази. Люди прагнуть самореалізації та автономії, а не просто зарплати.

Постмодернізм – у світі немає єдиної «правильної» моделі управління, є безліч підходів, які залежать від контексту, культури та ситуації. Кібернетика та синергетика – управління складними системами більше не може бути лінійним, воно має бути адаптивним та децентралізованим.

Філософія сталого розвитку – бізнес більше не може ігнорувати екологічні та соціальні виклики, менеджери мислять у категоріях довгострокової гармонії між економікою, суспільством і природою.

Нова парадигма менеджменту – це перехід від контролю до довіри, від ієрархії до гнучкості, від прибутку до соціальної відповідальності, від механістичних процесів до творчості та інновацій.

Менеджери ХХІ століття мають бути фасилітаторами, наставниками, стратегами та модераторами цінностей, а не лише управляти процесами.

9. Творчість у структурі менеджерської діяльності

Будь-яка діяльність (праця), фізична і розумова, може стати творчою діяльністю або творчістю.

Творчість – продуктивна людська діяльність, здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності суспільного значення. Здатність до творчості – головна властивість людини, яка відрізняє її від тварин. Бути творцем – головне покликання людини.

Організацію праці менеджера необхідно розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління та зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона носить творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи й мобілізувати на це її персонал.

Аналіз процесу управління підприємством дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить із потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу. Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес – цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої інформація (предмет – те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління – обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході – якісно нова інформація, або управлінське рішення (результат праці).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних із плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо. Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових

рішень. Їхня праця носить творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва.

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписки або перешкод при її передачі та використанні.

Швидке зростання та вдосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого вдосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації та автоматизації управлінських робіт.

10. Сутність і різновиди відповідальності та етики в менеджменті

У повсякденній роботі менеджерів усе більше місце займають громадські справи й питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», ми повинні виходити з того, що соціальну відповідальність не можна зводити до одного з її різновидів: моральної, політичної, юридичної, професійної та ін. У процесі вивчення цих різновидів відповідальності необхідно мати на увазі те, що співвідношення соціальної відповідальності з її різновидами можливо уявити як діалектичний зв'язок загального та особливого.

Соціальна відповідальність є родовим поняттям стосовно її різновидів. Найбільш суттєві риси й ознаки, які притаманні соціальній відповідальності, властиві і її окремим різновидам:

Види соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Як зазначає О. Ростігаєв, соціальна відповідальність є відображенням усієї багатоманітності соціальних відносин та узагальненим виразом усіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, усередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначеності.

Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Визначення підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають свої переваги та недоліки; зокрема О.Є. Кузьмін визначає такі *переваги*:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями(менеджерами) та іншими членами суспільства тощо;

Недоліки:

- порушення принципів максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Концепція соціальної відповідальності охоплює **п'ять ключових положень**:

1. Органи державної влади мають створювати умови та показувати приклади турботи про соціальну відповідальність.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати потреби суспільства, а з іншого – бути відкритим перед суспільством у своїй діяльності для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені та розглянуті з метою обґрунтування правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і населення, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, що знаходяться за межами сфер їхньої діяльності.

11. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак одностайної думки щодо змісту категорії «ефективність» немає. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відображають прихильність різних авторів до однієї з указаних нижче концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій залежно від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Відповідно до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Окрім зазначених концепцій, що відображають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці в будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працівників тощо) і змінюється зі зміною кожного з них. Сьогодні це завдання в методичному плані ще не вирішене.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом.

Серед показників, що характеризують **результат (ефект)** діяльності організації, найбільш широко використовуються такі:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

У межах композиційної концепції до визначення ефективності управління широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація, нові моделі роботи та зміни у світогляді суспільства зумовили трансформацію оцінювання ефективності індивідуальної, групової та загальноорганізаційної.

Індивідуальна ефективність: перехід від кількості до якості. Раніше продуктивність працівника оцінювалася за кількістю виконаних завдань, а робочий час мав фіксований графік. Сьогодні, в умовах віддаленої роботи та цифрових технологій, на перший план виходять креативність, ініціативність, здатність до навчання та ефективність використання часу. Важливими стали Soft Skills: емоційний інтелект, креативність, здатність працювати в команді. Співробітник, який працює з дому, може витрачати на роботу не 8 год, а 4-5, але виконувати важливі завдання ефективніше завдяки автоматизації та цифровим інструментам.

Групова ефективність: від ієрархії до самокерованих команд – раніше робота команди визначалася керівником, а ефективність залежала від субординації та дотримання правил. У сучасному світі ефективність команди визначається здатністю до самоорганізації, автономії та співпраці. Зростає значення віртуальних команд і роботи в міжнародному середовищі.

Загальноорганізаційна ефективність: сталий розвиток і соціальна відповідальність – раніше компанії оцінювали свою ефективність лише за фінансовими показниками: прибуток, зростання та обсяг продажів. Сьогодні ефективність визначається ширше: наскільки компанія інноваційна, відповідальна, екологічно свідома та етично керована. На перше місце виходять цінності та культура організації. Бізнес має бути гнучким і відкритим до змін, адже світова економіка є нестабільною. Організації впроваджують принципи сталого розвитку (sustainability): екологічність, корпоративну соціальну відповідальність (CSR), рівність та інклюзивність. Автоматизація та штучний інтелект змінюють бізнес-моделі.

12. Напрями підвищення ефективності менеджменту

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління. Економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту завдяки вдосконаленню керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна *ефективність менеджменту* визначається, з одного боку, як результат покращання керуючої та керованої систем, а з іншого – на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме:

- рівень централізації функцій управління;
- співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління;
- частка керівників у загальній чисельності апарату управління;
- коефіцієнт ланковості структури менеджменту;
- швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності, причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Відтак ефективність менеджменту організації – це загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації. Одним із головних завдань, що повинна ставити сьогодні перед собою управлінська система кожного підприємства, є підвищення ефективності управління (менеджменту) за соціальним, виробничо-господарським і організаційним напрямками, що в результаті дозволить покращити загальну ефективність діяльності самого підприємства.

Ефективність менеджменту залежить від **гнучкості, інноваційності, соціальної відповідальності та здатності до адаптації**. Традиційні методи управління більше не гарантують успіху, тому сучасні організації повинні впроваджувати нові стратегії та підходи для підвищення ефективності менеджменту.

У напрямку забезпечення гнучкості та адаптивності менеджменту: впроваджувати Agile-методи управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни; використовувати гнучке планування, що дає змогу коригувати стратегію залежно від ситуації; практикувати Data-Driven Decision Making – ухвалення рішень на основі даних.

Технології цифровізації та використання штучного інтелекту кардинально змінюють менеджмент, дозволяючи автоматизувати процеси та покращувати прийняття рішень. У цьому напрямку компанії можуть: впроваджувати Big Data та аналітику, щоб прогнозувати тенденції та покращувати стратегії; використовувати штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань; оцифровувати бізнес-процеси та впроваджувати ERP-системи (системи управління підприємством); застосовувати хмарні технології для зручності роботи з даними.

Людина залишається ключовим елементом ефективності менеджменту, а мотивація та розвиток персоналу – одним із головних факторів успіху, тож компанії повинні формувати ціннісно-орієнтовану корпоративну культуру; впроваджувати гнучкі графіки роботи (дистанційна робота, гібридний формат); залучати співробітників до процесу ухвалення рішень, підвищуючи рівень довіри; створювати середовище для навчання та розвитку, впроваджуючи концепцію «lifelong learning»; використовувати гейміфікацію для підвищення мотивації працівників.

У напрямку забезпечення інноваційності та креативності для забезпечення конкурентоспроможності компаніям можна рекомендувати впроваджувати Design Thinking – підхід до вирішення проблем через креативність; методи генерації ідей, такі як мозковий штурм, SCAMPER, TRIZ; краудсорсинг, залучаючи клієнтів і працівників до пошуку рішень.