

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Р. Б. КУХАР, Н. Р. МОТЬКО

МЕНЕДЖМЕНТ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

монографія

Львів 2023

УДК 004.7.005.

М 857

Рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету харчових технологій та біотехнології Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького (протокол № 4 від 26. 06. 2023р.)

Рецензенти:

д-р екон. наук, професор О.О.Трут – завідувач кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету;

д-р екон. наук, професор М.Г.Шульський – професор кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького.

Кухар Р.Б., Мотько Н.Р.

Менеджмент: системний підхід- монографія Кухар Р.Б., Мотько Н.Р.; за наук. ред. Кухара Р.Б. –Львів: Видавничий Дім “Панорама”, 2023. -230 с.

ISBN 978-617-7227-87-7

Проблема ефективності менеджменту досліджується багатьма вченими з різних позицій, але при цьому акцент робиться переважно на теоретичних аспектах менеджменту: організаційні, психологічні і т.п. Нами зроблена спроба підійти до цієї проблеми з позицій системного підходу, як сучасного методу наукових досліджень, розглядаючи при цьому не лише теоретичні положення менеджменту, але і ті складові елементи, що впливають в процесі його функціонування на ефективність системи менеджменту в цілому. Це, зокрема, ”інформація”, яка необхідна менеджеру для прийняття ним необхідного управлінського рішення, а також ”комунікація”, з допомогою якої ця інформація передається менеджеру по відповідному комунікаційному каналу. Тим самим, при дослідженні проблеми ми розглядаємо систему менеджменту як тріаду: «інформація, комунікація, менеджмент».

ISBN 978-617-7227-87-7

УДК 004.7.005.

© Р.Б. Кухар, Мотько Н.Р., 2023

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Розділ 1. Інформація, як складова сучасного менеджменту.....	8
Вступ	.8
1.1. Інформація, як ресурс	15
1.2. Інформація, як визначальна компонента економіки знань.....	24
1.2.1. Особливості становлення економік знань.....	43
Висновки з 1 – ого підрозділу.....	77
Розділ 2. Формування ефективних комунікацій	79
Вступ.....	79
2.1. Комунікації , їх роль в системі менеджменту.....	80
2.2. Формування в організаціях ефективного комунікаційного процесу... 	94
2.3. Основи інформаційно-комунікаційного менеджменту	105
2.4. Функції та механізми комунікативного менеджменту	116
2.5. Імідж, як складова комунікаційного процесу.....	127
2.6. Комунікації в Інтернет просторі	133
Висновки з 2 – ого підрозділу	135
Розділ 3. Теоретичні концепції теорії сучасного менеджменту.....	139
Вступ	139
3.1. Основні підходи до теорії сучасного менеджменту.....	140
3.1.1. Парадигма сучасного менеджменту П.Ф.Друкера.....	143
3.1.2. Концепція І. Адізеса щодо теорії сучасного менеджменту.....	144
3.1.3. Менеджмент і лідерство.....	156
3.1.4. Командний менеджмент.....	170
3.1.5. Інформаційні системи менеджменту.....	176
Висновок з підрозділу 3.1.....	185
3.2. Менеджер - його методи впливу.....	190
3.2.1. Менеджер, як лідер.....	190
3.2.2. Менеджмент, як мистецтво.....	196

Висновок з підрозділу 3.2.....	203
Розділ 4. Методологічні підходи в дослідженні ефективності системи менеджменту.....	207
Література.....	212

Менеджмент — це процес, який дає змогу організації бути ефективною та результативною тепер і в майбутньому. Це мета будь-якої компанії, незалежно від того, чим вимірюється її успіх, незалежно від технології, розмірів та культури

I. Адісес

Передмова

Як відомо, завдання менеджменту - досягти організації якомога більшої ефективності в процесі своєї діяльності. Зокрема, нову парадигму менеджменту П.Ф.Друкер [35] формулює так:

”....менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати - яких результатів необхідно досягти, повинен мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація – комерційна чи некомерційна (лікарня, школа і т. п.) – мали можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі за межами організації. В сферу уваги і відповідальності менеджменту входить все, що якимось чином впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності - всередині організації чи за її межами, в підконтрольних організації сферах чи в сферах нею не контрольованих ”.

I. Адісес [1] стверджує наступне: ” Менеджмент — мистецтво визначати, до чого треба прагнути, та реалізація цього. Це щось цілком інше і цьому не навчають”.

Ці, та багатьох інших тверджень науковців, підтверджують особливість теорії менеджменту, а також значимість досліджень проблеми ефективності менеджменту для досягнення організацією найкращих результатів в своїй діяльності. Проблема ефективності менеджменту досліджується багатьма

вченими з різних позицій, - зокрема нами в роботах [56,57,62] - але при цьому акцент робиться переважно на теоретичних аспектах менеджменту: організаційні, психологічні і т.п. фактори. Також, виходячи з підходу до менеджменту з позиції соціотехнічних систем, досліджуються проблеми впливу на ефективність менеджменту ряду допоміжних інструментів, зокрема, АСУ, АРМ- менеджера і т.п.

Нами зроблена спроба підійти до проблеми ефективності менеджменту з позицій системного підходу, як сучасного методу наукових досліджень, розглядаючи при цьому не лише теоретичні аспекти менеджменту, але і ті складові елементи, що впливають в процесі функціонування менеджменту на її ефективність. Це, зокрема, "інформація", яка необхідна менеджеру для прийняття ним необхідного управлінського рішення, а також "комунікація", з допомогою якої ця інформація передається менеджеру по відповідному комунікаційному каналу. Тому при нашому дослідженні ми розглядаємо тріаду: «інформація, комунікація, менеджмент». Тим самим мова йде про ефективність системи менеджменту (ЕСМ).

Кожна з цих трьох компонент тріади є важливою. Но разом з тим тільки комплексно вони відіграють своє призначення, поскільки самі по собі не мають особливого значення для менеджменту. Інформація сама по собі, якщо вона не в системі, не представляє ніякої цінності, подібно до того, як інформація про об'єкт, який існує в природі, але не відомий людству, є мертвою. Подібно і комунікація - наприклад смартфон, якщо він на вітрині магазину, не являється комунікаційним каналом до тих пір, поки його не придбає користувач і не почне з його допомогою передавати інформацію своїм колегам. Менеджер, якої б високої компетенції він не був, без доставленої до нього по відповідному комунікаційному каналу необхідної йому для прийняття управлінської інформації, безсилий.

В теоретичному плані кожна з цих трьох складових тріади має потужну теоретичну базу - "теорія інформації", "теорія комунікацій", "теорія менеджменту" - і менеджер повинен володіти їхніми основами. Но в той же час в своїй практичній діяльності менеджер повинен дотримуватися системного

принципу, тобто розглядати цю тріаду як єдине ціле, бо тільки тоді його діяльність буде ефективною.

Нами були вже проведені певні теоретичні дослідження, в яких розглядалися кожна із складових тріади [13,33,60-70]. В цій роботі, опираючись в певній мірі на них, ми зробили у висновках по кожній складовій тріади акцент на тих факторах, які впливають на ефективність з метою представити більш цілісну картину щодо ЕСМ в цілому.

Це загальна концепція проблеми. Істотно, що кожен з розглядуваних факторів тріади може розширюватися і при цьому будуть виникати нові проблеми, що визначатимуть їх вплив на ефективність системи менеджменту в цілому.

Розділ 1. Інформація, як складова сучасного менеджменту

**Так було, є і буде: хто володіє
інформацією, той володіє світом**

Народна приповідка

Вступ

Глобалізація економічного розвитку є однією з визначальних ознак сучасної цивілізації. Цей процес охоплює практично всі чинники й умови виробництва, усі його галузі й територіальні утворення. Нині всі країни світу так чи інакше причетні до процесу глобалізації, який найефективніше проявляється в розвинених країнах світу — центрі сучасної світової економіки. Небачені досі масштаби економічних потоків, які супроводжують глобалізацію, можна порівняти з природними явищами і катаклізмами величезної сили. У такій ситуації економічно слабші країни є надзвичайно вразливими й часто беззахисними перед дією глобальних економічних, фінансових, технологічних та інших чинників.

Формування глобальної інформаційної інфраструктури є характерною рисою розвитку світового господарства наприкінці XX - початку XXI ст. Створення глобального інформаційного простору стало можливим завдяки новим інформаційним технологіям. Існує тісний взаємозв'язок процесів глобалізації та інформатизації суспільного життя. Така взаємозумовленість є очевидною, адже, з одного боку, інформаційні технології викликають «стиснення» простору, надають можливість швидкої взаємодії між різними точками земної кулі, а, з іншого - це глобальні процеси, такі як лібералізація, транснаціоналізація, інтернаціоналізація виробництва і капіталу, дозволяють повсюдно поширювати новітні технології. Безперечним є той факт, що саме глобалізація та інформатизація стали важливими передумовами виникнення економіки знань, сформували основні чинники, які викликали її виникнення, зумовивши її характерні особливості. На державному рівні розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє країні піднятися в рейтингах країн за рівнем розвитку даних технологій.

Інформаційне суспільство можна розглядати як новий етап розвитку

людства, для якого характерним є домінування інформації, інформаційної продукції, інформаційних технологій і комунікацій як в сфері виробництва, так і в сфері споживання, а також формування інформаційної індустрії як частини економіки знань.

Загалом економічна думка виділяла три фактори виробництва - земля, праця та капітал. Проте кожний з етапів розвитку суспільства під впливом науково-технічного прогресу провокував певні зміни у виробництві: змінювалися способи виробництва, основні ресурси, види виробничої діяльності й економічної організації, базові технології, визначальні сектори економіки, типи виробництва, організаційні структури, основні професії тощо. Всі ці перетворення призводили до трансформації економічної системи.

На зламі XIX-XX століть до класичної структури продуктивних сил - люди, засоби виробництва, використовувані сили природи - науковці долучають четвертий елемент - форми і методи виробництва. Він використовувався і раніше, але емпірично, що мало підвищувало продуктивність праці. Підставою ввести його до системи продуктивних сил стало використання першої у світі “наукової організації праці” — системи Тейлора. Проте джерелом значного зростання продуктивності праці стало не впровадження нової форми організації праці як самостійного фактора, а його реалізація у праці людини, втілення в синергічному ефекті. З початку XIX ст. до середини 50-х років XX ст. тривав процес перетворення науки на специфічну продуктивну силу, що за часом збігся з розвитком науково-технічного прогресу (НТП), який водночас і прискорив перетворення науки на продуктивну силу і був його причиною. Сукупно це призвело до того, що значних перетворень зазнали кожний елемент і структура продуктивних сил в цілому (рис.1.1.) [130]. Як результат, з’являються інформаційно-комунікаційні технології, інформатизується процес праці, інформація стає одним із засобів удосконалення форм і методів виробництва.

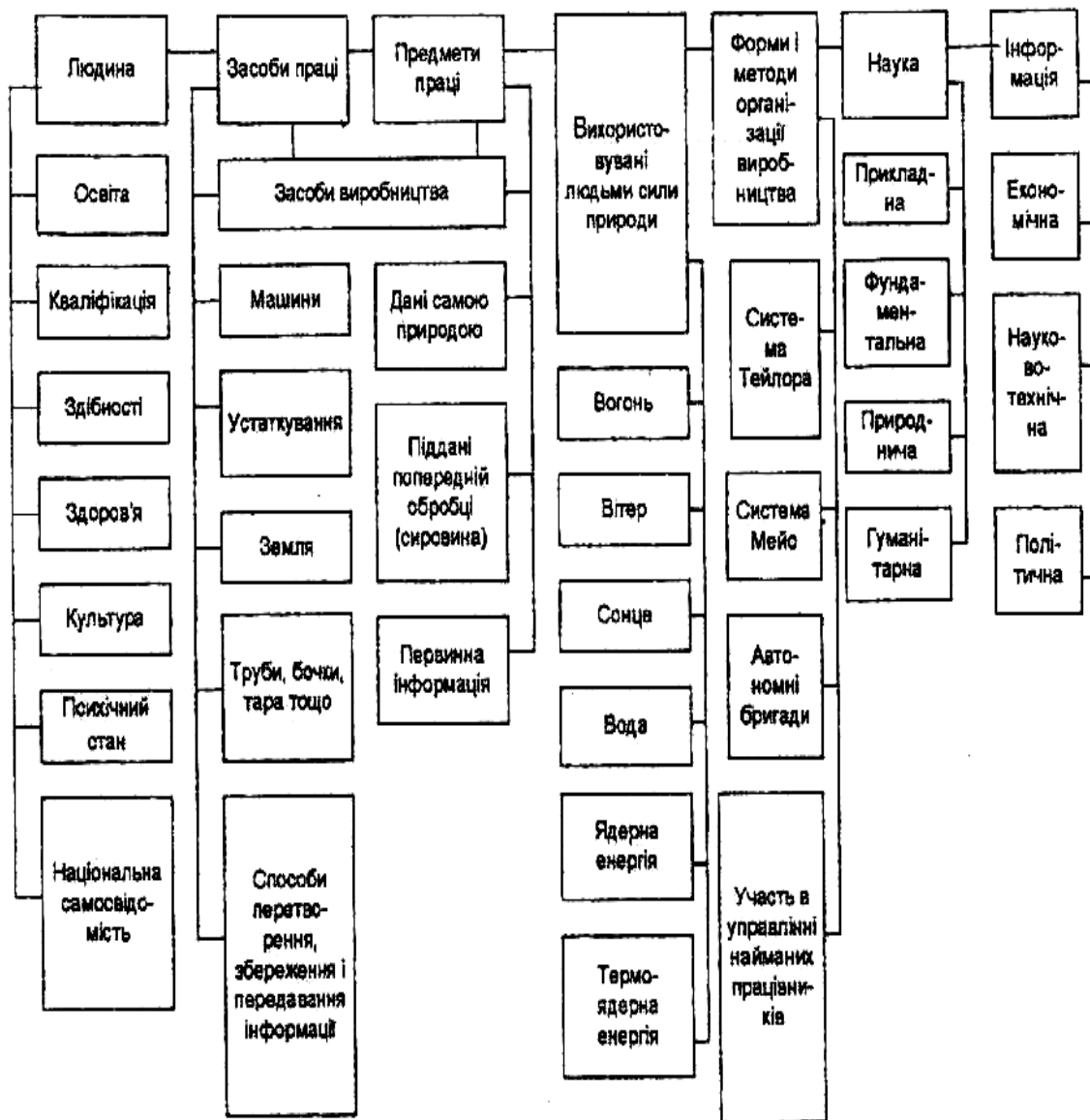


Рис.1.1. Структура продуктивних сил

Синергічний ефект від використання інформації настільки значний і масштабний, що розвинуті країни вже пройшли перший етап створення інформаційного суспільства, основою якого є технологічний спосіб виробництва, що ґрунтується на автоматизованій праці. Країни, які відстали в цьому процесі, можуть перетворитися на інформаційну колонію передових країн, так як різниця між інструментами і методами традиційного виробництва та виробництва в умовах інформаційної економіки, що характерно для інформаційного суспільства, доволі значна (табл. 1.1.) [76].

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика інструментів і методів традиційного
виробництва та виробництва в інформаційній економіці**

№ з/п	Традиційне виробництво	Виробництво в інформаційній економіці
1	Реальна економіка	Віртуальна економіка
2	Попит відповідає пропозиції. Ціна – стабілізуючий фактор. Попит прогнозується виробником.	Попит і пропозиція обумовлюють формування унікального досвіду споживача відповідно до його потреб.
3	Виробник передає споживачеві інформацію.	Споживачі об'єднуються в спільноти, ініціюють двосторонні комунікації між собою.
4	Сегментація споживачів або орієнтація на масового споживача.	Орієнтація на задоволення індивідуальних потреб споживачів. Створення спільної цінності.
5	Окремі інформаційні підсистеми (ІС) в окремих сферах (фінансово-блікові ІС, ІС електронного документообігу, конструкторсько-технологічні САПР тощо).	Інтегровані інфокомунікаційні системи, що забезпечують автоматизацію всіх процесів діяльності підприємства, зокрема з використанням глобальної системи Інтернет, системи зберігання даних.
6	Мокра печатка і власноручний підпис.	Електронний цифровий підпис та електронна печатка.
7	Використання готівки і традиційних банківських переказів.	Система електронних грошей.
8	Професійні знання і досвід працівників.	Навчання протягом всього життя, формування та використання бази знань підприємства.
9	Капіталомісткість, енергомісткість, матеріаломісткість.	Формування і залучення інтелектуального капіталу, енергоощадних технологій.

Інформація стає домінуючим чинником серед факторів виробництва, перестає бути безкоштовним товаром, враховуючи попит на неї. Завдяки інформації відбувається соціально-технологічна трансформація індустріального суспільства. Процеси виробництва, обробки, споживання інформації змінили уявлення про можливості продуктивних сил, постала необхідність у задоволенні інформаційних потреб суспільства.

Зараз вже цілком зрозуміло, що інформаційна сфера суспільства - це досить самостійна природна стихія, що розвивається за своїми законами і вимагає відповідної державної уваги. Наявність розвинутої та адекватної до поставлених завдань розвитку суспільства інформаційної сфери є необхідною умовою сталого та динамічного розвитку суспільства та його соціальних інститутів. Наприклад, недооцінка важливості електронізації архівів, бібліотечних сховищ, матеріалів засобів масової комунікації з кожним днем робить все більш трудомістким оперативне прийняття стратегічних державних рішень.

Загалом, інформаційну сферу можна поділити на 5 предметних галузей [76]:

1. Виробництво (створення) інформації, її перетворення.
2. Отримання і поширення інформаційного продукту.
3. Надання інформаційних послуг.
4. Пошук, отримання та споживання інформації користувачами.
5. Створення та застосування механізмів та засобів забезпечення інформаційної безпеки.

Інформаційна сфера повинна включати в себе різні системи:

- сучасну комунікативну інформаційну інфраструктуру на основі каналу зв'язку (кабельні, радіорелейні, супутникові та ін.);

- розподільчу ієрархічну комп'ютерну мережу, яка входить в інформаційний простір Інтернету та об'єднує інформаційні системи органів державної влади, підприємств, установ, організацій тощо;

- систему національних інформаційних ресурсів, що включає реєстри, банки даних національних та регіональних рівнів;

- систему інформаційної безпеки, яка спрямована на подолання загрози руйнування системи несанкціонованого доступу до даних, поширення небезпечної інформації.

Ігнорування закономірностей розвитку інформаційної сфери знижує дієвість державних рішень, зменшує ефективність впровадження інформаційних систем. З іншого боку, ефективна інформаційна структура є запорукою розвитку будь-якої держави, оскільки:

- 1) дає змогу різко скоротити час на висунення та обговорення нових ідей, проектів;
- 2) дає змогу розробляти найбільш ефективну галузь економіки - економіку інформації, економіку з виробництва нових знань;
- 3) спрямовує країну на той самий шлях розвитку, по якому іде сьогодні все людство.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спричинив потребу в підготовці кваліфікованих кадрів, які зможуть працювати в інформаційному суспільстві. Створення в середині 20-ого століття ЕОМ та їх поширення в різних видах людської діяльності надало поняттю "інформація" особливої актуальності і знайшло своє продовження в таких поняттях як "інформаційні технології", "інформаційні системи", "інформаційні комунікації", "інформаційний менеджмент".

Формування інформаційного суспільства посприяло, в свою чергу, виділенню в загальній теорії управління наступних нових напрямів.

- **"Інформаційна економіка"** - це економіка інформаційного виробництва, тобто, це виробнича система у сполученні зі сферою споживання, де інформація є провідною продуктивною силою, засобом та предметом праці, а також основним продуктом виробництва та предметом споживання.

Виділення нової сфери діяльності - виробництво інформації - розглядають як четвертий етап суспільного поділу праці після скотарства, ремесел, торгівлі [82].

- **"Інформаційний менеджмент"** - це інформаційне забезпечення управління, робота з інформацією, її комп'ютерна обробка, роль інформаційних технологій у підвищенні якості управлінських рішень; це здійснення, на основі

комплексного використання всіх видів інформації, наявних як на підприємстві, так і за його межами, ефективного управління; це інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, більш ефективних, способів організації інформаційної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів [107].

- *“Інформаційно-комунікаційний менеджмент”* - це система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів та технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного та політичного менеджменту, маркетингу; це здійснення інформаційного забезпечення всіх видів та форм менеджменту, поскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація [11].

З початку 50-х рр. XX ст. галузь інформаційних технологій є прикладом сильного, зазвичай монопольного лідерства окремих вендорів. Конкуренція у галузі почала загострюватися з кожною хвилиною розвитку технологій, появою нових ІТ-компаній. Необхідно визнати, що в XXI ст. людство в цілому і міждержавна спільнота зіткнулися з експлуататорською за своєю суттю формою неокolonізації. Тобто, сьогодні інформаційно слабкоозброєні та інноваційно незабезпечені країни стикаються з таким явищем, яке умовно можна назвати інформаційним імперіалізмом, коли імперія «створює поділ на центр і периферію, визначає доцентрові тенденції, породжує символічний продукт для споживання всіма».

Ефективне функціонування підприємства в ринковому середовищі неможливе без розвинутої інформаційної інфраструктури. Жорсткі і швидкозмінні вимоги ринку виставляють відповідно високі вимоги до керівників підприємства на всіх рівнях управління. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація і комунікації. Усвідомлення ролі інформації в управлінській діяльності невіддільне від ролі інформації в розвитку економічних процесів і суспільства в цілому. Цій проблемі ми присвятили в дослідженнях [56,57,58,60,61], тому в даній роботі ми акцентуємо

увагу лише на тих характеристиках інформації, які, на нашу думку, можуть впливати на ефективність системи менеджменту.

1.1. Інформація, як ресурс

Як відомо, управління трактується як інформаційний процес, що складається з обміну інформацією між органом управління та ним керованим об'єктом і зовнішнім середовищем, тобто інформація виступає як основа процесу управління, забезпечуючи зв'язок між керуючою та керованою частинами системи управління. Ми зупинемося більш детально на позиції - (інформація - це ресурс), оскільки саме в такій інтерпретації інформація потрібна менеджеру, так як інформаційний ресурс - це ресурс, що має інформаційну основу, який продукується всередині підприємства або надходить з його зовнішнього середовища.

Ефективність використання інформаційного ресурсу пов'язана з ефектом непочаткового (повторного) виробництва знань. Відомо, що продукт розумової праці – наука – завжди ціниться значно нижче її вартості, а робочий час, необхідний для його відтворення, не йде ні в яке порівняння з тим робочим часом, який необхідно для того, щоб початково її виробити. Інформаційна взаємодія дозволяє одержати нове знання ціною значно менших затрат порівняно з затратами праці, енергії, часу на його пряме генерування.

Інформаційний ресурс – це знання людей, але не всякі знання, а лише нові, які перетворились в повідомлення, тобто закодовані, розподілені, передані по каналах зв'язку. Інформаційний ресурс – це знання, які стали інформацією і характеризуються такими поняттями як надійність, достовірність, релевантність.

Принципове значення в розумінні суті інформаційного ресурсу має форма існування та представлення знань. Знання – це відображення тієї чи іншої сторони об'єктивної дійсності, виражене у формі ідей (понять, представлень про який-небудь предмет або явище). Вони передаються іншим людям, матеріалізуються й існують у трьох формах: «живі» знання (кваліфікація), «матеріалізовані» знання, інформація (повідомлення). Інформаційним ресурсом

становляться знання у формі повідомлень. Ці три форми знань тісно взаємодіють, переходять з одної форми в іншу. Така взаємодія і лежить в основі соціальної динаміки (життєдіяльності та розвитку тих чи інших соціальних підсистем та суспільства в цілому).

Таким чином, інформаційний ресурс – це не знання і не інформація в традиційному розумінні. Це симбіоз понять «знання» та «інформація». Це знання, що наділені всіма атрибутами поняття «інформація» в шеннонівському сенсі та, навпаки, це інформація, що наділена всіма атрибутами поняття «знання» в традиційно-філософському розумінні. Можна сказати і так: інформаційний ресурс – це семантична інформація, представлена в проектній формі.

Класифікацію та характеристику інформаційних ресурсів можна здійснити по-різному- це залежить від мети і практичної спрямованості такої класифікації (рис.1.2) [76].

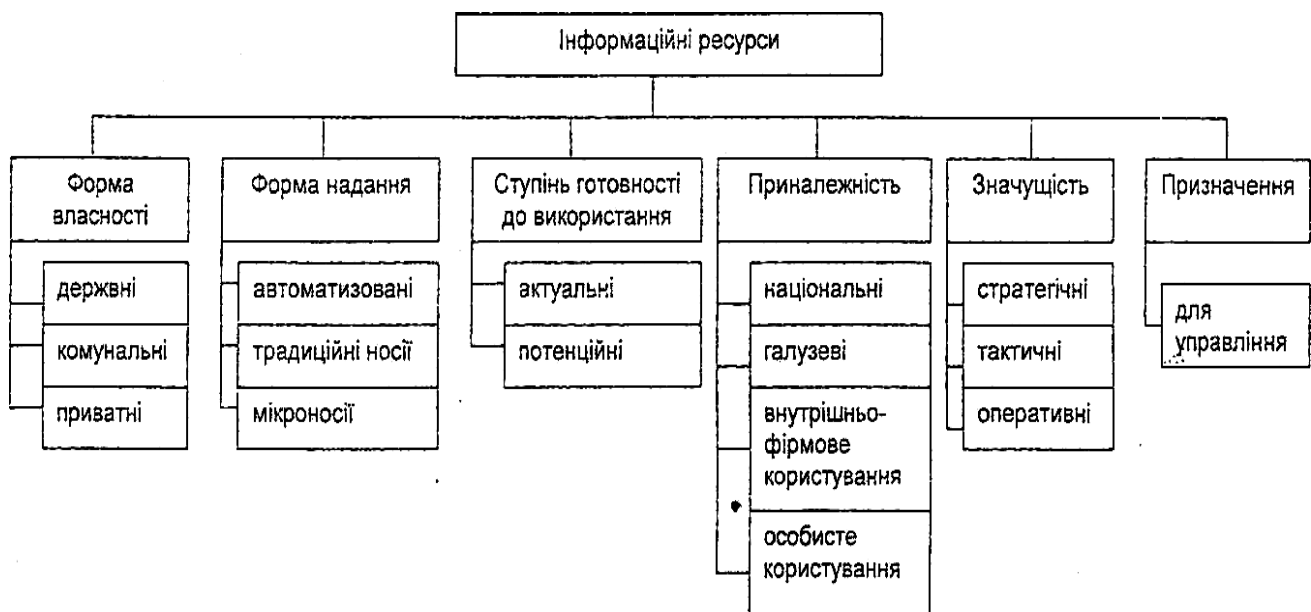


Рис. 1.2.Класифікація інформаційних ресурсів

Інформація, як ресурс функціонування і розвитку виробничої системи, виступає не лише в якості доповнюючого, але і в якості альтернативного (замінного) ресурсу по відношенню до традиційних виробничих ресурсів

(трудових, предметних, енергетичних). Інформація виступає як ресурс універсальної доповнюваності і універсальної замінності, але, зрозуміло, в певних межах. В сучасних умовах ступінь взаємозамінності інформації та матеріальних факторів виробництва висока, але не безмежна. Енергетична криза початку 70-х років і хронічний дефіцит сировини, який відчувають у теперішній час багато країн, зняли той надлишковий оптимізм по відношенню до інформаційних ресурсів. Тим не менше, зараз вже не потрібно доводити ставшим очевидним факт, що інформаційні ресурси при їх ефективному використанні багато в чому знижують відносну і навіть абсолютну потребу економіки в традиційних виробничих ресурсах. Чим вище інформаційний рівень функціонування системи, тим, при інших рівних умовах, економніше витрачає вона трудові, енергетичні і сировинні ресурси.

Для сучасних умов характерне застосування високоефективних внутрішньофірмових систем інформації, що ґрунтуються на використанні найновіших інформаційних технологій, зокрема єдиної локальної комп'ютерної мережі. Управлінська внутрішня інформаційна система являє собою сукупність інформаційних процесів для задоволення потреб в інформації на різних рівнях прийняття рішень. Інформація, особливо її автоматизована обробка, і тепер залишається важливим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, нагромадження й передачі; систематизоване збереження інформації та її видача в потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації. В сучасних умовах у великих організаціях створені й ефективно діють інформаційні системи, які вирішують такі завдання як обробку даних, обробку інформації, реалізацію інтелектуальної діяльності з метою створення інформації необхідної менеджеру для прийняття ефективних управлінських рішень.

В зв'язку з чим для забезпечення ЕСМ інформація повинна бути якісною, тому серед основних вимог до інформації, що використовується в процесі здійснення господарської діяльності, виділяють: достовірність, точність, актуальність, доступність та зручна форма подання (рис.1.3) [77].

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, *при визначенні цілей* велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота; *при оцінюванні ситуації* важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації; *при розробленні управлінських рішень* — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо.

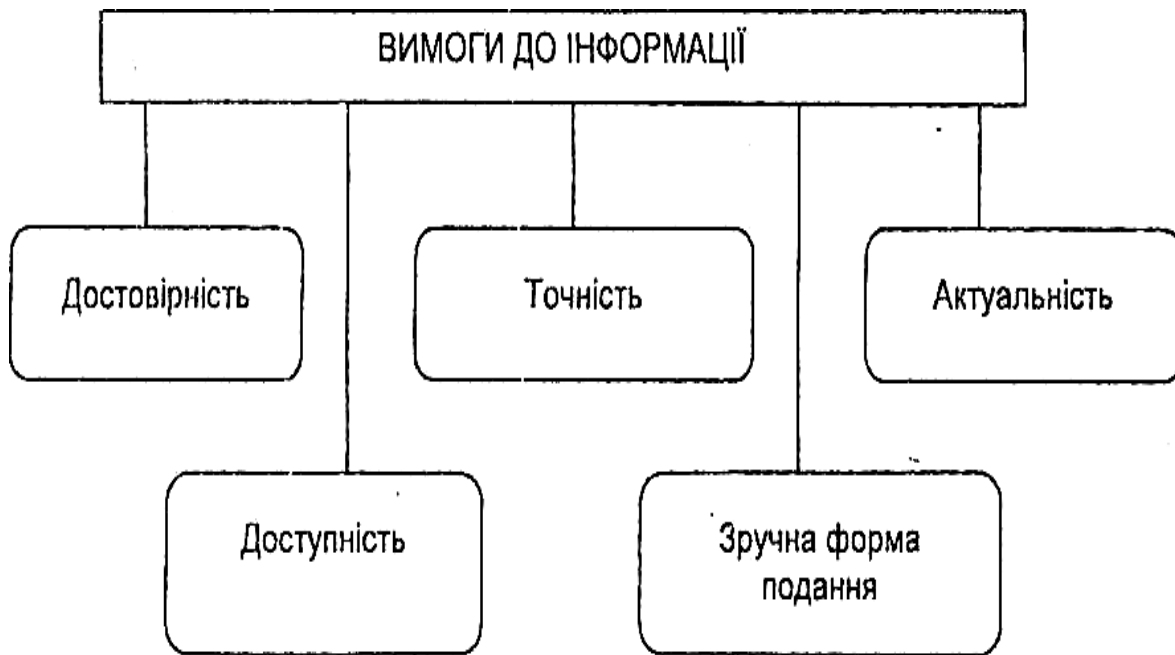


Рис.1.3. Вимоги до інформації

Інформацію, яка використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками (рис. 1.4.) [99]. Крім цього потрібно враховувати її особливості для кожного підвиду управлінської діяльності, зокрема:

- 1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо- інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку;
- 2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення - первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації - документована і не документована;
- 5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

- 6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно- цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- 9) за способом обробки - що піддається і що не піддається автоматизованій обробці.

При умові дотримування вищевідзначених факторів можна сподіватися, що подана менеджеру інформація забезпечить йому високу ефективність. Запорукою виживання в умовах ринку і збереження конкурентоспроможності є адаптація до потреб, що змінюються, в тому числі потреби в інформаційних продуктах та послугах. На практиці цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в ухваленні рішень. Інформація складається зі всіх об'єктивних фактів і всіх припущень, які впливають на сприйняття людиною, що ухвалює рішення, сутність і ступінь невизначеності, пов'язаної з даною проблемою або можливістю. Все, що потенційно дозволяє знизити ступінь невизначеності (факти, оцінки, прогнози або чутки) повинно вважатись інформацією.

Інформація, що може забезпечити ухвалення рішень, робить істотний внесок у рішення. Вона стає чинником виробництва і, подібно до праці, матеріальним ресурсам та капіталу створює додану вартість. В цій своїй функції інформація є елементом конкурентоспроможності, рівним за значенням ефективному менеджменту.

Оперативна інформація допомагає керівнику нижнього рівня виконувати звичайні і повсякденні операції, такі як розрахунок заробітної платні і фінансові розрахунки, складання табелів і управління запасами. Цим керівникам необхідні дані про взаємодію і проблеми, про політику і процедури, а також про діяльність керівників в споріднених структурах, підрозділах. Таким чином, йде зростання ролі інформаційного потоку в управлінні в цілому, а особливо в управлінні потоковими процесами. Це пояснюється тим, що інформація збільшує гнучкість ланцюга постачань для досягнення конкурентних переваг.

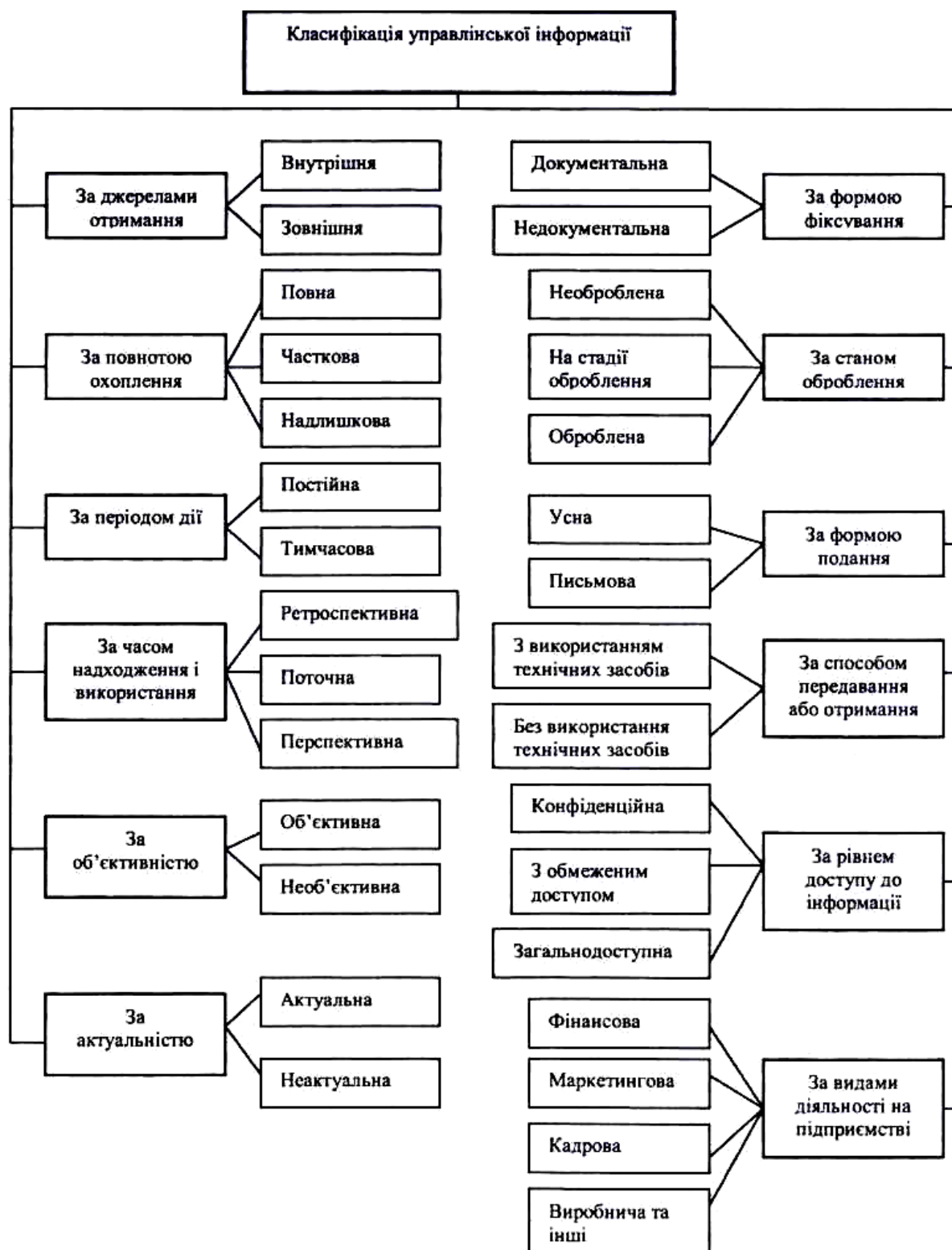


Рис. 1.4. Класифікація управлінської інформації

Інформаційний потік виникає в результаті роботи системи інформаційного забезпечення як результат формалізації та надається у вигляді

конкретних даних, що утворюють потік документів. Сукупність інформаційних потокових процесів на підприємстві утворює інформаційну систему менеджменту (ICM). Хоча керівники на різних рівнях організації мають різні потреби в інформації (табл.1.2) [41], всі вони підпорядковуються загальній вимозі інформаційної системи менеджменту.

Збираючи та переробляючи більше корисної інформації на більш широкій основі, система полегшує для контролюючого органу виявлення неадекватних або слабких рішень. Отже, можна розглядати інформаційну систему менеджменту як вбудований механізм контролю якості інформації, що заохочує навчання на власному досвіді, і використання знань для вдосконалення діяльності.

Разом з цим треба відзначити , що ефективність діяльності управлінського апарату організації залежить від цілої низки факторів:

- забезпечення організаційною й обчислювальною технікою;
- використання сучасних технологій;
- розподіл посадових обов'язків у рамках управлінської ланки;
- інформаційне забезпечення управлінської діяльності.

Таким чином, інформація уособлює найважливіший організаційний ресурс. Вона входить у загальний комплекс ресурсів підприємства, поряд з кадровими, фінансовими тощо, крім цього інформація має багато спільних характеристик з іншими ресурсами [41].

Дослідники в галузі теорії інформації звертають увагу на те, що для розуміння і подальшого використання конкретної порції інформації одержувач повинен володіти певним запасом знань. Сукупність знань, що дозволяють розпізнати деяку сукупність інформаційних потоків, продуктів та послуг, називається інформаційним потенціалом.

Таблиця 1.2.

Потреби в інформації на різних рівнях управління організації

Рівень управління	Управлінська відповідальність керівників	Інформація, яка необхідна ІСМ	Яким чином використовується інформація ІСМ
Вища ланка управління	Збільшення продуктивності; зростання, накопичення та використання ресурсів; виживання всієї організації	Дані про середовище, тенденції, прогнози, зведені звіти про операції, повідомлення про виняткові проблеми	Встановлення організаційної мети, політики, обмежень, ухвалення рішень, що стосуються стратегічних планів, і управління всією організацією
Середня ланка управління	Розміщення ресурсів відповідно до розподілених завдань; встановлення оперативних планів, контроль операцій	Дані про результати операцій і повідомлення про виняткові ситуації, що відносяться до справи; дії та рішення інших керівників середньої ланки	Встановлення оперативних планів, контроль процедур; складання повідомлень про виняткові ситуації; складання оперативних даних з розподілу ресурсів, про дії і рішення для інших керівників середньої ланки
Нижня ланка управління	Виробництво товарів та послуг в межах бюджетів; встановлення потреби в ресурсах; транспортування, зберігання	Звіти про взаємодію та проблеми; оперативні плани та процедури контролю дій та рішення взаємопов'язаних між собою керівників	Складання повідомлень про виняткові ситуації та про стан роботи; визначення потреби в ресурсах; складання робочих календарних планів

Інформаційний менеджер повинен забезпечувати сприйняття всіх видів інформаційних потоків, щоб його управлінські рішення не призвели до негативних наслідків для підприємства. Життєздатність підприємства напряду залежить від його інформаційного потенціалу. Щоб забезпечити можливість розпізнавання всіх керуючих інформаційних потоків, головний менеджер може і повинен використовувати інформаційний потенціал членів своєї команди та інших фахівців.

Необхідно розрізняти відмінність інформаційного ресурсу від інформаційного потенціалу, яка полягає, перш за все, у тому, що менеджер при розподілі фінансових коштів і плануванні робіт повинен чітко усвідомлювати процедуру підвищення інформаційного потенціалу. Існує різноманіття типів інформації, що використовуються менеджерами: факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки, врешті решт чутки [41].

В метасистемі передбачається, що ініціатива в пошуку і придбанні інформаційних потоків, продуктів та послуг повинна виходити від інформаційного менеджера конкретного підприємства. Відсутність ідентифікуючих ознак в інформаційних потоках створює додаткові труднощі при пошуку менеджером необхідних йому інформаційних продуктів і призводить до інформаційних втрат. Частково вирішує дану проблему придбання інформаційних потоків в спеціалізованих системах інформаційного забезпечення (СІЗ), як зовнішніх, так і в середині підприємства. СІЗ самостійно, або за замовленням, проводить пошук інформаційних потоків в управлінських системах або в інформаційних накопичувачах (бібліотеках, базах даних), накопичують їх, виготовляють дублікати, частина з яких потрапляє на обробку безпосередньо команді менеджерів або іншим фахівцям.

Інформаційні потоки, що зберігаються в СІЗ підприємства, стають його інформаційним ресурсом. Деяка частина інформаційних потоків, що нагромаджуються в архіві, ніколи не потрапляє (з різних причин) на обробку, і, отже, підприємство несе інформаційні втрати, які призводять до збитків внаслідок відсутності інформації, або від даремних втрат на придбання

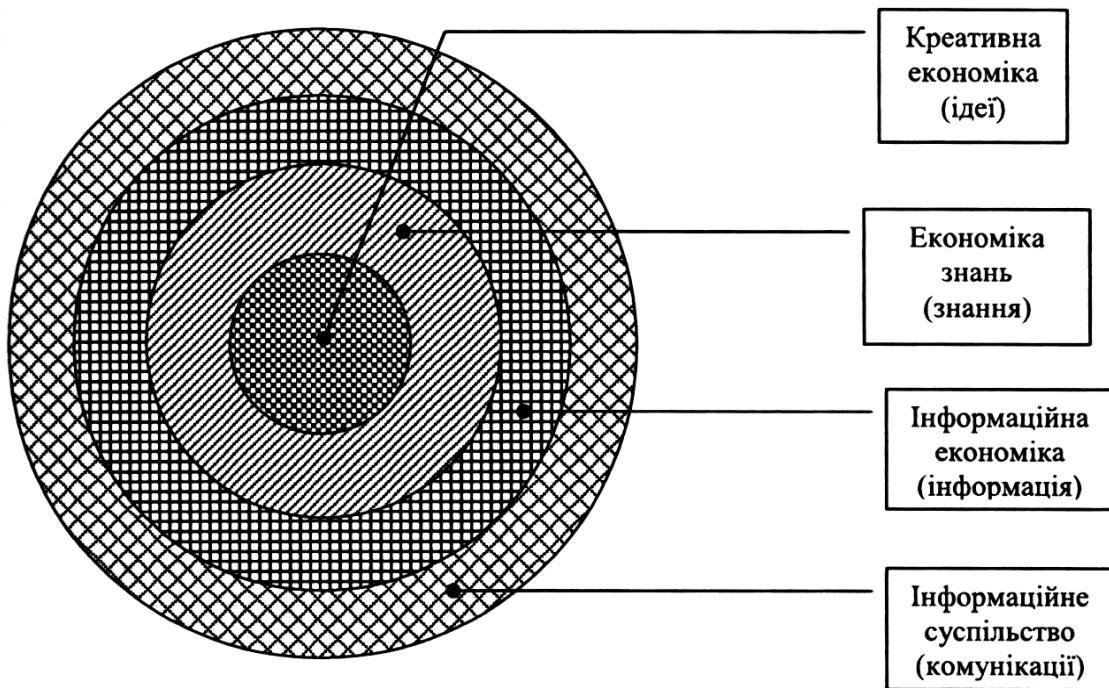
інформаційних потоків. Сам по собі інформаційний ресурс підприємства не впливає на якість ухвалення рішення.

Говорити про економізацію наукових знань і взагалі про їх вплив на щось поза інформаційно-комунікативного процесу безпідставно. Знання повинні перетворитися в інформацію, тобто бути закодованими, очищеними від шуму. Ці особливості вимагають виділення інформаційних процесів зі всієї маси соціально-економічних процесів і розгляду їх як особливої форми інтелектуальної цілеспрямованої взаємодії в економічних системах. Ці процеси породжують технології нового класу – інформаційні, ефективне використання яких передбачає вироблення нового підходу до виробничого процесу.

1.2. Інформація, як визначальна компонента економіки знань

У провідних країнах світу, які побудували інформаційне суспільство, сьогодні чітко простежується тенденція до становлення інформаційної, креативної економік та економіки знань, що носить творчо-проектний комплексний та інтегративний характер. Ключовим аспектом в реалізації технологій креативного розвитку є орієнтація на довгострокову перспективу, а головний акцент повинен ставитись на стимулювання культурної та творчої діяльності, налагодження взаємодії суб'єктів, засобів їх діяльності в процесі реалізації креативного потенціалу. Тому, виходячи з вище викладеного, структуру інформаційного суспільства можна представити у вигляді кругової моделі (рис. 1.5.) [41].

Становлення економіки знань (ЕЗ), як нового типу економіки, почалося із зростання ролі інституту науки та НТП, які сприяли промисловим революціям і трансформаціям у виробництві. Поява нових технологій і засобів виробництва означала виникнення якісно нових особливостей та детермінант становлення ЕЗ (табл.1.3.) [101].



**Рис. 1.5. Модель структури інформаційного суспільства
та місце економіки знань в ній**

Вперше поняття «економіка знань» було запропоновано Ф. Махлупом в 1962 р. у своїй книзі «The Production and Distribution of Knowledge in the United States» [101]. Ф. Махлуп представив економіку знань як окремий сектор, який охоплює освіту, ДіР, *комунікації та інформацію*. Потрібно зазначити, що він розглядав цей сектор з точки зору «операціоналізації» та зміни знань. Розкриваючи трактування Ф. Махлупа, Б. Годін зазначає, що воно спочатку носило синтетичний характер, об'єднуючи ідеї з чотирьох дисциплін або напрямів досліджень: філософії (епістемологія), математики (кібернетика), економіки (інформатика) і національного обліку (статистичного аналізу).

Таблиця 1.3.

Особливості та детермінанти становлення ЕЗ

Показник	Індустріальна економіка (1950–1970-ті рр.)	Економіка пізньо-індустріального періоду (1980–2020-ті рр.)	Економіка знань як вища стадія розвитку
Основа економічного зростання	Промисловий сектор	Сектор (третинний) послуг	Сектор отримання і використання знань
Тип економічної системи	Індустріальна	Сервісна	Інтелектуалізована
Характер виробництва	Продукт-орієнтований, великі підприємства, масовий випуск, спеціалізація, загальний поділ праці	Масово-інноваційний, малий і середній бізнес; гнучка спеціалізація, одиничний і приватний поділ праці	Індивідуально-інноваційний, глобально-інформаційний, диверсифікований, змішаний поділ праці
Переважаючий капітал	Фізичний	Інформаційний і соціальний	Знання як актив
Провідна сфера зростання	Промисловість	Інноваційне підприємництво	Інтелектуальне підприємництво
Тип кластерів	Виробничі	Інноваційні	Науково-виробничі
Переважаюча культура	Індустріальна, підприємницька	Підприємницька, науково-підприємницька	Інтелектуальна, науково-підприємницька
Основні суб'єкти	Промислові підприємства	Люди, сервісні підприємства	Люди, підприємства, спільноти
Ключові процеси	Виробництво товарів	Продаж товарів, надання послуг	Отримання і використання знань
Взаємодії	Виробничо-технологічні; наука-виробництво (вертикальні)	Кластерні, мережеві, горизонтальні, регіональні та національні	Генерування, обмін та використання знань, глобальні, екстериторіальні, особистісно-мережеві
Соціальний капітал	Всередині виробничого сектора	Всередині сфери послуг	Охоплює науку, освіту та бізнес
Домінуючі інновації	Виробничі, продуктові та технологічні, адаптаційні	Невиробничі, маркетингові, організаційні	Всі типи, індуковані, відкриті інновації, пов'язані з отриманням знань
Інтеграція науки і виробництва	Заснована на встановлених зв'язках	Заснована на глобальному, просторовому розширенні всіх взаємозв'язків	Заснована на мережевій взаємодії

У 1969 р. П. Друкер (Р. Дгискер) у книзі «The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society» також підкреслює верховенство знань як економічного ресурсу (перед фізичним, фінансовим капіталом і управлінням) і також говорить про виникнення «економіки знань». П. Друкер дотримувався цієї ідеї, поширивши її на пояснення суспільних змін («The Next Society»). У той же час, *концепція П. Друкера мала управлінську спрямованість*, представляючи знання як центральний ресурс економіки і фактор росту продуктивності праці, фокусуючи увагу на все більш масовій освіті та її розвитку, підвищенні частки працівників розумової праці, зміні ставлення до такої праці.

Досліджуючи еволюцію економіки, починаючи з середини ХІХ ст. П.Друкер виділив такі зміни [101]:

- 1) бурхливий розвиток технологій і великого індустріального виробництва;
- 2) новий всесвіт знань на основі масовості освіти;
- 3) лібералізацію і плюралізм з урахуванням нових інститутів, настання нової суспільно-політичної реальності, філософський пошук внаслідок політичних і духовних викликів.

П.Друкер [36] відзначає, що ЕЗ - це такий тип економіки, в якому знання, а значить й інформація, відіграють вирішальну роль.

Перехід від постіндустріального до креативного і, зокрема, знаннєвого суспільства, накладає певні вимоги і щодо інформації стосовно її сучасного трактування, актуальності і т.п. Трактуючи «знання» як один з типів інформації, зупинемося більш детально на особливостях «економіки знань».

Починаючи з кінця ХХ ст. у світі відбувається поступовий еволюційний перехід до нового економічного укладу, зумовленого процесами глобалізації, інтеграції, постмодернізації, інформатизації та "інтелектуалізації", коли наука і знання перетворюються на безпосередньо продуктивну силу суспільства, а в рамках політичних та економічних дискусій з'являється новий концепт - "економіка знань". Процеси

глобалізації носять суперечливий характер і натикаються на певний опір ряду держав, які прагнуть зберегти свою культурну й соціальну ідентичність і не входять до складу інтеграційних об'єднань, але все одно країни неминуче відчують на собі їх суттєвий вплив [111].

Кожна з концепцій розкриває певну сторону ЕЗ, але в той же час вони самі постійно розвиваються. У економіки з'являються нові риси і більш складні характеристики, що вимагає нового і більш широкого визначення. ЕЗ потрібно вважати вищою формою прояву всіх змін, пов'язаних з постійними інноваціями, інформацією, креативністю та культурою, що дозволяє покласти цю концепцію в основу «моделювання» нового типу економіки [101].

Економіка, заснована на знаннях, обумовлює більш жорсткі вимоги до інформаційного забезпечення. Вона визначила зміни, які відбуваються в економіці, пов'язані з інформацією та інформаційним забезпеченням (табл.1.4.) [41]. Крім того, узагальнення категорійного апарату економіки знань дозволило скласти категорійну матрицю, яка демонструє розуміння теорії та методології, а також гармонізує логіко-змістовне відображення об'єкта і предмета проблеми дослідження (табл. 1.5.) [41].

Таким чином, становлення власне теорії економіки знань відбувалося на основі розвитку і складних комбінацій різноманітних теоретичних моделей. Незважаючи на те, що знання не були головним об'єктом досліджень різних шкіл і теорій, вони були визнані визначальним фактором господарювання та розвитку, а також стали аргументом в доказі економічних закономірностей. Провідні представники економічної думки трактували знання по - різному, в залежності від контексту, проте завжди відзначали їх в якості однієї з фундаментальних основ соціального та економічного устрою суспільства.

Таблиця 1.4.

**Характеристики сучасного етапу економічного розвитку
економіки, заснованої на знаннях**

Характеристика	Сучасний стан розвитку економіки	Економіка, заснована на знаннях
Роль інформації	Допоміжна, відсутність усвідомлення її значення в економічному зростанні	Головна, визнання інформації ключовим ресурсом економічного зростання
Види інформації	Основні: економічна і соціальна	Потреба в інформації в усіх сферах діяльності суспільства
Особливості інформантизації	Розвиток програмно-технічної складової	Додається інтелектуальна складова
	Низький рівень організації інформаційного забезпечення	Високий рівень організації інформаційного забезпечення
	Забезпечення економічною інформацією переважно економічних суб'єктів, розважальна та рекламна інформація для населення	Високий рівень інформованості суспільства загалом
	Недостатній рівень забезпеченості комп'ютерною технікою	Високий рівень забезпеченості комп'ютерною технікою
	Обмежений доступ до Інтернету	Широкий доступ до Інтернету
	Недостатній рівень використання ІКТ	ІКТ - основа даної економіки

Таблиця 1.5.

Категорійна матриця теоретико-методологічного базису економіки знань

	Універсальне	Загальне	Особливе	Одиничне	Конкретне
Універсальне	Наука	Теорія	Методологія	Виробництво	Дослідження
Загальне	Економіка	Макро-економіка	Розвиток	Модернізація	Інтелектуалізація
Особливе	Інституціональна структура	Мезо-економіка	Трансформація	Іформа-тизація	Знання
Одиничне	Організація	Мікро-економіка	Реінжині-ринг	Менеджмент знань	Технології
Конкретне	Суб'єкт	Нано-економіка	Компетенції	Креативність	Інновації
	Фундаментальна наука			Експериментальна наука	

Концепція ЕЗ являє собою синтез основних наукових шкіл і течій з об'єднанням конструктивних положень і акцентом на забезпеченні глибинного перетворення економічних систем на основі революційного значення знань для розвитку. В той же час, незважаючи на загальне визнання значення знань, феномен «економіка знань» в сучасному мейнстрімі часто використовується просто як красива метафора, яка не отримала достатнього теоретичного обґрунтування.

Особливе значення для досліджень ЕЗ має вчення В.І. Вернадського [101], яке об'єднує філософські, наукові та практичні погляди. Насамперед це погляди відносно самої науки, яку В.І. Вернадський вважав реальною продуктивною силою суспільства, найпотужнішою з усіх сил. Науку В.І.

Вернадський представляв як колективну творчість вільних особистостей. Оскільки розвиток суспільства визначається розвитком науки, то необхідно навчитись колективно творити, забезпечувати безмежну інтелектуальну свободу у поєднанні з високою дисципліною мислення та об'єктивною оцінкою результатів. Кожен вчений несе безмежну відповідальність перед людством. Наука повинна шукати і знаходити об'єктивні закономірності, правила, вчення, а не відповідати на одномоментні тяготи. Всі результати науки мають перевірятись практикою. З іншого боку, наука сама повинна постійно розвиватись.

Розвиток науки і наукової думки не просто сприяє розвитку суспільства, ці процеси трансформують економіку і все матеріальне у нову якість - ноосферу, що представляє собою єдність біологічного, геологічного та інтелектуального світу. Людина у ноосфері є частиною єдиного космосу, існує у нерозривному зв'язку з гео- та біосферою. Ноосферна концепція - це сфера розуму, в якій громадські, природні закони вище економічних. В основі розуміння ноосфери лежать ідеї космізму, планетарне мислення та уявлення про еволюційний розвиток людства. Ноосфера відтворює середовище, яке є прообразом колективного розуму. Це стає основою для створення нового суспільства та економіки, адже процеси пізнання і господарювання є тісно пов'язаними і утворюють онтологічно та історично єдиний процес розвитку знань та їх перетворення у інновації.

Проте сама по собі концепція економіки знань залишається недостатньо опрацьованою теоретично і методологічно, що, окрім усього іншого, підтверджується й використанням різних дефініцій: «knowledge economy», «економіка, заснована на знаннях», «економіка, орієнтована на знання» («knowledge-based economy»), «knowledge-driven economy», «знанняємна економіка», «наукоємна економіка», «інтелектоємна економіка» та ін. На нашу думку, найбільш ємною і загальною категорією, що охоплює всі процеси і враховує всі тонкощі термінології, є «економіка знань», яка і буде використовуватися в якості ключового поняття в цій роботі.

Серед безлічі існуючих підходів до визначення економіки знань потрібно

виділити такі напрями:

- економіка знань, як наступний етап економічного розвитку суспільства ;
- економіка знань, як сектор сучасної економіки.

Останню точку зору висловлюють В. Пауел, К. Сіелмен, А. Жарінова та ін. Але переважна більшість вчених сходяться на думці, що економіка знань є якісно новим етапом розвитку. Як зазначає Б. Санто: «Суспільство завтрашнього дня ... обіцяє стати високоінтелектуалізованим суспільством. Діяльність людини вже сьогодні в більшій частині є розумовою; характер діяльності, її крайові і граничні умови в основному інтелектуалізовані ... » [101].

П.Друкер [35] відзначає, що на наших очах формується принципово нове суспільство, яке пред'являє до працівника нові вимоги. Головний ресурс такого суспільства - не земля, не виробничі потужності, не військова сила, а знання. П. Друкер розглядав суспільство знань як стадію, яка настане після капіталізму, представляючи це як вибір подальшого шляху.

І. Брінклей зазначає : «... суспільство знань є ширшою концепцією, ніж просто збільшення впливу ДіР. Вона охоплює всі аспекти сучасної економіки, де знання знаходяться в центрі доданої вартості, - від виробництва високих технологій та ІКТ шляхом наукомістких послуг до відверто творчих галузей промисловості, таких як засоби масової інформації і архітектура».

У.Бек розглядає класичне індустріальне суспільство як суспільство ризику, як суспільство, що прагне отримання доходів, що має характерну логіку розподілу багатства і ризику. Автор відстоює ідею побудови іншої моделі світу і зазначає, що перехід до постіндустріального суспільства не вирішує найбільш важливих проблем, необхідно інше суспільство з новими поглядами на знання.

Дж. Стігліц говорить про зміну природи сучасного суспільства з настанням ЕЗ, трансформації стійких інститутів і соціальних уявлень. Дж. Стігліц характеризує суспільство знань як відкрите і таке, що розвивається. Підтримують точку зору з приводу ЕЗ, як нового етапу розвитку суспільства, українські вчені Д. Лукьяненко, І. Каленюк, О. Куклін, В. Геєць, А. Чухно, С. Сардак та ін. В окремих авторських дослідженнях увага акцентується на оцінці

витрат на ДР, кадрового забезпечення науки, оцінки різних показників результативності, інтелектуалізації та ін. У дослідженнях Д. Лук'яненко, С. Сардака та А. Самойленко розглядається взаємозв'язок ЕЗ з розвитком сфери інновацій, людського капіталу, високотехнологічного виробництва, з проблемами конкурентоспроможності, розвитку людських ресурсів, міжнародного компаративного аналізу, розвитку та застосування різноманітних індексів і рейтингів. Основні визначення ЕЗ представлені у таблицях 1.6. [101]., 1.7. [111].

Таблиця 1.6.

Визначення ЕЗ (економіки, заснованої на знаннях)

Автори	Визначення
Андрощук Г. [2]	принципово нове утворення, яке має прийти на зміну економіці винищення і експлуатації природи, економіці сліпого бажання людини отримати максимум прибутку. Її основою є не споживацький мотив людини, а прагнення задовольнити свої потреби таким чином, щоб не завдавати шкоди природі, сприяючи при цьому її відтворенню.
Геєць В. [24]	економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який становить сукупність повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, які нагромаджені в свідомості людей та матеріалізовані в технологічних способах виробництва.
Жарінова А. [46]	сфера виробництва товарів і послуг як сфера практичної реалізації людського інтелекту, де домінуючим і пріоритетним ресурсом є знання, котрі стають новою актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві.
Корнєєва Т. [73]	новий тип економіки, котрий є результатом еволюційного розвитку економічних систем, а конкретно - базисом її виступає сформована національна інноваційна система, що сприяє розвитку усіх сфер матеріального й нематеріального виробництва на основі прирощення та оновлення знань, у результаті чого у складі виробленої продукції (послуги) зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової та змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності.

Автори	Визначення
Кофман Е. [376]	така економіка, яка рекомендує своїм організаціям і людям здобувати, створювати, поширювати і використовувати кодифіковані та неявні знання з метою більш ефективного прискорення економічного і соціального розвитку.
Лейдесдорф Л. [397]	економіка, в якій виробництво і використання знань в істотному ступені сприяють економічному зростанню та створенню добробуту.
Пауелл В., Снеллман К. [483]	економіка, в основі якої безпосередньо лежать виробництво, розподіл і використання знань та інформації. Ключовою ознакою ЕЗ є стрімке зростання виробництва знань і опора на інтелектуальні здібності, а не на фізичні або природні ресурси.
Порат М. [482]	така економіка, що вивчає економічні закони, які діють у сфері виробництва та відтворення науково-технічної інформації, наукового знання.
Токан М. [577]	економіка, здатна виробляти, розповсюджувати та використовувати знання; де знання є ключовим фактором в економічному зростанні, виробництві і збуті, а також де людський капітал - рушійна сила творчості, інновацій та генерації нових ідей, з опорою на інформаційно-комунікаційні технології як фактор, що сприяє такому розвитку.
Федулова Л. [154]	економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності.
Світовий банк [221]	економіка, яка здатна захоплювати, генерувати, поширювати і використовувати знання ефективно, прискорити темпи економічного і соціального розвитку.
ОЕСР [556]	економіка, яка безпосередньо заснована на виробництві, розподілі та використанні знань та інформації.

Таблиця 1.7.

Визначення терміну ЕЗ

№	Автор	Визначення терміну	Джерело
1	П. Бергер, Т. Лукман	Це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання, а домінуючим фактором стають процеси їх нагромадження й використання, в результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки	(14, с.30)
2	В.Білоцерковець, А. Лященко	Це етап розвитку постіндустріальної економіки, за якого інтелект і знання людини, інформаційні та інші високі технології перетворюються у вирішальний фактор, який визначає тенденції виробничої та соціально-економічної трансформації суспільства	(32,с.11)
3	О. Гапоненко	Це економіка, що створює, розповсюджує і використовує знання для забезпечення свого зростання й конкурентоспроможності	(96, с.5)
4	В. Геєць	Це економіка, в якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань: спеціалізовані(наукові(знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання й конкурентоспроможність економічної системи	(45, с.6)
5	В. Глухов, С. Коробко, Т. Марініна	Це система загальних уявлень, сукупність досягнень практики, система методів створення умов для функціонування й підтримки науково-дослідницької діяльності	(46. с. 24)
6	К. Далман	Це економіка, в якій інноваційні процеси – виробництво, придбання, поширення та практичне застосування знань – перетворюються в головну рушійну силу соціально-економічного розвитку	(73, С.52)
7	П. Друкер	Це такий тип економіки, в якому знання відіграють вирішальну роль	(71, с. 73)
8	Експерти ООН	Це економіка, в якій знання створюються, розповсюджуються та використовуються для забезпечення господарського зростання та міжнародної конкуренції держави	(270, с. 30)
9	Н. Захаров	Економіка знань стає базовою та універсальною складовою загальної економіки, оскільки всі сфери матеріального і нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини в сучасних умовах розвиваються на основі динамічного прирощення й оновлення знань	(268, с. 5)
10	Д. Санчук	Це суспільно-економічне явище, коли здатність до навчання стає ключовим фактором конкурентоспроможності індивіда, зростає попит на людський капітал, який формується через інвестиції в освіту	(217)

1	2	3	4
11	В. Макаров	економіка, яка пов'язана з використанням знань, які були реалізовані (продані), або зі знаннями, що були отримані в результаті певних витрат	[142, с. 6]
12	Б. Мільнер	новий тип розвитку економіки, в якій знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво є джерелом зростання	[153, с. 21]
13	Ф. Махлун	один із секторів економіки, в якому відбувається виробництво, обробка й управління знаннями	[300, с. 143]
14	Д. Ріпка, О. Ястремська	це економіка, в якій джерелом зростання є як спеціалізовані (наукові), так і повсякденні знання, в результаті використання яких поряд із природними ресурсами, капіталом і працею домінуючим фактором стають процеси накопичення й використання знань, внаслідок чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки	[288, с. 6]
15	І. Сітнова	це економіка, яка створює, поширює і використовує знання для забезпечення свого зростання й конкурентоспроможності, в якій знання збагачують всі галузі, всі сектори і всіх учасників економічних процесів	[223, с. 181]
16	І. Сітнова	це економіка, яка не тільки використовує знання в різноманітній формі, але й створює їх у вигляді висококваліфікованих послуг, наукової продукції та освіти	[223, с. 181]
17	Фахівці Всесвітнього банку	це економіка, що створює, поширює й використовує знання для прискорення власного зростання й підвищення конкурентоспроможності	[267, с. 21]
18	Л. Федулова	це економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності	[254, с. 53]

Крім цього, в роботі [111] відзначається, що проведений аналіз теоретичних позицій сутності поняття ЕЗ дозволяє виділити наступні складові елементи ЕЗ (табл.1.8.), відзначаючи при цьому, що характерною особливістю ЕЗ на сучасному етапі є інтенсивний розвиток трьох основних сфер: інновацій, освіти та інформаційно – комунікаційних технологій (ІКТ).

Таблиця 1.8.

Складові елементи економіки знань

Джерело	Складові елементи
О. Івасишин, Л. Сікерко [57, с. 18]	якісна безперервна освіта; економічні стимули та інституційний режим; ефективна інноваційна система; динамічна інформаційна інфраструктура; держава
Експерти Світового банку [96, с. 30]	освіта і навчання; наявність освіченого та професійно підготовленого населення, здатного створювати, розподіляти й використовувати знання; динамічна інноваційна інфраструктура (ресурси, починаючи з радіо і закінчуючи Інтернетом, що забезпечують комунікації, поширення та обробку інформації; економічні стимули та інституційний режим; загальноекономічне середовище, що сприяє вільному руху знань, впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку підприємництва; інноваційні системи; мережа дослідних і "мозкових" центрів, університетів, приватних фірм та організацій, що займаються створенням нових знань, їх запозиченням ззовні і пристосуванням до місцевих нестатків
Н. Рак [33]	освіта; інформаційно-комунікаційні ринки; виробництво інновацій; інтелектуальні послуги: консультування, інформаційне посередництво, аналітика, маркетингові послуги
Л. Федупова [254, с. 51], О. Шевченко [277]	НДДКР та інновації; освіта і навчання, які сприяють формуванню людського капіталу; інформаційно-комунікаційні технології
Л. Федупова [255]	економічні стимули та інституційний режим, що заохочують до ефективного використання національних і глобальних знань у всіх секторах економіки; ефективна інноваційна система, що об'єднує в єдиний комплекс економіку (бізнес), науку та освіту; якісна та безперервна освіта для всього населення країни; динамічна інформаційна структура, що надає інформаційні та комунікаційні послуги суб'єктам ринку, державним установам і всім верствам населення; держава як ініціатор і координатор упровадження економіки знань
Корнєєва Т. М. [125]	НДДКР та інновації; освіта і навчання, що сприяють формуванню людського капіталу, високотехнологічне виробництво; інформаційно-комунікаційні технології

За результатами узагальнень та систематизації в роботі [111]

пропонується комплексний авторський підхід з урахуванням основних характерних ознак та складових (рис. 1.6.)

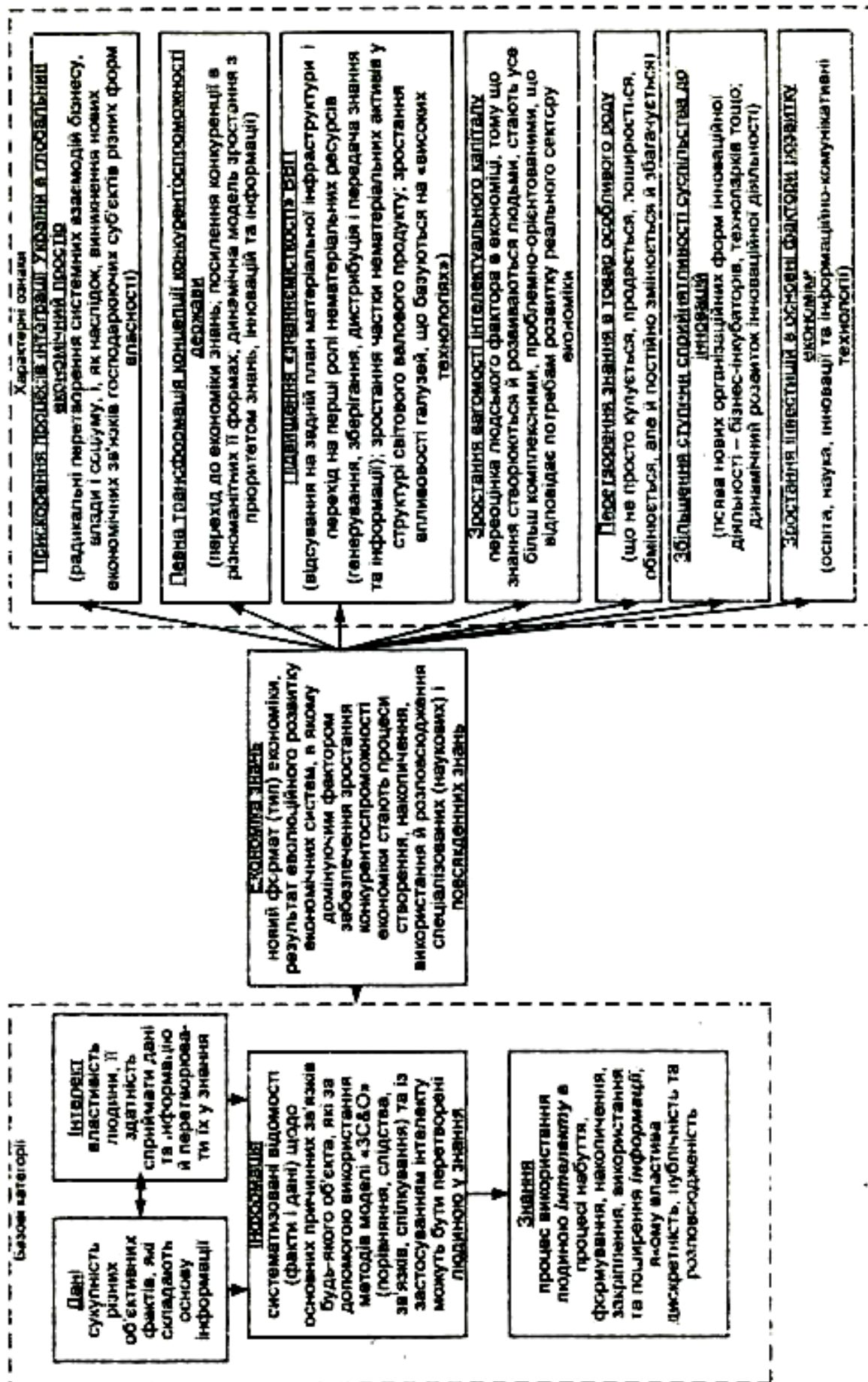


Рис. 1.6. Сутність, базові категорії та характерні ознаки ЕЗ

Формування «економіки знань» можливе лише за умови розширення інформаційної інфраструктури та значного збільшення якісних комп'ютерів, підключених до мережі Інтернет, максимізації уваги до глибокого засвоєння ІТ молоддю ще в процесі освіти, що гарантує високу комп'ютерну грамотність більшої частини фахівців (і населення в цілому). Відповідний технологічний та інноваційний розвиток країни в сучасному світі стає критерієм їх конкурентоспроможності.

Головною особливістю економіки знань є те, що вона основана на специфічних рисах інформаційних ресурсів:

- нематеріальні потоки та запаси в процесі використання збільшуються;
- не обмежені;
- тиражуються з меншими затратами;
- мережеві ефекти та зростаюча гранична корисність.

Міжнародний науковий Конгрес «Інформаційне суспільство в Україні. Сучасний стан сегменту ІКТ та тенденції його розвитку», який відбувся в м. Києві 25 жовтня 2012, сформулював основну тезу подальшого розвитку інформаційної економіки: «Розвиток «нової економіки» неможливо без телекомунікаційного сектора - основного знаряддя управління інформаційними потоками сучасного суспільства і основою економіки в її сучасному розумінні».

Сучасний етап розвитку господарської системи дозволяє констатувати зміну місця інформації в структурі чинників виробництва. В результаті останньої інформаційної революції інформація перетворилася на провідний предмет і засіб праці, а впровадження в різні сфери діяльності комп'ютерних засобів і технологій для обробки та передачі інформації стало початком процесу, що отримав назву - процес інформатизації.

В даний час інформація відіграє головну роль в сучасній економіці. Має місце факт стрімкого розвитку інформаційної індустрії в цілому та світового ринку інформації, зокрема, в останні роки. Ніколи раніше інформаційні та комунікаційні технології не розвивалися настільки швидко. При посиленні значення інформації в економіці зростають темпи інформаційної індустрії, у

порівнянні з іншими видами економічної діяльності. Зростання частки інформації в економіці обумовлює отримання великого економічного ефекту від її застосування.

Адже, як вважав академік А. Чухно, [41] «Чим глибше теорія розкриває зміст понять, категорій, законів, їх пізнавальні, гносеологічні можливості, тим більше її методологічне значення».

Слід виділити найбільш вагомі характеристики, які в сукупності дають уявлення про економіку знань:

- у виробництві послуг інформація та культура відіграють головну роль;
- провідна роль галузей, що не спираються на фізичну інфраструктуру;
- накладання елементів нової інфраструктури на старі життєздатні інфраструктури та поступове витіснення останніх;
- постійне зростання частки науково-дослідних робіт у сукупних витратах держави та приватних фірм;
- стабільне зростання капіталізації високонаукових фірм;
- перетворення людини, яка вмє творчо мислити, на «ресурс», головну складову національного багатства;
- пріоритетність інвестицій у розвиток фундаментальних знань особистості;
- домінуюча роль жінки у різних сферах діяльності, у тому числі у сферах творчості та культури;
- географічні зрушення виробничих потужностей, концентрація розвитку навколо центрів освіти та досліджень.

Необхідно зазначити, що спрямованість фундаментальної науки до експериментальної в знаннєвих процесах носить такі напрями:

- розробка теоретичного представлення різного типу задач як основи моделювання і дослідження складних систем;
- знаходження нових інструментів управління реальними об'єктами;
- прогнозування майбутнього, розвитку технологічного передбачення;
- розробка механізмів соціального управління;

- розвиток нових напрямів методологічних трендів, що продукують в сфері знання нові проблеми для постановки;
- розв'язання задач реального життя тощо.

При цьому стає зрозумілим інноваційний характер нового когнітивного підходу, що дозволяє виявити нові риси теоретичного - прогностичність, проєктивність, спрямованість на постановку і розв'язання реальних проблем та на відтворення майбутнього .

Отже, встановлення лідерства й поділ ринків у новій світовій спільноті відбувається на основі нового загальнокультурного критерію, а саме за ступенем володіння країною науковим знанням і формами цього володіння. Важливо, що наявність у країні дефіциту знання не можна розглядати як питання про «неучасть» її у глобальному процесі розвитку. Навпаки, констатація наявності проблеми дефіциту знання в країні згідно з новою ідеологією сучасного етапу глобалізації - це фіксація наявності проблеми, розв'язання якої є ключовим моментом форм та темпів входження її в нову світову структуру. Недостатність інформації класифікується як проблема інформування. Тому не інформація, а саме знання є стратегічною основою розвитку суспільства, а сьогодні вже набуває актуальності формування економіки знань в інформаційному суспільстві і для України [41].

Дещо оригінально до досліджуваного нами питання висловився Н. Гілл [41], відзначаючи, що тезис «знання – сила» є помилковим, оскільки знання - це всього на всього потенціал, стає силою лише за умови, що їх використовують для створення конкретного плану і спрямовують у правильному руслі. Знання самі по собі не мають жодної цінності .

Основний недолік більшості освітніх систем полягає в тому , що вони не навчають як приймати правильні рішення і не допомагають молоді виробляти в собі таку звичку. Освіта лише ставить людину на шлях здобуття практичних знань, а шлях до успіху- це шлях постійного пошуку знань.

Проблеми управління також вписані в природу ЕЗ. В сучасних умовах, насамперед від управління залежить гнучкість, швидкість і ефективність економічних процесів. Посилюється конкуренція управлінських систем, що

проявляється як на рівні компаній, так і на рівні країн. Її основою стає фактор знань, необхідних як для створення, так і для забезпечення функціонування управлінських систем і прийняття рішень. Передумовами сучасного управління є освіта, інформованість, навички (досвід) і розширення свободи дій.

1.2.1. Особливості становлення економіки знань

Останніми десятиліттями роль знань в економіці постійно зростала, набуваючи значення рушійного фактора її розвитку. Виникла нова господарська парадигма, яка передбачає принципово іншу комбінацію факторів виробництва, структуру капіталу, модель зростання та ін. Досвід розвинених країн свідчить, що довгострокову конкурентоспроможність національної економіки забезпечує перехід до концепції “економіки знань”, пріоритетами якої є розвиток та поширення інформаційних технологій, розробка та впровадження інновацій, інвестиції у формування людського капіталу.

Значна кількість досліджень підтверджує високу зацікавленість суспільства проблемами формування та розвитку економіки знань. Проте особливості формування економіки знань ще потребують ґрунтовних наукових розробок та досліджень. Відсутні цілісні напрацювання в методології її формування, давно назріла потреба дослідження структурних елементів, удосконалення інструментарію діагностики та моніторингу стану формування економіки знань у виробничій сфері, визначення стратегічних напрямів її формування в сучасних умовах [41].

Розвинені країни світу, що досягли високого рівня соціально-економічного зростання й відносної стабільності, активно застосовують технології управління, що сприяють нагромадженню знаннево-інтелектуального капіталу. У цьому контексті Лісабонською програмою «Європа 2020. Стратегія розумного, стійкого та інклюзивного зростання» було встановлено флагманські орієнтири, основним з яких є «розумне» зростання економіки країн ЄС за рахунок поширення принципів економіки, заснованої на знаннях й інноваціях [102].

В роботі [102] відзначається, що проведене ними дослідження сучасних

світових наукових поглядів щодо існуючих типів постіндустріального розвитку країн світу дозволило їх узагальнити, систематизувати та упорядкувати у часовому вимірі за важливістю та ступенем використання знань у кожному типі економіки. У результаті було отримано узагальнену послідовність зміни типів розвитку економіки (рис. 1.7.).



Рис.1.7. Послідовність зміни типів розвитку національної економіки

Такий тип постіндустріальної економіки, як економіка знань, у свою чергу також складається з різних форм економіки , які мають певні відмінні

ознаки і характеристики розвитку, а саме - інноваційної, цифрової , креативної ,мережевої та зеленої економік (табл. 1.9.) [102]

Таблиця 1.9.

Типологія постіндустріальної економіки

Поняття		Автор поняття	Перші згадки про поняття, рік
Інформаційна економіка (The Information Economy)		М. Порат (M. Porat)	1977
Економіка знань (Knowledge economy)		Ф. Махлуп (F. Machlup)	1962
Ф О М И	інноваційна економіка (The Innovation Economy)	Й. Шумпетер (J. Schumpeter) П. Друкер (P. Drucker)	1911 1985
	цифрова економіка (The Digital Economy)	Д. Тапскотт (D. Tapscott)	1996
	креативна економіка (The Creative Economy)	Дж. Хокінс (J. Hawkins) Р. Флоріда (R. Florida)	2001 2002
	мережева економіка (The Network Economy)	Й. Бенклер (Y. Benkler)	2006
	зелена економіка (The Green Economy)	Дж.Ріфкін (J.Rifkin), Конференція ООН з питань сталого	2011 2012
		SMART-економіка (The Smart Economy)	Сеульський саміт «Великої двадцятки»
Програмована економіка (The Programmable Economy)		Дослідницько-консалтингова компанія Gartner	2014

Досягнення соціально-економічного розвитку та людського прогресу можливо завдяки поступовому прогресивному переходу від однієї до іншої форми ЕЗ за умови прояву ефекту меліоризму. При цьому прояв ефекту буде змінюватися залежно від форми ЕЗ (табл. 1.10.) [102].

Розвиток теоретичних основ ЕЗ здійснюється за різними напрямками, що посилює неоднозначність трактування її сутності. Так, засновник теорії ЕЗ Ф. Махлуп у роботі «Виробництво і розповсюдження знань у США» (1962 р.) вперше окреслив категорію ЕЗ, як «один із секторів народного господарства, в якому відбувається виробництво, обробка та управління знаннями».

Останніми роками науковці дещо розширили зміст цієї категорії і розглядають її сутність з урахуванням сучасних економічних умов. В. Геєць визначає ЕЗ як «економіку, в якій домінуючим фактором виступають процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економіки».

Визначення мають єдність в тому, що містять перелік процесів, в яких для формування ЕЗ беруть участь знання, проте засновані на різних підходах. У зв'язку з існуючими розбіжностями у трактуванні сутності ЕЗ інтерес викликають теоретичні підходи до конкретизації цього поняття, основні ознаки та складові, взаємопов'язаність з макроекономічними процесами. Так, у роботі О. Дорошенко систематизовано теоретичні уявлення щодо сутності поняття ЕЗ та встановлено взаємозалежність економічного розвитку країни від ступеня досягнення нею ЕЗ. А. Штангрет наводить детальну характеристику поняття ЕЗ, визначає її ознаки та доводить пріоритетність для України [41].

Нові тенденції та явища у світовому економічному розвитку пов'язані зі становленням ЕЗ на глобальному рівні і знаходять прояв у комплексній трансформації світогосподарської системи. Під ЕЗ розуміється такий тип економічної організації суспільства, при якому ключовим ресурсом виступають знання і визначального значення набувають процеси їх виробництва, розповсюдження і дифузії, що утворює особливі сфери діяльності та систему

Таблиця 1.10.

Характеристика форм ЕЗ відповідно до прояву ефекту меліоризму

		Форми ЕЗ		
<i>Інноваційна економіка</i>	<i>Цифрова економіка</i>	<i>Креативна економіка</i>	<i>Мережева економіка</i>	<i>Зелена економіка</i>
		<i>Прояв ефекту меліоризму ЕЗ</i>		
Покращення життя за рахунок проявів дій від вироблення ідей та доведення їх до інновацій	Покращення життя та підвищення ефективності бізнесу за рахунок використання цифрових технологій	Покращення життя за рахунок проявів новизни процесів, креативності, творчості, оригінальності, свободи думки та мислення	Покращення життя за рахунок відкритості, легкості доступу, необмеженого використання та розповсюдження знань у часі, просторі та обсягах, згладжування асиметрії знань	Прояв турботи про довкілля, попередження загроз для його існування та подальшого сталого розвитку
		<i>Характеристика форми ЕЗ</i>		
Диверсифікована форма ЕЗ, яка базується на використанні знань і таланту людини для розробки ідей та втілення їх у нових товарах, послугах, технологіях, бізнес-процесах на основі активізації підприємницької діяльності для забезпечення довгострокового економічного розвитку та підвищення якості життя населення	Диверсифікована форма ЕЗ, яка базується на основі оцифрування інформації та знань, віртуалізації процесів, роботи з великими даними, хмарних обчислень і технологій тощо	Диверсифікована форма ЕЗ, яка базується на використанні інноваційних знань, креативності, інновацій та творчості для сприяння економічному розвитку	Диверсифікована форма ЕЗ, яка є її основним інструментом для генерації та розповсюдження знань на основі широких мережевих можливостей Інтернет та ІКТ	Диверсифікована форма ЕЗ, спрямована на покращення добробуту і соціальної рівності за одночасного значного зменшення ризиків для довкілля та екологічного дефіциту
		<i>Загальні результати та ефекти, притаманні всім формам ЕЗ</i>		

Підвищення добробуту та якості життя населення регіону. Всебічний людський розвиток регіону. Затребуваність робочої сили. Підвищення культурного рівня населення. Поширення позитивних ефектів на всі сектори економіки регіону. Інтенсивне зростання економіки регіону. Створення додаткових робочих місць, у тому числі соціально значущих та інноваційних. Зміна стереотипів мислення на довгострокові проєкції для майбутніх поколінь. Примноження багатства за рахунок створення та реалізації нових ідей, інновацій. Потреба у знаннях, які передбачають базовий їх запас і процедуру постійного оновлення, орієнтація освітніх закладів на нові підходи в навчанні, що базуються на розвитку вміння приймати своєчасні та якісні управлінські рішення і розробляти нові інноваційні ідеї, абстрактному мисленні, самовпевненості, поваги до оточуючих. Прагнення людей до придбання корисних знань, їх накопичення, доцільного використання та розповсюдження

Перехід до ЕЗ відбувається еволюційно, формуючи іншу парадигму господарювання з новими драйверами і детермінантами, зокрема з акцентом на розвиток науки, освіти, технологій, інформатизації, людському капіталі. У порівнянні з індустріальною економікою у ЕЗ змінюються основи економічного зростання, характер виробництва, переважаючий капітал, відбуваються галузеві перетворення, з'являється спеціальна інфраструктура і новий тип підприємництва. Також спостерігаються просторові, організаційні, соціальні, політичні, та інші зміни. З огляду на це відбувається комплексна трансформація національної економіки, що прямо впливає на її світогосподарські позиції.

Становлення ЕЗ, як нового типу економіки, супроводжується не тільки появою нових характеристик, але і змінює всю систему економічних відносин, принципи і практику господарської життєдіяльності. Концепція ЕЗ передбачає необхідність виявлення цих нових процесів і елементів, що докорінно змінюють економічний устрій суспільства.

Домінуючим сьогодні підходом розгляду еволюції економіки і суспільства є концепція постіндустріального суспільства, яка розглядається як вища стадія після аграрного та індустріального суспільств. В цілому погоджуючись з основними ідеями і положеннями концепції постіндустріального суспільства, потрібно зробити ряд зауважень:

- по-перше, ядро промисловості було створено в першій половині ХХ століття, індустрія досягала великих масштабів і ефективно функціонувала, що і дозволило в другій половині століття говорити про появу економіки з

переважанням сфери послуг. Без накопиченого промислового капіталу це було б неможливим;

- по-друге, значимість промисловості не зменшилася навіть при тому, що її питома вага в ВВП (або інших показниках) знизилася. Більшість видів послуг, особливо важливих для життєдіяльності людини, так чи інакше тісно пов'язані з промисловістю і без її розвитку сфера послуг не буде розвиватися в принципі. Виробництво сервісних, інформаційних продуктів і комунікації не замінить промислового продукт, тому не можна говорити про всеціле домінування сфери послуг;

- по-третє, рівень індустріалізації в так званій постіндустріальній економіці стає ще більш високим. Наприклад, в зв'язку з роботизацією можлива навіть гіперіндустріалізація. На початку ХХІ ст. ми говоримо про четверту індустріальну революцію, а не революцію сфери послуг.

Все це говорить про те, що термін «постіндустріальна економіка» був не зовсім успішним і релевантним, особливо сьогодні, коли говорять про нову індустріальну революцію. Термін «постіндустріальна економіка» говорить тільки про зміни в економіці, але розкриває ці зміни лише частково, відповідно до реалій ХХ ст., що простежуються у роботах Дж.К. Гелбрейта і Д. Белла [101].

Загальним у теоріях постіндустріалізму і ЕЗ є визначення основних процесів перетворення індустріальної економіки, зміна індустріального способу виробництва, типу відносин, господарського укладу, акцент на розвиток знань, інформатизації, комунікаціях і людському капіталі, суспільних змінах (лібералізм, мобільність та ін.), еволюції капіталізму (посткапіталістичний уклад). У той же час, саме термін «економіка знань» точно вказує на джерело і характер всіх змін, що, в свою чергу, вимагає ґрунтовного їх дослідження. Так, наприклад, актуальною є проблематика формування нових систем виробництва, зміни всієї системи виробничих відносин під впливом поширення сучасних ІКТ.

Процеси становлення ЕЗ мають супроводжуватися ефектом меліоризму, дія якого проявляється в інноваційному й креативному розвитку країни,

регулюванні суспільних явищ і прийнятті управлінських рішень на підґрунті екологічної доцільності, розповсюдження цифрових технологій та мережевих взаємозв'язків. Такі трансформації можуть відбутися за умови переконання людини у доцільності докорінної зміни пріоритетів життя, що забезпечить процвітання суспільства та набуття оптимістичного погляду на майбутнє. Отже, врахування визначених векторів формування нового типу економіки, основними серед яких є орієнтація на цінності та значущість життя людини, фактори її формування за рахунок меліоризму, необхідність активізації процесів у суспільстві для знаннєвого розвитку на всіх рівнях управління, вимагають систематизації існуючих підходів та вдосконалення категорії «ЕЗ». Вдосконалення сутнісного наповнення ЕЗ внесе корективи у розуміння, що має стати підґрунтям формування механізму забезпечення знаннєво-інтелектуального розвитку регіону і країни.

Становлення економіки характеризується:

- процесами зростання ролі науки і, відповідно, витрат на ДІР, освіту, ІКТ;
- збільшенням різноманіття товарів та індивідуалізації виробництва;
- розвитку високотехнологічних галузей.

Розглянемо більш детально ключові процеси і характеристики становлення економіки нового типу – ЕЗ [101].

1) Розвиток способу виробництва в сучасних умовах включає процеси розвитку і вдосконалення засобів виробництва (в т.ч. поява нових їх типів, таких як інформаційні системи, бази знань); поява і активне поширення нових технологій; зміна всієї філософії організації та управління виробництвом, виробничих відносин, а також зміна людини, її світогляду, мотивації, сприйняття. Сучасне виробництво стає більш індивідуалізованим, спостерігається диференціація продукції та розширення асортименту, встановлюється тісний зв'язок зі споживачем, який бере участь в розробці нових товарів. У 1980-1990 рр. виникає новий, інноваційний тип виробництва, для якого характерно безпосередня участь споживача в розробці товару і плануванні виробництва. При цьому споживач стає більш обізнаним і кваліфікованим. Знаннями стають наділені і виробництво, і споживання.

2) *Структурні зрушення*, що стосуються, перш за все, пропорцій видів господарської діяльності. Це знаходить прояв не тільки у збільшенні частки наукомістких, високотехнологічних галузей (що відображається структурою ВВП, зайнятості, інвестицій, активів, експорту-імпорту та ін.), але й частки нематеріальних активів. ЕЗ впливає на всі галузі, означаючи їх перетворення в бік наукоємних. Змінюється структура самих галузей і міжгалузевих зв'язків. За рахунок нових технологій масштаби виробництв зменшуються, але при цьому збільшується складність їх взаємодії і пов'язаності. З'являються нові галузі та субгалузі, що веде до диверсифікації, структурної насиченості, ускладнення економіки та перетворення традиційних галузей.

Революційні зрушення в структурі національної економіки - це постійний і дуже динамічний процес. Свідченням цього є також поява поняття «креативної економіки», до якої відносять особливий сектор, який об'єднує досить різноманітні індустрії (кіновиробництво, музику, дизайн, моду, літературу тощо). На макрорівні збільшуються масштаби секторів науки і освіти, які перетворюються в структурне ядро і зрощуються з виробництвом. Галузеві науково-виробничі структури (комплекси), формування яких почалося в ХХ столітті, стають більш інтегрованими. Їх оптимізація спрямована на створення умов для отримання і використання максимального обсягу знань.

3) *Трансформація моделі економічного зростання* проявляється в створенні нового співвідношення його чинників і передумов, появі нових імпульсів і факторів у вигляді знань, втілених та уречевлених в різних матеріальних, нематеріальних і людських ресурсах. В ЕЗ якість економічного зростання починає визначатися такими аспектами, як інноваційність, стійкість, соціальна та екологічна орієнтація та ін.

Значимість знань як фактору економічного зростання проглядається вже у класичних моделях. Наприклад, С. Кузнець зазначав, що «зростання багажу корисних знань і розширення сфер їх застосування складають суть сучасного економічного зростання», зокрема на новому технічному обладнанні, прирості капіталу, поліпшенні соціальної організації. Також фактор знань враховується в моделях:

- Р. Солоу (розглядається «зростання знань» як ендогенний фактор, технічні зміни, ефективність праці працівника);

-Т.Шульца (розглядав інвестиції в людину, вплив освіти на національний дохід);

- П. Ромера (досліджує знання як ендогенний фактор, як основну форму капіталу, вплив технологічних змін, освіти)

- М. Портера, який виділяв три основні стадії економічного зростання (ресурсна, інвестиційна та інноваційна), потрібно виділяти знанняорієнтовану стадію (модель «економіка на базі знань»).

Знання важливі з точки зору перетворення окремих факторів зростання: виникнення нових потреб та інвестицій, розвиток людського капіталу, вдосконалення технологій та інститутів, поява нових товарів. Зростання в ЕЗ забезпечується з акцентом на розвиток продуктивних сил, підвищення рівня життя, ефективність використання та збереження природних ресурсів (інклюзивність).

ЕЗ має кардинальні відмінності від ресурсної економіки. Ресурсні (рентні) економіки засновані на володінні будь-якими ресурсами. Надприбуток від використання або продажу надлишкових ресурсів веде до недостатнього розвитку інших сегментів, не створює стимули для інноваційного розвитку. В ЕЗ основним джерелом доходів стає реалізація знань в різноманітних уречевлених формах. Ці відмінності системно представлені у таблиці 1.11 [101].

Таким чином, ЕЗ *є якісно новим етапом розвитку* в порівнянні з індустріальною економікою з притаманними їй проблемами (надприбуток ресурсного сектора і експорту, зростання імпорту, надлишкові ресурси держави і централізація, гіпертрофія торгівлі та споживання, націоналізація, консолідація суспільства навколо влади, монополізація, зростання тарифів, орієнтація приватного бізнесу тільки на прибуток, недостатність соціальної підтримки населення та ін.).

Таблиця 1.11.

Ознаки «ресурсної економіки» та «економіки знань»

Ресурсна економіка	Економіка знань
Ядро – сировинний сектор	Ядро – наука і високі технології
Здешевлення людського ресурсу	Подорожчання людського ресурсу
Основне джерело багатства – рента і прибутки від використання ресурсів	Основне джерело багатства – доход від реалізації знань
Централізація державного управління	Децентралізація державного управління
Посилення державного контролю	Розвиток інститутів демократії
Конкуренція за ринки збуту, за природні ресурси, за доступ до влади	Конкуренція за контроль над знаннями та їх джерелами
Ресурсні фактори зростання	Інтелектуальні фактори зростання
Посилення конкуренції за владу	Посилення конкуренції за знання
Жорстка структура	Диверсифікація структури
Зниження підприємницької активності	Зростання підприємницької активності
Посилення ролі ресурсної та владної ренти	Посилення індивіда та інтелектуальної ренти

4) *Трансформація національної економічної системи* обумовлена зміною базових основ економіки та ускладненням процесів розподілу, виробництва, обміну і споживання, відносин власності та соціально-економічних відносин в сфері організації, управління і здійснення господарської діяльності. Характерною особливістю стає те, що під впливом поширення знань та інформації змінюються вартісні відносини. Велика частина процесів, взаємодій та механізмів у сфері знань здійснюється поза ринком і не може розглядатися суто економічно (наприклад, співтворчість). Саме ці особливості дають підстави В. Іноземцеву називати нове суспільство «неекономічним».

ЕЗ розуміється як більш прогресивна економічна система, для якої характерно вдосконалення соціальних інститутів, системи влади, динамізм, відкритість, інклюзивність. Господарський механізм ЕЗ поповнюється новими інститутами, що забезпечують процеси та відносини, пов'язані з отриманням та використанням знань. Система інституційно налаштована на використання знань і розвиток людського потенціалу. Також актуалізуються господарські принципи, пов'язані з творчою та інтелектуальною діяльністю, інноваційністю,

прагненням до навчання, відображаючи загальні тенденції розвитку економіки.

У даний час в ЄЗ велике значення набувають, наприклад, такі принципи:

- визнання особистої інтелектуальної свободи індивіда;
- визнання справедливості приватної власності на знання і власної вигоди індивіда від їх використання;
- раціоналізм в прийнятті рішень, що стосуються наукових досліджень;
- технологізм і техноглобалізм;
- схильність до систематизації та накопичення знань;
- визнання необхідності громадського контролю за отриманням і використанням знань;
- прагнення до вдосконалення, новаторства, інновацій.

Не виключено, що найближчим часом будуть посилюватися принципи, пов'язані з рівним доступом до знань, і обмеження приватного монопольного контролю над ними.

5) *Поява і стрімкий розвиток спеціальної інфраструктури*, що забезпечує процеси отримання, поширення та використання знань, співробітництво в цих сферах, інформаційні та матеріальні потоки. Перш за все, мова йде про систему захисту інтелектуальної власності, інноваційну інфраструктуру, наукові центри, центри трансферу технологій, інформаційні бази і мережі та ін..

6) *Поява нового типу підприємництва*, що проявляється в домінуванні інноваційного шляху максимізації прибутку (інноваційне підприємництво), переорієнтацією на нові сфери діяльності, пов'язані з отриманням знань і розробкою інновацій (ДіР, інжиніринг, розробка програмного забезпечення, освітні послуги, інформаційні послуги, аналітика). Це робить підприємництво більш інтелектуальним за своїм змістом, наповнює його творчими функціями, сприяючи різнобічній самореалізації підприємця.

Підприємці орієнтовані на постійне навчання, тісно взаємодіють з наукою та різними епістемологічними спільнотами, орієнтуються на використання останніх досягнень. Знання стають фактором, що формують підприємницьку здатність, яка змінює потенціал і роль підприємця. Фактор знань (в тому числі

наукових) у підприємницькій діяльності виникає вже на ранніх етапах, особливо при розробці інновацій, і стає основою для комбінації інших чинників виробництва. Отримання необхідних знань стало основною потребою підприємців і умовою розвитку сучасного підприємництва. Спостерігається поява нових підприємницьких структур, бізнес-моделей, систем управління, широке застосування ІКТ в контексті інтелектуалізації. Розглядаючи інтелектуальне підприємництво, увага сфокусована на продуктивному його вигляді, в той же час знання можуть використовуватися в непродуктивному і деструктивному підприємстві. Також знання можуть розглядатися щодо антрепренерства, інтрапренерства, а також співпідприємництва.

У контексті зміни типу підприємництва змінюється і підприємство, розуміння якого виходить за рамки сучасної теорії фірми і зміщується в бік пояснення об'єднання людей, інтеграції інтелектуальних ресурсів. Підприємство нового типу починає виконувати функції збору, накопичення та використання знань, що задає зміну відносин з працівником, організації праці, мотивації, стратегічних орієнтацій та результатів роботи. Співробітник сьогодні більшою мірою стає підприємцем, для якого підприємство перетворюється в екосистему. Розвивається і таке поняття як інтелектуальне підприємництво, в першу чергу пов'язане з усіма процесами виробництва, поширення і використання знань. Новий тип підприємництва виражається в зміні підходу до фірми. Наприклад, виникла теорія інноваційного підприємства, яка доповнюється теорією фірми, заснованої на знаннях. Набули поширення і концепції організації, що навчається, та організації, що базується на знаннях.

7) *Цільове інвестування* - істотно зростають інвестиції «у знання»: науку, освіту та ІКТ, в тому числі особливого значення набувають інвестиції в нематеріальні активи, інтелектуальну власність і високі технології (в сфері виробництва та інфраструктури). Особливістю інвестицій в знання є зв'язок з освітою унікальних і ексклюзивних активів, формуванням нового капіталу, а також інвестиційний пріоритет, значний обсяг, високий ризик, необхідність

врахування розвитку знань, специфічне правове забезпечення, обмежені можливості переливу капіталу. Інвестиції в знання можуть фокусуватися на розвитку людського капіталу, що має специфічні форми і підходи оцінки ефективності. Цільове інвестування може розглядатися на макро- і мезо- рівні як передумова зміни моделі зростання та розвитку продуктивних сил, і на мікрорівні, як передумова глибокої зміни моделі бізнесу. На макрорівні інвестиції в знання вимагають розвитку фінансової системи.

8) *Розвиток інституціональної системи суспільства*, що проявляється не тільки в розширенні нових функцій традиційних інститутів, а й появі нових інститутів, що забезпечують протікання всіх ключових процесів ЕЗ з підвищенням їх ефективності за рахунок оптимізації соціальної поведінки і взаємодій. Інституційні зміни відображають стан економіки та її інституціональну еволюцію. До таких нових спеціальних інститутів потрібно віднести: технічні стандарти, експертизу, сертифікацію, технологічний аудит, інститути захисту інтелектуальної власності. Найважливішим з економічної точки зору є інститут інтелектуальної власності, що виступає основою комерціалізації розробок і відносин суб'єктів. Змінюються і такі неформальні інститути як ціннісні комплекси і традиції, пов'язані з побудовою нової масової та професійної культури. Ознакою переходу до ЕЗ є перетворення неформальних інститутів, необхідних для забезпечення процесів в сфері знань, на формальні, закріплення їх в якості основи регулювання поведінки людей.

Інституціональні зміни ЕЗ охоплюють розвиток соціальних інститутів: науки, освіти, підприємництва (в новій якості), інноваційної інфраструктури, венчурного капіталу, захисту прав інвесторів. Всі ці інститути створюють єдину систему, в тому числі яка включає нові види інституціональних структур (організацій), наприклад, наукові та технологічні центри.

Інституціональне розуміння може бути покладено в основу такого підходу до визначення сутності ЕЗ, який би відображав особливий інституціональний режим і ресурси для забезпечення, стимулювання, поширення і використання знань. Ключовою для ефективного використання знань стає якість інститутів, значимість яких не менш важлива, ніж значимість

самих знань. У той же час потрібно зазначити, що наявність інститутів сама по собі не дає ефекту. Важливо ставлення людей, спрямованість їх поведінки, ставлення до інститутів, їх підтримка та дотримання встановлених правил.

9) *Розвиток ринку знань* відбувається у контексті посилення комерційної спрямованості сфери знань, активізації вартісного обміну ними з акцентом на винагороду власників та отримання ренти. Знання обертаються як на самостійному ринку, так і на інших ринках (обладнання, освітніх та інжинірингових послуг, активів тощо), і у позаринковому обміні. Враховуючи безліч визначень ринку, розглядаючи ринок знань, ми розуміємо його як сферу обігу знань, як механізм взаємодії учасників ринку, як середовище, що функціонує на принципах ринку.

Формується особливий сегмент ринку - як середовище обігу знань, - надзвичайно динамічно зростаючий і такий, що розвивається. Його особливостями є:

- різноманітність предмета купівлі- продажу;
- інформаційна інтенсивність;
- високий рівень асиметрії інформації та оцінки знань;
- невизначеність попиту;
- специфічні принципи ціноутворення;
- високий ступінь закритості та неформальності;
- специфічність приватних контрактів;
- особлива монополізація;
- «уривчастість»;
- особлива конкуренція;
- висока ліквідність знань;
- високі вимоги до забезпечення безпеки і захисту та ін.

Попит на знання та пропозиція знань також мають свої особливості в порівнянні з ринком товарів. Знання - особливий товар, покупка якого не виключає зі споживання інших його власників. Цей товар не відчужується повністю при продажу. Попит на знання з боку бізнесу далеко не завжди і,

швидше за все, не залежить від його ціни і від пропозиції на ринку. Пропозиція забезпечується, в основному, сферами науки, освіти, креативною індустрією.

Ринок знань є конкурентним, багатоярусним (від індивідуального до глобального рівня). Купівля-продаж знань діє через різні канали та організаційні середовища, все більше віртуалізується, долаючи специфічні обмежуючі фактори в пошуку і комунікації. Зростає важливість інформаційної складової ринку знань, яка перетворює традиційні організаційні форми (аукціони, біржі, наймання фахівців), що також сприяє підвищенню рівня відкритості та презентативності. Ринок знань тісно пов'язаний з усіма іншими ринками (послуг, праці, товарів виробничого призначення та ін.).

Ринок знань виконує ряд важливих функцій (оцінки знань, посередництва, інтеграційну, інформаційну, координаційну, стимулюючу та ін.). У частині координації ринок пов'язує процеси ДіР з виведенням на ринок інновацій, погоджуючи дії винахідницького та комерційного характеру, а також знижуючи рівень невизначеності та інформаційної асиметрії між спеціалізованими агентами.

Сегментація ринку знань включає:

- відкритий, закритий, змішаний;
- за носіями (патенти, виробничі лінії, вироби виробничого призначення, інвестиційний капітал, фахівці, масиви науково-технічної літератури; комп'ютерні банки даних, документи та ін.);
- формальний і неформальний ринок знань;
- приватний, державний сектори, а також змішаний;
- за видами знань (фундаментальні, прикладні; відчужувані, невідчужувані та ін.), галузям науки і економіки, суб'єктів. Ринок знань тісно пов'язаний з ринками праці, науково-технічної інформації, інформаційних та освітніх послуг, активів та ін.

10) *Зміна характеру праці проявляється*, перш за все, в збільшенні частки інтелектуальної і творчої праці (переважно в наукомістких галузях), а також питомої ваги інтелектуальної складової в усіх сферах праці, що визначає новий зміст роботи людини. Концентрація людського капіталу стає фокусом в

діяльності фірми та основою збільшення знань. Також спостерігається підвищення рівня освіти та кваліфікації зайнятих в зв'язку з новими вимогами, зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, багатовимірні та ексклюзивні знання, трансверсальні навички, інтелектуальні та творчі здібності, концентрація управління на людину і реалізацію її здібностей. Це стосується і зростання кількості зайнятих в науковому секторі. Масштаби змін на ринку праці та структури робочої сили є одним з ключових ознак переходу до ЕЗ.

Збільшення вартості висококваліфікованої праці призвело до її раціоналізації, усунення «некваліфікованих», рутинних операцій і передачі їх іншим категоріям працівників з меншою оплатою. Розширення висококваліфікованої праці зажадало зміни умов праці, трудових відносин, професійної кар'єри, а також способу життя людини. Виросли ступінь самостійності працівника, значимість здібностей до співтворчості, комунікації та співробітництва.

Попит на інтелектуальну працю характеризується вибірковістю. Щодо категорії низькокваліфікованих працівників спостерігається зростання рівня безробіття. Основними працівниками стають: креативний, інноваційний, висококваліфікований працівник.

Під час аналізу існуючих визначень категорії ЕЗ було встановлено, що майже всі автори при розкритті її змісту наголошують на таких підходах :

- основа ЕЗ, за рахунок чого будуть отримані результати в регіоні та економіці країни;
- результат або результати, що сприяють досягненню країною стану ЕЗ;
- можливі процеси, в яких беруть участь знання для забезпечення функціонування ЕЗ у регіоні і країні;
- зовсім інший підхід до терміну, що не враховує попередні характеристики.

Таким чином, для розкриття сутності категорії ЕЗ було систематизовано можливі результати, які має країна при досягненні стану ЕЗ, та процеси, в

яких беруть участь знання для забезпечення знаннєвого розвитку на всіх рівнях управління (табл.. 1.12.) [101].

Таблиця 1.12.

Розмежування підходів до сутнісного визначення ЕЗ

Результат від досягнення країною стану ЕЗ Джерело	Результат не вказується у визначенні	Зростання конкуренто-спроможності економіки	Довгостроковий сталий розвиток	Розвиток людського потенціалу і соціального капіталу
ОЕСР [538]	Заснована на створенні, дистрибуції, використанні знань, інформації			
Д. Чен, К. Далман [482]	Створення і розповсюдження знань у суспільстві та їх використання			
А. Колот [152, с. 35]		Створює (у вигляді високотехнологічної продукції, висококваліфікованих послуг, наукової продукції), поширює і використовує знання, їх концентрація		
В.Геєць [54]		Накопичення, використання знань		
К. Далман [70]	Виробництво, придбання, поширення та застосування знань			
Н. Захаров [108]			Динамічне прирощення й оновлення знань	
Л. Федулова [434]		Економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання		
І. Кондаурова [157]			Передача знань опосередковується за допомогою інститутів	
Т. Корнєєва [168, с.7]				Прирощення та оновлення знань
Ф. Махлуп [198]	Виробництво, обробка та управління знаннями			
А. Воронкова, М. Бабенко [49]	Набуття (виробництво) і			

	споживання знань, перетворення знань на економічні цінності			
С. Візіренко [47]	Виробництво (знання як продукт); розподіл (інформація); обмін(науково-технічний потенціал); споживання (інноваційний продукт)			
Д. Ритка, О. Ястремська [466]		Використання, накопичення й використання спеціалізованих (наукових) і повсякденних знань		
В. Тищенко [418]		Створення, накопичення, використання й розповсюдження спеціалізованих (наукових) і повсякденних знань		
Н. Носань [232]			Передача знань	
Стратегія розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р. (проект), розроблена Міністерством економічного розвитку та торгівлі [334]	Виробництво, обробка, зберігання і розповсюдження інформації та знань			
С. Кицура [134, с.13]		Створює, поширює, використовує знання		
Л. Мельник [200, с. 40]				Нагромадження, використання інформації та знань

Було також встановлено, що основними результатами досягнення регіоном і країною стану ЕЗ можуть виступати:

- підвищення рівня конкурентоспроможності економіки;
- зростання людського потенціалу і соціального капіталу нації;
- довгостроковий сталий та економічний розвиток, заснований на новітніх

технологіях;

- збільшення доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової та зміна характеру людської праці на користь творчої й інтелектуальної діяльності;

- прискорення науково-технічного прогресу тощо.

У результаті дослідження було виявлено *основні підходи до визначення категорії ЕЗ*, до яких можна віднести [102]:

1. ЕЗ як сектор національної економіки або галузь економіки. Прихильниками цього підходу є Д. Белл, Ф. Махлуп, Ф. Хайєк (F. Hayek), Й. Шумпетер.

2. ЕЗ як тип економіки. Такий погляд є найбільш поширеним та відображається у працях В. Гейця, К. Далмана, С. Кацури, А. Колота, І Кондаурової, Т. Корнєєвої, Л. Мельник, Н. Носань, В. Тищенко, М. Томаса (M. Tomas), О. Тоффлера, Л. Федулової, О. Ястремської.

3. ЕЗ як етап розвитку постіндустріальної економіки (В. Білоцерківець й А. Ляшенко) або етап еволюційного розвитку людського суспільства (К. Гринюк).

4. ЕЗ як чинник людського розвитку. Розглянуто у працях А. Колота і Л.Яковенко.

У численних авторських інтерпретаціях виникають різні доповнення концепції ЕЗ. Наприклад, Дж. Мокір в контексті економіки знань розглядає рівень домашніх господарств, виділяючи такий «нетрадиційний» елемент як рецепти, представляючи його «домашніми технологіями», які впливають на процеси споживання; також охоплює питання здоров'я, домашньої поведінки, домашньої праці та ін.

У той же час визначення економіки знань найчастіше носять загальний характер і передбачають інтуїтивне розуміння. К. Сміт, у зв'язку з цим, зазначає: «Слабкість або навіть повна відсутність визначення насправді широко розповсюджені в літературі... Це лише одна з багатьох неточностей, які роблять поняття «економіки знань» вельми риторичним...». Це викликало і викликає певний скептицизм. Наприклад, Р. Ланглуа вважав постановку проблеми Ф.

Махлупа («виробництво і поширення знань») скоріш семантичною вправою, ніж економічним аналізом.

У 2006 р., після багатьох років досліджень, Ж. Азам розглядає утопію економіки знань, особливо через специфіку знань як товару або засобів виробництва.

Така критика цілком справедлива і необхідно відзначити її недоліки, пов'язані з:

- 1) конкретизацією уявлень про ЕЗ на різних рівнях;
- 2) формулюванням наукових проблем, що вирішуються за рахунок цієї концепції;
- 3) створенням системи понять (самостійного понятійного апарату);
- 4) невизначеністю щодо критеріїв переходу країн до такого типу економіки.

Окрім загального характеру визначення ЕЗ, потрібно сказати про такі особливості цієї концепції [101]:

- часто метафоричний і поверхневий характер положень, відсутність достатніх обґрунтувань процесів генерування і використання знань;

- відсутність достатньої повноти в поясненні всіх феноменів, що створюють основу для такої економіки (в першу чергу, самих знань);

- недостатньо точно визначено зв'язок з багатьма іншими концепціями і моделями економіки (наприклад, постіндустріальна економіка, економіка даних);

- фрагментарно розглянуті питання аналізу знань (як активу, ресурсу, товару та ін.), відсутні конструктивні моделі з багатьох питань, включених до концепції;

- вторинність концепції, яка часто використовується як доповнення.

Існує і точка зору, що розділяє поняття «економіка знань» і «економіка, заснована на знаннях». Так, В. Іванова вважає, що правильно буде говорити про економіку, засновану на знаннях, тоді як економіка знань - це тільки сектор національної економіки, сукупність галузей, зайнятих виробництвом і розповсюдженням знань. На нашу думку, немає підстав для такого звуження

поняття «економіка знань». Адже ми ж не говоримо про економіку, засновану на аграрному виробництві або індустріальному виробництві. Загальноприйнятими є поняття аграрна економіка та індустріальна економіка як етапи розвитку економіки взагалі. Тому ми вважаємо, що для сучасного етапу розвитку характерним виступає саме такий тип, який носить змістовну назву «економіка знань». Незважаючи на велику різноманітність думок з приводу назви сучасного типу економіки (постіндустріальна, інформаційна, інформаціональна, мережева, інноваційна і т.д.), саме поняття «економіка знань» найбільш точно виражає її ключові сутнісні особливості.

Інше питання полягає в тому, що ми можемо розглядати економіку знань в широкому та вузькому сенсі. У широкому сенсі під економікою знань розуміється такий тип економічної організації суспільства, при якому ключовим ресурсом виступають знання і це трансформує всю структуру економіки, якість інших ресурсів, характер і технології виробництва, всю систему виробничих відносин, обсяги і характеристики вироблених результатів. У вузькому сенсі під економікою знань розуміється сфера економічної діяльності, безпосередньо зайнята виробництвом та розповсюдженням знань.

Економіка знань є історично відносним і досить суперечливим явищем, оскільки ставить у центр господарської системи інноваційні процеси різного рівня. Протікання ж інноваційних процесів в даній економіці забезпечують такі інститути :

- діяльність яких спрямована на підготовку людського капіталу та забезпечення сприятливого інформаційного середовища для ведення інноваційної діяльності;
- що беруть безпосередню участь у процесі створення, комерціалізації та використання нового знання;
- які спрямовані на забезпечення інноваційної діяльності матеріальними ресурсами.

Взаємопов'язаними складовими економіки знань у даний час вважаються:

- якісна і безперервна освіта для всього населення країни;

- економічні стимули та інституційний режим, що заохочують до ефективного використання національних і глобальних знань в усіх секторах економіки;
- ефективна інноваційна система, що об'єднує в єдиний комплекс економіку (бізнес), наукові та дослідницькі центри і навчальні заклади;
- динамічна інформаційна інфраструктура, що надає інформаційні та комунікаційні послуги суб'єктам ринку, державним установам і всім прошаркам населення;
- держава, як ініціатор і координатор становлення та розвитку економіки знань в усіх сферах життєдіяльності країни.

Отже, економіка знань (*знаннєва економіка*) - це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. При застосуванні таких знань поряд з природними ресурсами, капіталом і працею домінуючим фактором стають процеси їх нагромадження і використання, в результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки.

Формування економіки знань означає зміну інституційних основ функціонування господарської системи, оскільки змінюються правила і норми економічної поведінки людей, їх пріоритети і цінності. Діяльність, що пов'язана зі здобуванням і збереженням знань, відокремлюючись від матеріального виробництва, залишається підпорядкованою йому. Інститут збереження знань займає важливе місце у забезпеченні стійкості суспільства. Знання стають фактором виробництва через своє втілення у засобах виробництва, з'являються спеціалізовані інститути, що спрямовані на відтворення і трансфер нових знань. Саме на цьому етапі виникає економіка, яка базується на знаннях.

Досвід розвинених країн свідчить, що довгострокова конкурентоспроможність національної економіки забезпечується переходом до «економіки знань», пріоритетами якої є розвиток та поширення інформаційних технологій, розробка та впровадження інновацій, інвестиції в формування людського капіталу.

Економіка знань, як багатовимірна категорія, пов'язана в сучасній інтерпретації, перш за все, з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що охопили майже всі сфери діяльності, з включенням більшості людей в таку, що пов'язана з формуванням та використанням нових знань, на відміну від домінуючого раніше буденного знання, з масовим використанням можливостей культурного та духовного збагачення глобалізованого світу. Тому необхідне комплексне осмислення не тільки сутнісних характеристик економічних змін, що відбуваються в суспільстві, а й розуміння причин і факторів, які сприяють або перешкоджають становленню економіки знань.

Втім економіці знань, як інституціональній системі, притаманні загальна інтелектуалізація й інформатизація суспільно-економічних відносин. Визначальну роль у розвитку цього типу економіки, як її первинної ланки, відіграють інтелектуальні ресурси освіти й науки.

Узагальнюючи визначення щодо трактування поняття «економіка знань», варто зазначити, що економіка знань — це економіка, в якій повсякденні знання створюють додану вартість та забезпечують її конкурентоспроможність. Наприклад, для економіки знань аграрної сфери пріоритетними напрямками є: розвиток аграрної освіти, інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження агроінновацій, забезпечення екологічної безпеки та формування соціального капіталу сільських територій.

Для економіки знань характерними є такі особливості [102]:

- в умовах постійного оновлення знань, інноваційних перетворень і жорсткої конкуренції перед працівниками постає необхідність безперервного навчання протягом усього трудового життя;
- зростає наукоємність продукції, що виробляється, і ринок інтелектуальних товарів та послуг;
- сьогодні паралельно зі зростанням ролі наукоємних технологій в економічному просторі відбувається поширення технологій, а також трансформація самої системи освіти за рахунок появи нових освітніх технологій, що змінює природу об'єкта, який вивчається.

Позитивною стороною концепції ЕЗ є те, що вона звертає увагу на нові

особливості економіки, які почали проявлятися в XX ст. - на початку XXI ст. Концепція охоплює зміни у всіх галузях і секторах, перетворюється в нову доктрину розвитку. У сучасній концепції сутність економіки знань передається через набір характеристик, в тому числі [101]:

- праця, фізичний капітал, управління і різні економічні процеси містять зростаючий компонент знань;

- знання та інновації розглядаються як найважливіший фактор конкурентоспроможності (джерело конкурентних переваг), економічного зростання економіки, продуктивності, добробуту;

- знання представлені як фактор виробництва, організації та ведення господарської діяльності та створення вартості; інтенсивність використання даного чинника постійно підвищується;

- розвиток спеціальної діяльності з продукування, поширення, використання та управління знаннями; виокремлюються особливі економічні процеси, пов'язані з генерацією, отриманням, накопиченням, комерціалізацією, дифузією і захистом знань;

- підвищення значущості творчої та інтелектуальної праці;

- зниження значущості природних ресурсів і фізичного капіталу, переважання людського, інтелектуального, інформаційного капіталу; зміна структури активів з переважанням нематеріальних; ключовими активами визнаються знання і навички;

- перехід до інноваційного типу виробництва; підвищення інтенсивності інноваційних процесів, розвиток інноваційного потенціалу на основі отримання нових знань;

- розвиток і розширення ролі науки як продуктивної сили суспільства, посилення її взаємодії з економікою;

- структурно - галузеві зміни економіки, зростає частка наукомістких високотехнологічних галузей;

- підвищення рівня інформаційної інтенсивності, розширення використання ІКТ, інтелектуалізація економічних систем;

- зростання інвестицій у ДіР, освіту, ІКТ, нові управлінські структури;

- перетворення соціальних інститутів з метою поліпшення умов науково-технічної та інноваційної діяльності, поява спеціального інституційного забезпечення сфери знань (діяльності і процесів).

Дані характеристики пояснюють важливі сторони ЕЗ, але є різномірним набором, що породжує методологічні труднощі у встановленні рамок концепції. Узагальнюючи всі вищенаведені положення, виділимо головні твердження сучасної концепції ЕЗ:

- важливість знань в сучасній економіці зростає;
- виникає новий тип економіки, до якого так чи інакше рухаються всі країни;
- знання стають більш важливими, як продукт, з точки зору виробництва або продажу;
- систематизовані (формалізовані) знання формують певний економічний базис, виступають основою технологій, виробництва та господарської діяльності в цілому; несистематизовані («приховані») знання також важливі та пов'язані з людським капіталом;
- характер сучасних ІКТ обумовлює незворотність становлення глобального характеру ЕЗ, в якій нові умови отримання, поширення та використання знань практично знімають всі кордони і обмеження.

Таким чином, теоретико-методологічні основи дослідження ЕЗ носять синтетичний, інтеграційний характер, об'єднуючи положення різних напрямів економічної науки, теорій, методологічних підходів. В результаті розгляду різних підходів до розуміння сутності поняття «економіка знань» можемо зробити наступні висновки [101].

По-перше, економіка знань - це такий тип економічної організації суспільства, при якому ключовим ресурсом виступають знання та інформація.

По-друге, основними характеристиками ЕЗ стають зміни її структури в бік збільшення галузей, пов'язаних з виробництвом і розповсюдженням знань.

По-третє, відбувається зміна структури зайнятості: зростає питома вага висококваліфікованої та інтелектуальної праці, змінюється професійна структура.

По-четверте, важливою рисою цієї економіки виступає інтелектуалізація, що виявляється в підвищенні інтелектуальної складової в усіх ресурсах (праця, капітал, земля), виробничих і економічних процесах, а також їх результатах.

По-п'яте, це зміна технологічного базису економіки під впливом появи якісно нових технологій, в тому числі пов'язаних з накопиченням і передачею інформації.

І останнє - саме знання та інформація стають факторами становлення глобальної економіки знань, пов'язаної інформаційно-комунікаційними технологіями в єдине ціле на світовому рівні.

Таким чином, необхідність формування спеціальної, власної методології дослідження ЕЗ (особливо на міжнародному рівні) передбачає виділення наступних важливих напрямів:

- 1) дослідження процесів отримання, поширення та використання знань;
- 2) дослідження і вдосконалення національних систем знань, розробка державної політики щодо становлення ЕЗ;
- 3) проектування корпоративних систем управління знаннями;
- 4) дослідження глобальної економіки знань як сучасного феномену суспільного розвитку.

Незворотність і масштабність процесів становлення економіки знань привели поступово до визнання цього визначення й міжнародними організаціями. У 1996 р. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) випустила звіт «The knowledge-based economy», у якому підкреслюється зростаюча роль знань і перехід до економіки, що базується на знаннях. Ця ідея була підтримана і прийнята багатьма міжнародними організаціями та органами влади різних країн.

Так, Світовим банком у 2002 р. був запропонований підхід Knowledge Assessment Methodology (КАМ), ключовою ідеєю якого є те, що використання і створення знань знаходиться в центрі процесу економічного розвитку, що і розглядається як економіка знань. В якості її основ виокремлюють чотири стовпи [101]:

- 1) економічні стимули та інституціональний режим, які дозволяють

мобілізуватися і розподіляти ресурси, стимулюють творчість, забезпечують ефективне створення, поширення і використання наявних знань;

2) освічені і кваліфіковані працівники, що постійно вдосконалюють і адаптують свої навички для ефективного створення і використання знань;

3) ефективна інноваційна система фірм, науково-дослідних центрів, університетів, консультантів та інших організацій, які можуть «йти в ногу» з революцією знань і використовувати зростаючу глобальну базу знань;

4) сучасна інформаційна інфраструктура, що сприяє ефективному обміну, поширенню і обробці інформації та знань.

У доповіді ЮНЕСКО відзначається, що «... знання перетворилося на предмет колосальних економічних, політичних і культурних інтересів настільки, що може служити для визначення якісного стану суспільства, контури якого лише починають перед нами вимальовуватися».

Суспільство знань (СЗ) характеризується як суспільство більш високе, ніж інформаційне. Визначено його основні характеристики [101]:

- мережеві взаємодії;
- перехід до ЕЗ;
- розвиток науки, освіти і технологій;
- забезпечення загального доступу до знань, в т.ч. інтелектуальної власності;
- активне управління наукою і технологіями тощо

У звіті ООН суспільство знань визначається як:

*суспільство, в якому інститути та організації створюють умови для розвитку людей та **інформації**, усувають обмеження і створюють можливості для всіх видів знань, їх масового виробництва і використання в різних сферах життя.*

Суспільство знань розглядається з точки зору:

- створення та використання знань;
- формування простору обміну і застосування ІКТ;
- самоорганізації;
- зміни моделей демократії та інших питань.

Знання розглядаються як основа вирішення соціальних проблем, поліпшення умов життя людей. Окрім того, дослідження сутності та особливостей ЕЗ передбачає більш поглиблений розгляд з точки зору різних підходів, які акцентують увагу на тих чи інших її характеристиках. На наш погляд, виправданим є виокремлення наступних аспектів у визначенні сутності ЕЗ [101]:

- історичний;
- політекономічний;
- технологічний;
- ресурсно-факторний;
- соціальний;
- конкурентний.

Історичний аспект передбачає розгляд ЕЗ як закономірного етапу розвитку людської цивілізації, переходу від індустріального до постіндустріального та інформаційного суспільства (в теорії суспільного розвитку). Знання та інформація існували завжди, на всіх етапах розвитку людського суспільства. Але саме зараз вони є визначальними факторами і ключовими ресурсами сучасного суспільного розвитку. На основі порівняльно-історичних досліджень ЕЗ розуміється як найбільш висока стадія розвитку економіки і суспільства, якій відповідають більш досконалі продуктивні сили, форми економічної організації, соціальні відносини та інститути, а також збільшення економічного значення науки і освіти.

У *політекономічному* аспекті знання розглядаються як фактор соціально-економічного розвитку. В результаті бурхливого розвитку промислового виробництва і стрімкого прискорення науково-технічного прогресу знання стають реальною економічною силою, а ЕЗ розуміється як новий тип економіки, при якому основні умови і параметри відтворення залежать від об'єктивного знання (більше, ніж у аграрної та індустріальної економіки); виникає новий рівень розвитку і тип виробництва, який характеризується збільшенням наукоємності.

Ми говоримо про економіку, яка «відштовхується» від науки, в якій знання

стають ключовим і визначальним ресурсом. Спиратися на об'єктивне, верифіковане наукове знання є більш надійно і дієво, ніж на евристичну діяльність (в той же час, наукове знання існує не у всіх сферах). Знання стають невід'ємним елементом не тільки виробництва, а й процесів розподілу, обміну, споживання.

У рамках даного підходу необхідно зосередити увагу на: зміні структури видів господарської діяльності, пропорціях моделі економічного зростання під впливом НТП, трансформації економічної системи, зміні існуючих і виникненні нових процесів, розвитку системи суспільного поділу праці і т.п. Потрібно враховувати специфіку типів економічних систем (ринкової та командно-адміністративної) і національних моделей зростання.

Одним з основних є структурний аспект, що фокусує увагу на зміні галузевої структури. При цьому ЕЗ не обмежується певним рядом галузей або сектором як частиною господарства, а охоплює всі галузі, супроводжуючись загальним збільшенням рівня наукоємності. Обмежувати ЕЗ тільки високотехнологічними галузями недоцільно, політекономічний підхід передбачає оцінку змін національних стратегій розвитку та економічної політики з усіма її складовими, що оцінюється статистично.

Технологічний аспект. На основі аналізу технологічного прогресу ЕЗ розуміється як такий тип економіки, при якому максимально широко використовуються передові технології та змінюється виробництво і організація життя суспільства. Виникає напрямок досліджень, що включає вивчення процесу розробки і впровадження нових технологій, оцінку їх наслідків і ролі в економіці, вплив на людину і суспільство. ЕЗ також може розумітися як економіка, в якій створені умови і широко використовуються передові технології. Підхід передбачає кількісну оцінку технологічних змін, в тому числі за видами технологій і галузей економіки.

Ресурсно-факторний аспект. Враховується верховенство такого ресурсу (фактору виробництва) як знання, ЕЗ розуміється як тип економіки, при якому головним ресурсом стають знання, включаючи людський капітал і технології-це стає більш глибоким рівнем розгляду економічних процесів і робить науку

головною продуктивною силою. По суті, це більш глибокий рівень розгляду економічних процесів, оскільки знання первинні та лежать в основі використання інших ресурсів. Такий аспект фокусує увагу на поданні знань як ресурсу, основи виробництва благ, джерела технологій і компетенцій. Також в рамках підходу на мікрорівні розглядаються процеси отримання та використання знань, оцінки вартісних параметрів (в тому числі продажу як товару). Ресурсно-факторний підхід передбачає часткову кількісну оцінку витрат на отримання знань і результатів їх використання.

Соціальний аспект. ЕЗ розуміється як такий тип економіки, при якому фокусується увага на важливості, розвитку і ефективному використанні людського потенціалу, створенні умов для інтелектуальної праці. В рамках соціального аспекту розглядаються питання, що стосуються самої людини як суб'єкта економіки: зміна обсягу і структури потреб, розвиток здібностей, мотивації та інтересів, зайнятості та соціальної забезпеченості. Трансформація технологічного та економічного устрою суспільства не може не впливати і не змінювати аспекти, що стосуються соціальної життєдіяльності людини.

Сьогодні проявляється нова максима: головною конкурентною перевагою будь-якої країни є вміння утримати і створити умови для подальшого розвитку талановитих людей. Тому, від того, наскільки сприятливими будуть умови для накопичення і практичного розкриття людиною свого неповторного інтелектуального потенціалу, створених на всіх без винятку рівнях управління, залежить соціально-економічна віддача від інвестування в людський капітал і побудова ЕЗ.

Конкурентний аспект. Для кожного типу і етапу розвитку економіки властивий певний характер конкурентної боротьби (тип, форми і методи). Розвиток і ускладнення конкурентних відносин в сучасних умовах, з одного боку, є наслідком технологічного та економічного розвитку, а, з іншого боку, викликає появу нових процесів, в основі яких лежать знання і їх активне використання. Саме знання виступають основою поняття конкурентоспроможності різноманітних суб'єктів (підприємств, корпорацій, регіонів, країн). Аспекти визначення сутності ЕЗ представлені на рис. 1.8.

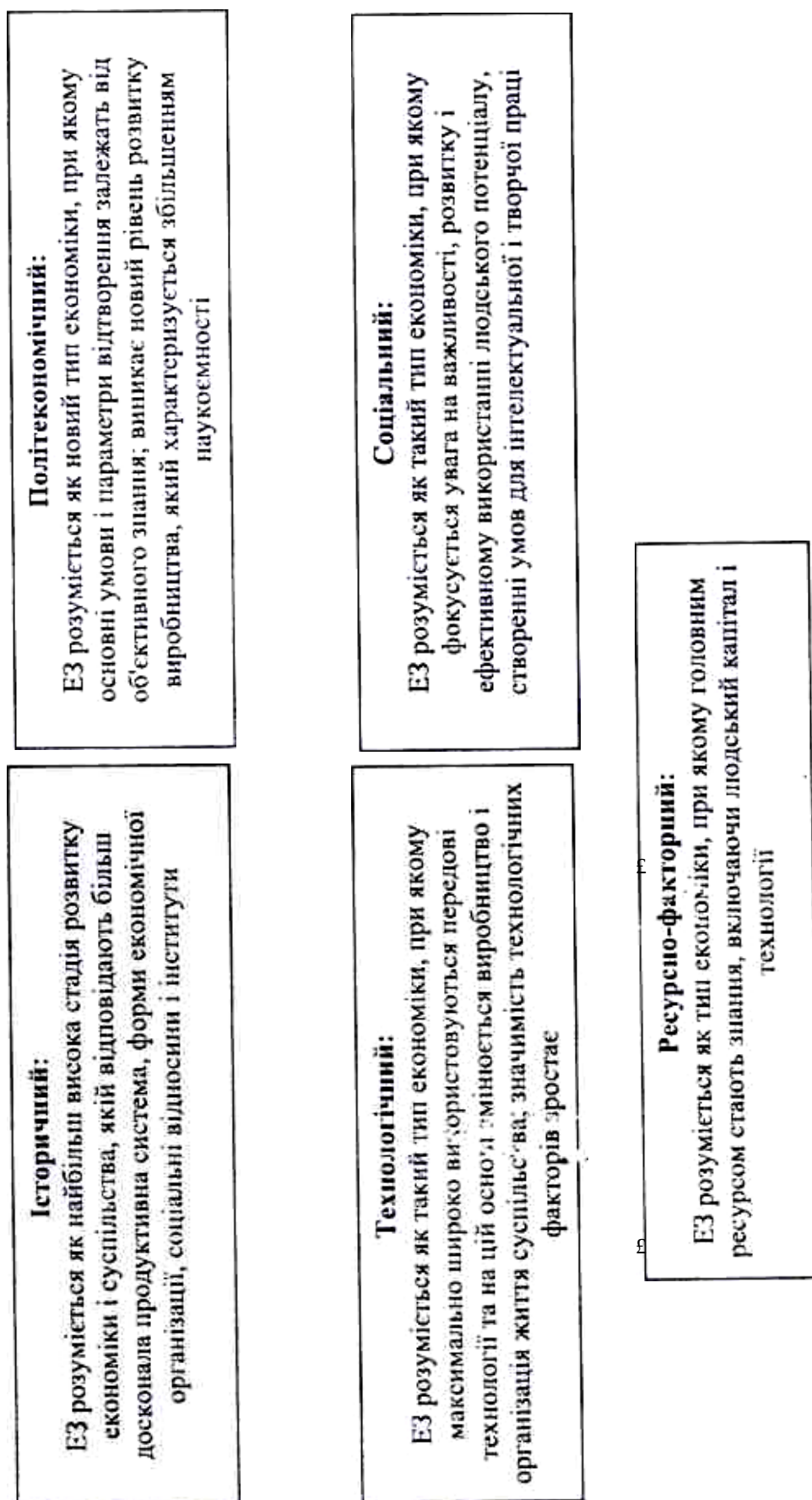


Рис. 1.8. Аспекти визначення сутності ЕЗ

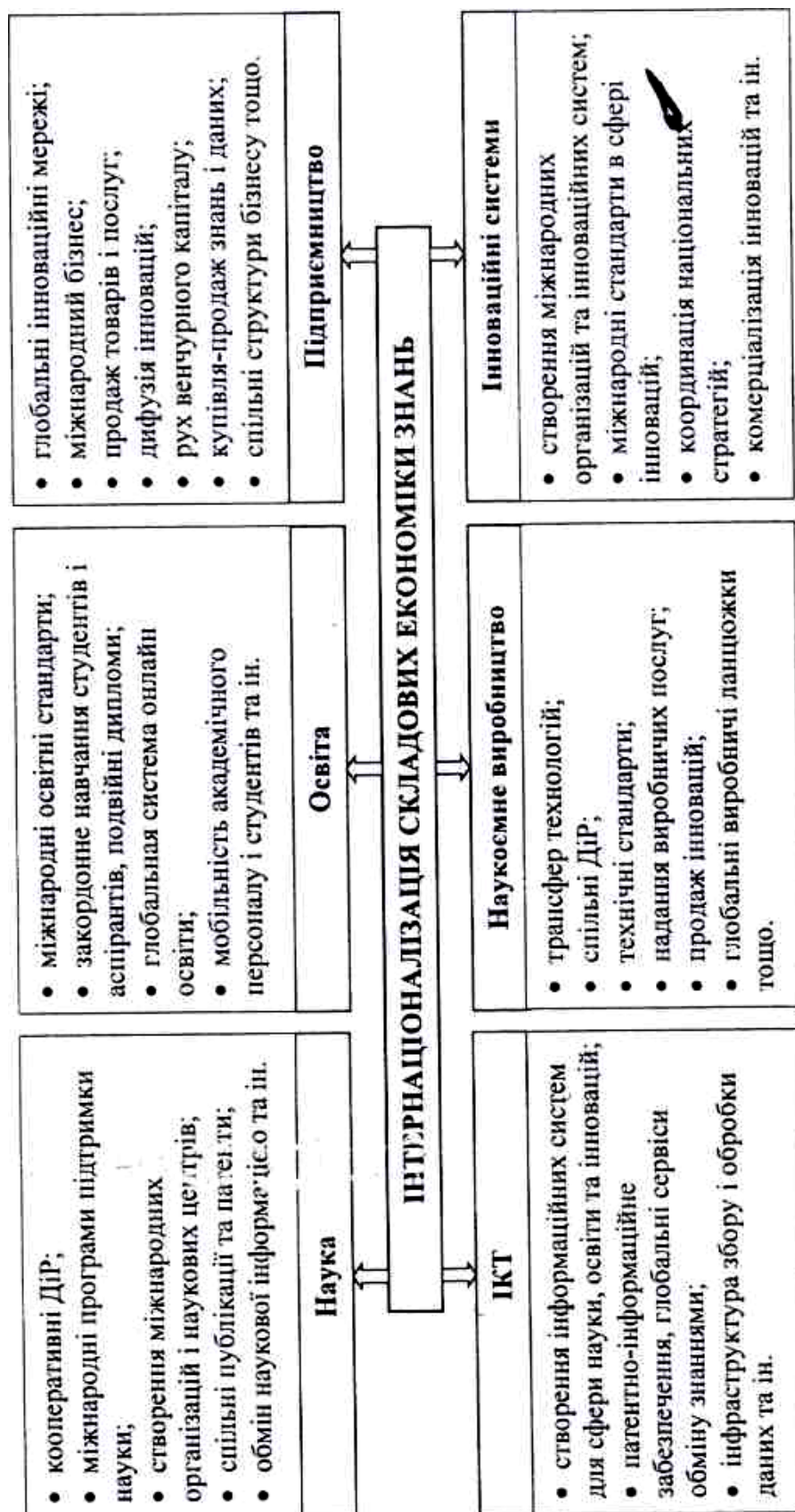


Рис. 1.9. Інтернаціоналізація складових ЕЗ

Становлення ЕЗ у різних країнах характеризується різною динамікою (до неї наближається тільки низка розвинених країн), однак перехід до такого типу стає визначальним для всього світового господарства. Тому і визначені складові ЕЗ - наука, освіта, інноваційний бізнес, ІКТ, високотехнологічне виробництво - стають головними сферами інтернаціоналізації господарства, головними драйверами у процесах глобалізації. Основні сфери інтернаціоналізації елементів ЕЗ представлені на рис. 1.9. [101].

Економіка знань, як новий тип господарювання, може розглядатись з різним просторовим охопленням і на декількох рівнях, що визначає головні об'єкти дослідження (табл.1.13.) [101].

Таблиця 1.13.

Рівні розгляду ЕЗ

Рівні	Простір	Основні об'єкти дослідження
<i>Світовий</i>	Глобальний простір, світове господарство	Глобальні процеси (торгівля, міграція тощо); глобальні мережі, зокрема інформаційні; світові тренди у сфері науки, освіти, технологій; взаємодія регіонів світу; світовий ринок знань
<i>Міжнародний</i>	Групи країн	Міжнародне співробітництво та науково-технічна інтеграція; діяльність міжнародних організацій; торговельні та інші відносини, пов'язані зі знаннями, у межах певних груп країн; міжнародні інноваційні системи; регіонально-міжнародні ринки знань
<i>Національний</i>	Національне господарство, його зовнішні зв'язки	Стан і процеси розвитку науки, освіти, технологій, підприємництва; структурні зміни господарства; економічна політика; національні інноваційні системи; національні ринки знань
<i>Мезорівень</i>	Галузі, сектори економіки	ДіР та інноваційні процеси; технологічні зміни; інноваційні системи мезорівня; галузевий та регіональний трансфер технологій (ринки знань)
<i>Мікрорівень</i>	Підприємства, організації	Управління знаннями; нематеріальний капітал, інтелектуальні ресурси, інноваційний потенціал; процеси отримання та використання знань (спеціальна діяльність)
<i>Індивідуальний</i>	Середовище діяльності індивіда	Дії (поведінка) окремих людей з отримання та використання знань; інтелектуальна та інноваційна прця; різноманітні мережі та співтовариства; адаптація до змін і нових знань

Висновки з 1 – ого розділу

1. Інформація, як ресурс функціонування і розвитку виробничої системи, виступає не лише в якості доповнюючого, але і в якості альтернативного (замінного) ресурсу по відношенню до традиційних виробничих ресурсів (трудових, предметних, енергетичних). Інформація виступає як ресурс універсальної доповнюваності і універсальної замінності, але, зрозуміло, в певних межах.

2. Інформаційні ресурси при їх ефективному використанні багато в чому знижують відносну і навіть абсолютну потребу економіки в традиційних виробничих ресурсах. Чим вище інформаційний рівень функціонування системи, тим, при інших рівних умовах, економніше витрачає вона трудові, енергетичні і сировинні ресурси.

3. Інформацію, яка використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками. Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, *при визначенні цілей* велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота; *при оцінюванні ситуації* важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації; *при розробленні управлінських рішень* — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо. При умові дотримування вищевідзначених факторів можна сподіватися, що подана менеджеру інформація забезпечить йому високу ефективність.

4. Для забезпечення ефективності менеджменту інформація повинна бути якісною, тому серед основних вимог до інформації, що використовується в процесі здійснення управлінської діяльності, виділяють: достовірність, точність, актуальність, доступність та зручна форма подання .

5. Інформація, що може забезпечити ухвалення рішень, робить істотний внесок у рішення. Вона стає чинником виробництва і , подібно до праці, матеріальним ресурсам та капіталу, створює додану вартість. В цій своїй функції інформація є елементом конкурентоспроможності, рівним за значенням ефективному менеджменту.

6. Інформація уособлює найважливіший організаційний ресурс. Вона входить у загальний комплекс ресурсів підприємства поряд з кадровими, фінансовими тощо, крім цього інформація має багато спільних характеристик з іншими ресурсами.

7. Перехід від постіндустріального до креативного і, зокрема, знаннєвого суспільства накладає певні вимоги і щодо інформації стосовно її сучасного трактування, актуальності і т.п.

8. Економіка знань - це такий тип економічної організації суспільства, при якому ключовим ресурсом виступають знання та інформація; саме знання та інформація стають факторами становлення глобальної економіки знань, пов'язаної інформаційно-комунікаційними технологіями в єдине ціле на світовому рівні. Це зміна технологічного базису економіки під впливом появи якісно нових технологій, в тому числі пов'язаних з накопиченням і передачею інформації. Разом з тим вона обумовлює більш жорсткі вимоги до інформаційного забезпечення.

9. Знання та інформація існували завжди, на всіх етапах розвитку людського суспільства. Але саме зараз вони є визначальними факторами і ключовими ресурсами сучасного суспільного розвитку. На основі порівняльно - історичних досліджень економіка знань розуміється як найбільш висока стадія розвитку економіки і суспільства, якій відповідають більш досконалі продуктивні сили, форми економічної організації, соціальні відносини та інститути, а також збільшення економічного значення науки і освіти.

Розділ 2. Формування в колективі ефективних комунікацій

Вмілисьте кумонько зварити,

та не вмілисьте подати

Народна приповідка

Вступ

Наприкінці ХХ століття людство вступило в нову стадію свого розвитку — в епоху інформаційного суспільства з усіма його досягненнями, суперечностями та конфліктами. Основним об'єктом людської діяльності в умовах інформаційного суспільства є обмін інформацією. Вільна циркуляція інформації у суспільстві стає важливим фактором економічного, національного та особистого розвитку. Багатоаспектність феномену інформації, складність та суперечність її природи, багатообразність засобів та зовнішніх проявів привертають значну увагу представників різних наук.

Новий етап розвитку суспільства був спричинений черговою хвилею науково-технічної революції, розвитком нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, що кардинально змінили спосіб життя людини, виробничі відносини та методи управління, систему ціннісних орієнтацій, стилі життєдіяльності та світосприйняття людей. Глобальний соціальний ефект цих трансформацій викликаний, насамперед, появою світової мережі Інтернет. Інтернет знаменує початок нової ери в ментальності людства, з домінуючою цінністю різноманітної інформації, соціальною диференціацією за принципом «наближеності до знання», симбіозом соціальної організації з інформаційними технологіями [15].

Досліджуючи інформаційний аспект сучасного менеджменту, не можна обминути таку його важливу складову як “комунікація”. Як відомо, поняття ”комунікація” використовується багатьма науками і різні автори абсолютно по-різному тлумачать зміст цього поняття. Зокрема кібернетики : як обмін інформацією між складними динамічними системами та їхніми частинами, її змістом між двома і більше людьми. Власне інформацію представники

кібернетики (в особі одного із засновників цієї науки Н. Вінера) визначають як зміст, що отримується із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього.

Комунікація виникла з потреб індивідів у суспільному житті. Це спілкування між людьми, в процесі якого вони обмінюються повідомленнями, думками за допомогою мови чи інших знаків. Тому, з огляду на зазначене, можна констатувати, що комунікація є процесом передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства.

Глобальні технології змінюють форми комунікації, а стрімкий розвиток Інтернету вносить суттєві зміни у сучасне інформаційно - комунікаційне середовище. Глобалізація сучасних соціальних процесів, що включає все більш зростаючу інформатизацію соціального простору, привела до стійкого підвищення інтересу до соціально - комунікативних процесів сучасного суспільства, і, як наслідок, до зростаючої ролі наук, які досліджують комунікацію на всіх рівнях її функціонування.

В класичній літературі з менеджменту проблеми, що пов'язані з комунікаційним процесом, висвітлюються, на наш погляд, досить поверхнево, в той час як з інформаційної сторони – це важлива його складова і вимагає більш широкого представлення в теорії менеджменту. Особливий підхід до даного питання висловлює І. Адізес [1], підкреслюючи, що відносно визначення менеджменту думки в галузі не збігаються. Для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі і об'єднання цих ролей в одну цілісну систему покладено саме на комунікацію.

Більш детально проблеми комунікацій ми розглядали в роботах [13,33, 68], тому в даному розділі нашого дослідження ми сфокусуємо увагу лише на тих факторах комунікаційного процесу, які, на нашу думку, найбільше сприяють підвищенню ефективності системи менеджменту.

2.1. Комунікація, їх роль в системі менеджменту

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість

констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник, який ефективний у комунікаціях.

Комунікація — це передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття менеджером неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

Комунікація –це складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення та передає його отримувачу. На (рис.2.1) [56] представлено класифікацію комунікацій з урахуванням різних ознак.

Основою комунікаційного процесу є інформація - це найважливіший ресурс, який дає змогу організації розвиватися, зміцнювати свої стратегічні позиції. Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагодженні погано, то рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособисті стосунки можуть деформуватися.

В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення та проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

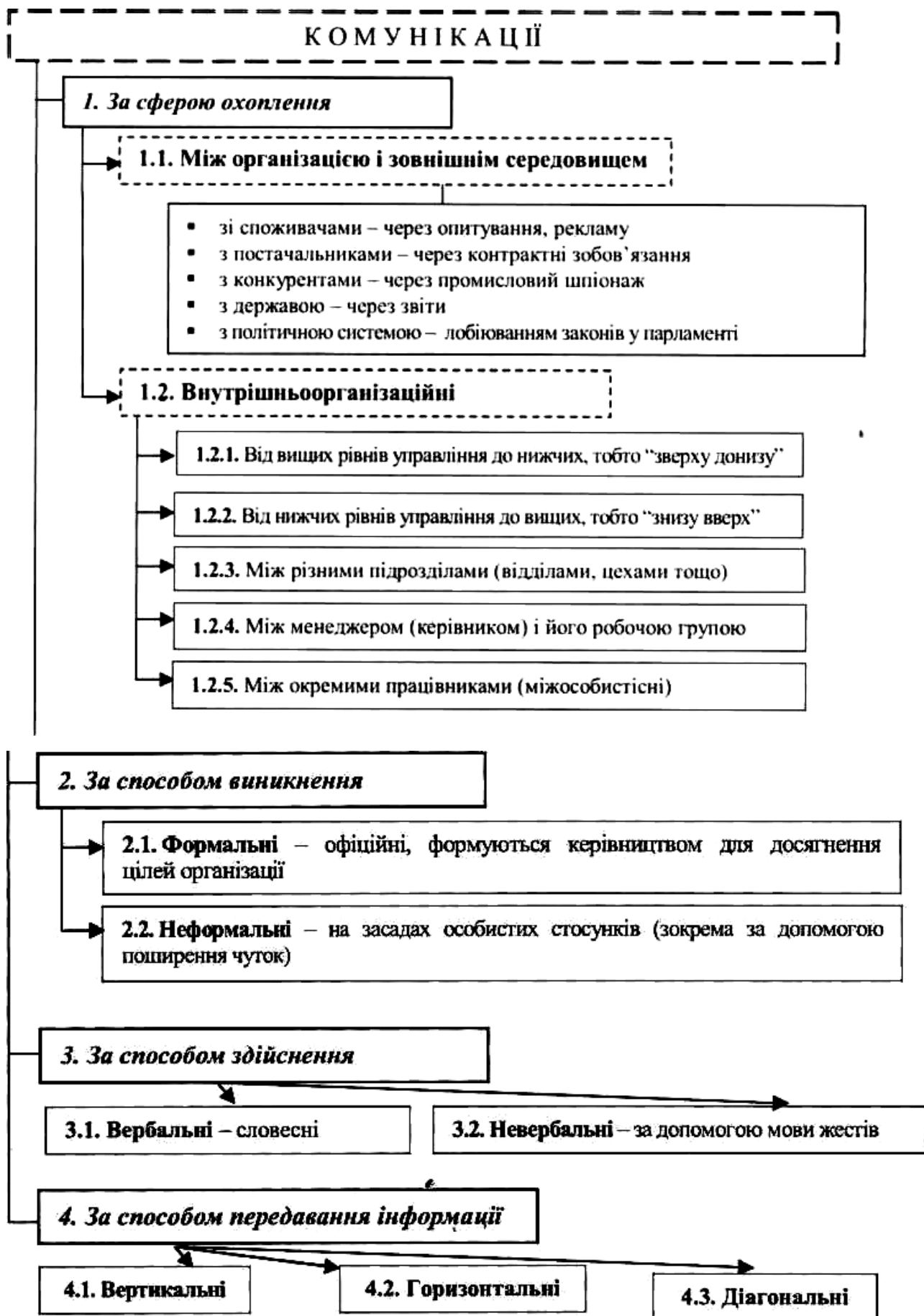


Рис. 2.1. Види комунікацій у менеджменті

Типологію комунікаційних каналів представлено на (рис.2.) [11].

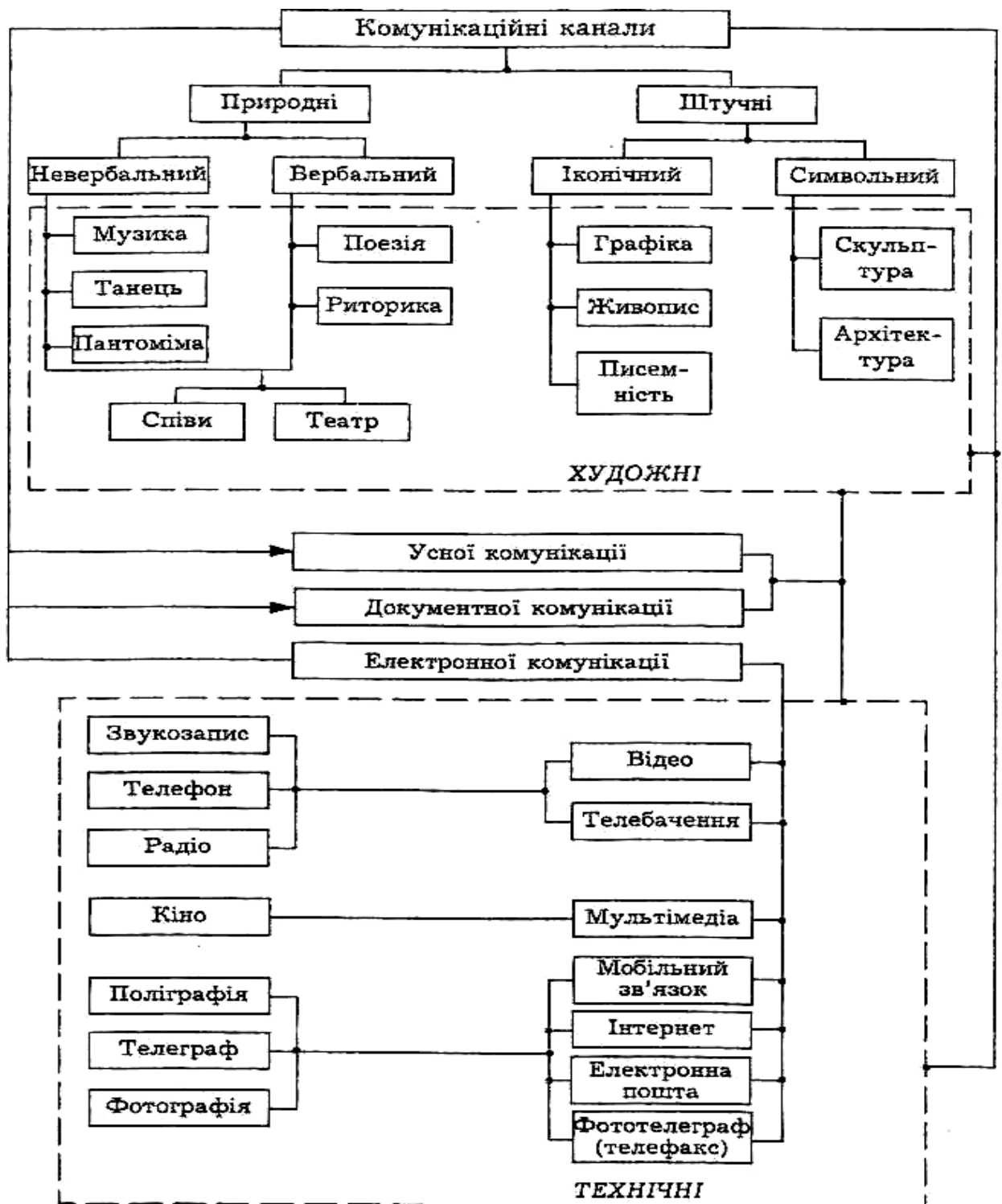


Рис. 2. Типологія комунікаційних каналів

Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує

своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація. Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру.

Якщо знехтувати певними правилами передавання інформації, її зміст може бути спотворено чи навіть утрачено. Тому слід обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б сприяли забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації.

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Однією із основних умов функціонування будь-якої системи є рух у ній потоків інформації. Поняття «інформація» і «комунікація» тісно пов'язані єдиним процесом управління в організації, однак їх не можна вважати тотожними. Інформація виникає, існує і передається завдяки комунікації. Відповідно комунікація - це сполучний процес, необхідний для реалізації важливих управлінських рішень, тому створення ефективних комунікацій може бути досягнуте лише за допомогою відповідної організації комунікативного процесу [20].

При проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії інформації це явище називається шумами, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення.

Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому

числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення (рис. 2.2.) [20].

Які ж комунікаційні мережі є більш ефективними? Відповідь на питання залежить від тих завдань, які виконує та чи інша група людей в конкретній організації. Так, якщо група виконує відносно прості завдання - централізовані системи будуть більш виправданими і ефективними. У цьому випадку централізація дозволяє зробити менше помилок і швидше досягти поставленої мети. Однак, коли завдання постійно ускладнюються, централізована система комунікації починає втрачати свої ключові переваги вона стає громіздкою і неефективною. Відтак, тоді перевагу слід надавати децентралізованим комунікаційним мережам.

Побудова ефективної комунікаційної мережі є вкрай необхідною не лише для великих компаній з великим штатом працівників, але й для невеликих організацій. Навіть для стартапу, в якому буде зайнято не більше 5 осіб, потрібна налагоджена комунікація, оскільки кожен із його учасників хоче знати про те, що вже виконано, а що лише залишається в планах на майбутнє, як взагалі відбувається робочий процес і які результати можна від цього очікувати. Безумовно, в невеликих масштабах, таких як стартап, нескладно організувати комунікації між працівниками. Для цього достатньо буде використовувати загальний чат в будь-якому месенджері і проводити регулярні ділові наради.

Досить важливими є комунікації в колективі, де значна кількість працівників працює у віддаленому режимі. В такій ситуації необхідно приділити увагу саме горизонтальним комунікаціям, оскільки кожний працівник може підтримувати зв'язок з керівництвом і взагалі не має уявлення про те, над виконанням яких завдань працюють інші працівники в організації. Якщо не розвивати і не направляти корпоративні зв'язки, вони будуть поступово руйнуватися, тому не варто розраховувати на ефективну і злагоджену командну роботу.

відліку, в якій зміст повідомлення може бути змінений або частково втрачен

Перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації відображено в таблиці 2.1. [20]. З метою зниження негативного впливу всіх цих проблем виникає об'єктивна необхідність здійснення постійного регулювання інформаційних потоків в організації, здійснення контролю за процесами обміну інформацією та основними інформаційними каналами, що використовуються, створення додаткових каналів зв'язку для виключення спотворення інформації.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації, разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, складають інфраструктуру управління підприємствами.

Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування - дотримання правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом. Слід враховувати, що всі види комунікації мають неусувні комунікаційні бар'єри - технічні, психологічні та соціальні, які можна розділити на шуми природного походження і навмисне спотворювані перешкоди - цензура, дії конкурентів тощо. З першими доводиться миритися, а з другими - боротися.

Комунікації - складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У зв'язку з цим сучасний керівник має розуміти, яким чином середовище впливає на обмін інформацією і володіти мистецтвом усного та письмового спілкування.

Таблиця 2.1.

Типові проблеми внутрішньої комунікації в організаціях

Проблеми	Характеристика
Проблеми «когнітивного дисонансу»	Ситуація, коли людина отримує з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет. Як правило, така ситуація викликає у людини негативні емоції, оскільки вона не може визначитися з тим, кому слід довіряти, і змушена для позбавлення від цієї неприємної ситуації дисонансу шукати додаткову інформацію.
Зростаючий обсяг інформації і дефіцит часу на її розгляд	Кожний працівник знаходиться в інформаційному потоці високої щільності, у якому конкуруючі повідомлення відіграють роль інформаційного «шуму», тобто ускладнюють процес сприйняття інформації, накладаючись на неї таким чином, ніби один текст звучить одночасно з іншим, відтак, вони обидва не сприймаються слухачами.
Обмежена інформаційна місткість сприйняття	Окрім об'єктивно існуючого дефіциту часу на розгляд інформації, у людини ще є і така суб'єктивна властивість, як обмеженість внутрішньої місткості сприйняття чи, іншими словами, обмеженість короткочасної пам'яті. Місткість сприйняття обмежена так званим «магічним числом Мюллера», тобто 7 ± 2 одиниці. Це означає, що для того, щоб інформаційний матеріал був засвоєним, він має складатися з загальної кількості окремих повідомлень від 5 до 9 одиниць.
Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яка насправді відома працівникові	Така невідповідність може спостерігатися у випадку виявлення невідповідності між офіційною позицією підприємства і реальною інформацією, якою працівник володіє за фактом роботи на даному підприємстві. У випадку виявлення такої невідповідності довіра до керівництва організації зникає.

Загалом, підвищення ефективності комунікативного процесу в організації має здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- в організації слід забезпечити належне управління інформаційними потоками, тобто чітко визначити потреби в інформації на всіх рівнях управління і організувати потоки інформації у відповідності з цими потребами;
- при передаванні будь- яких повідомлень доцільно використовувати декілька каналів зв'язку одночасно;
- особливу увагу слід приділяти процесам обміну інформацією (зустрічам із підлеглими, обговоренню майбутніх змін в організації, вивченню звітів за результатами контролю);
- необхідно забезпечити нормальне функціонування системи зворотного зв'язку в організації (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників).

Разом з тим треба відзначити, що ряд авторів по своєму трактують особливості комунікаційного процесу. При цьому треба врахувати, що комунікації можуть бути перервані перешкодою. Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив (рис. 2.3.) [55].

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

Отже, комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації — послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації, її мета — це розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли. Ефективність

комунікацій великою мірою залежить також від правильно обраного каналу передавання інформації.

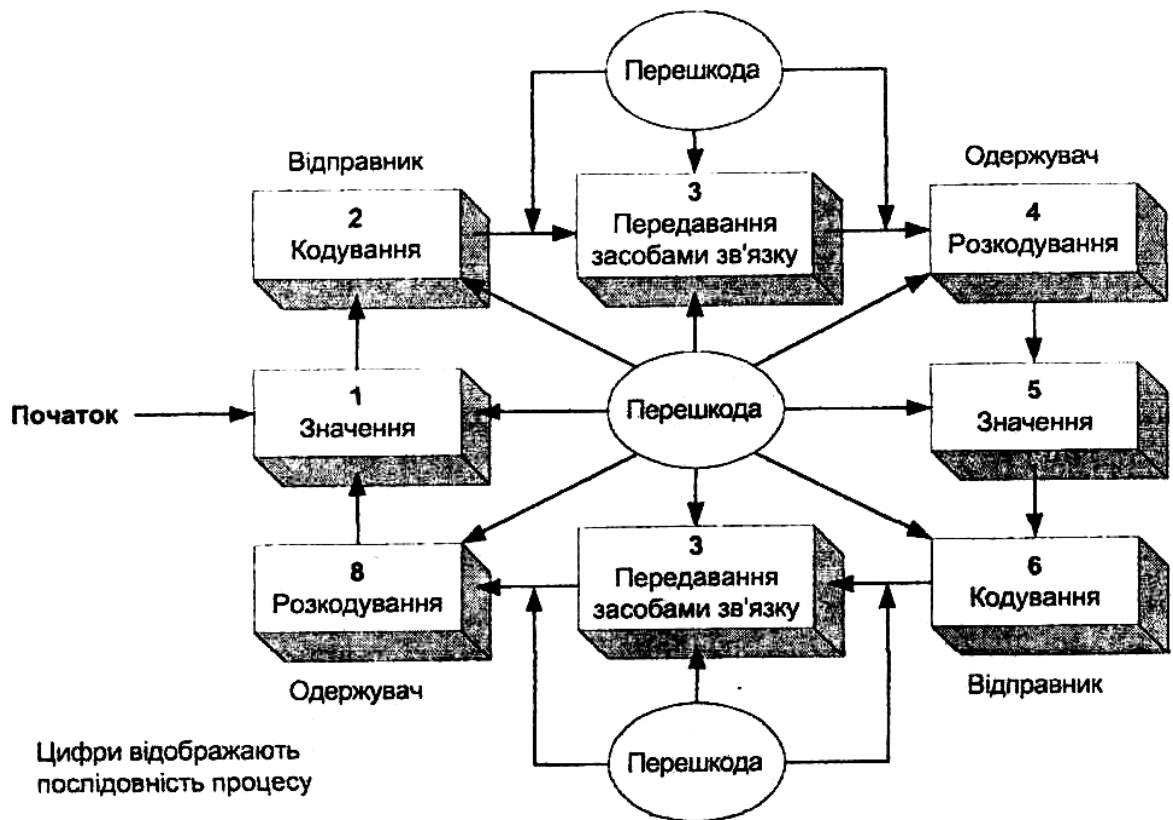


Рис.2.3. Комунікаційний процес

Удосконалення управління, формування ефективної системи комунікаційного менеджменту, усунення зайвих ланок, дублювання каналів комунікацій, бюрократичних перепон, подолання опору змінам можливе за рахунок досліджень взаємозв'язку підфункцій комунікаційного менеджменту. Ефективність комунікаційного менеджменту проявляється у результаті якісного наповнення класичних функцій управління якісно новим змістом, а також у результаті реалізації низки спеціалізованих функцій, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем.

Очевидно, що ефективна комунікативна діяльність сприяє забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності. На рис. 2.4. [11] відображено модель управління розвитком організаційних комунікацій в умовах зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища. Як бачимо з рис.2.4, зміни комунікативних потреб можуть бути пов'язані з організаційно - правовою формою господарювання, технологією, асортиментом продукції, зв'язками з суб'єктами зовнішнього середовища, у результаті чого змінюється і характер інформаційної взаємодії в організації, та комунікативний клімат.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що необхідність управління організаційними комунікаціями об'єктивно обумовлена еволюційним розвитком сучасної економіки і визнанням ролі організаційних комунікацій як важливого чинника підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Організація, яка ставить перед собою масштабні комунікативні цілі, потребує розробки відповідної комунікативної політики, що передбачає не лише визначення цілей комунікації та шляхів їх досягнення, але й опрацювання змісту інформації, яка розповсюджується серед різних цільових аудиторій і планування зворотного зв'язку.

Усі міжособистісні комунікації залежать від особистісних характеристик учасників комунікаційного процесу. Людина, обмінюючись інформацією з іншою людиною (людьми), висловлює власні думки, спираючись на досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодуючи отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через «сито» своїх понять і суджень.

Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри), тобто спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату [20]. Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

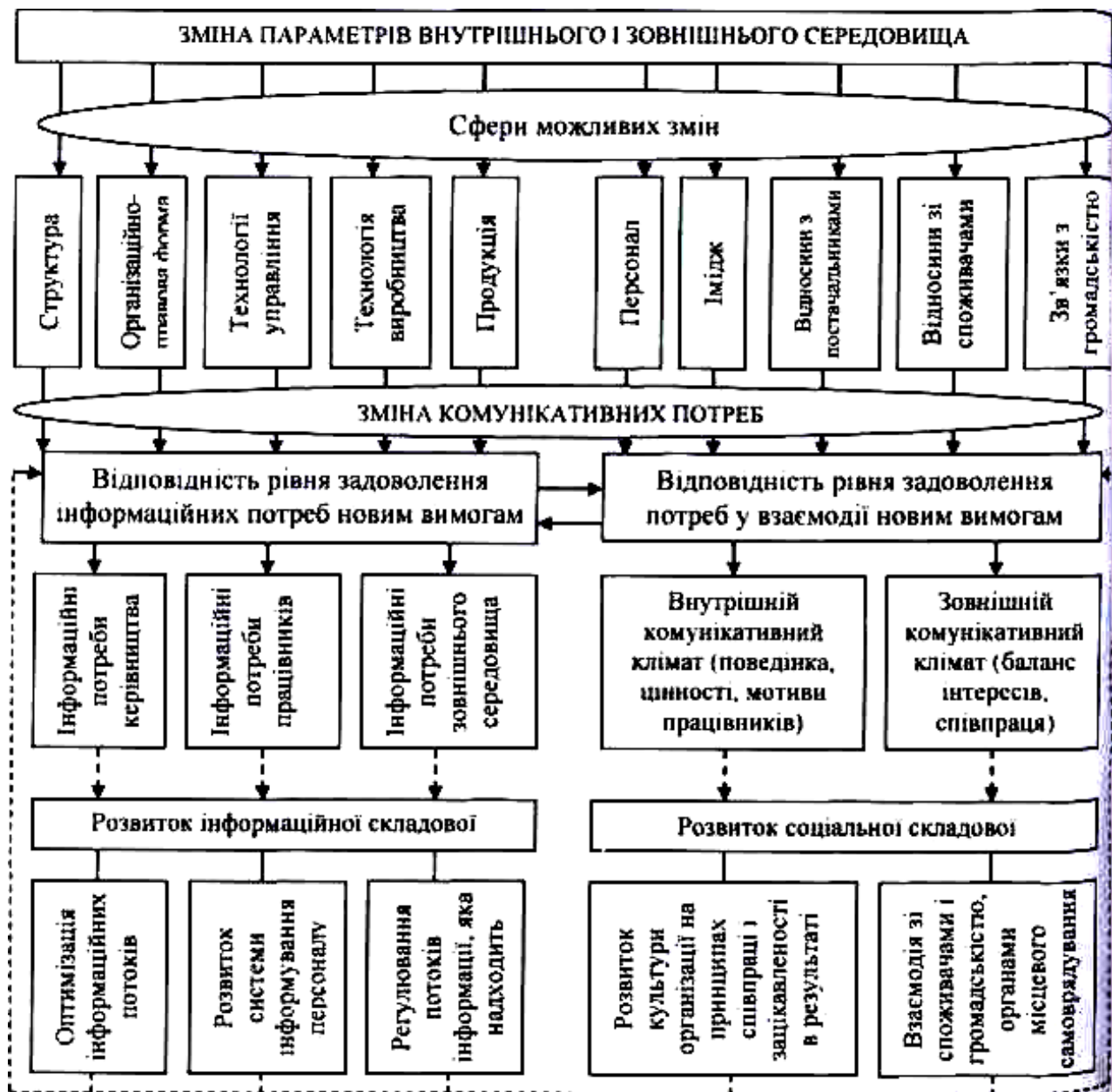


Рис. 2.4. Модель управління розвитком організаційних комунікацій

Перешкоди в системі комунікацій є однією з найбільш серйозних проблем в адміністративному управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому з етапів процесу передачі інформації. Ті, хто володіє інформацією, можуть бути не в змозі це зробити: ті, хто одержує інформацію, може не побажати або просто не засвоїти її.

Існування бар'єра в комунікаціях має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається

свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів. Усунути комунікативні бар'єри можливо шляхом удосконалення спілкування.

Отже, комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по - різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та інше. Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації приймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

Таким чином, ефективна комунікація - це комунікація, при якій відправник повідомлення використовує адекватні засоби кодування і передавання своєї ідеї, а одержувач демонструє розуміння ідеї, зберігаючи при цьому комунікативну рівновагу.

Комунікація, спрямована на вирішення безпосередніх завдань, має бути організована з урахуванням минулого досвіду і відповідати довгостроковим інтересам і цілям організації. Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник, який ефективний у комунікаціях.

2.2. Формування в організаціях ефективного комунікаційного процесу

Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація. Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру.

Сьогодні керівники різних ланок управління більше половини свого робочого часу витрачають на комунікації. На перший погляд може здаватися, що це надто багато, однак така величина є цілком виправданою, якщо враховувати, що саме за допомогою комунікацій керівники мають змогу успішно реалізовувати свої управлінські ролі, які, згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, всесвітньо відомого канадського вченого у галузі менеджменту, володаря почесних нагород від журналу «Harvard Business Review» (США), можна представити наступним чином (табл.2.2.) [20] . Класифікація управлінських ролей, яка відображена в таблиці 2.2., вказує на те, що міжособистісні комунікації завжди знаходяться в центрі діяльності успішного керівника, тому необхідно усвідомлювати, що відсутність навичок міжособистісних комунікацій може різко знизити ефективність професійної

діяльності на будь-якому рівні управління в організації.

Таблиця 2.2.

Управлінські ролі керівника організації (за Генрі Мінцбергом)

Роль керівника	Сутність	Характер діяльності керівника
<i>Міжособистісні ролі</i>		
Головний керівник	Головна особа в організації. Виконує обов'язки правового чи соціального характеру.	Участь у проведенні урочистих церемоній, пов'язаних із діяльністю організації. Виконання дій, обумовлених досягнутим статусом.
Лідер	Відповідальний за мотивацію підлеглих, набір і підготовку нових працівників	Усі управлінські дії, пов'язані з підлеглими.
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації.	Листування, участь у ділових нарадах поза межами організації, робота з іншими особами і організаціями.
<i>Інформаційні ролі</i>		
Приймач інформації	Одержує інформацію з різних джерел, самостійно займається пошуком необхідних відомостей з метою їх використання в інтересах організації.	Робота з внутрішніми документами, ознайомлення із вхідною кореспонденцією. Здійснення контактів, пов'язаних із одержанням інформації (відрядження, ділові зустрічі тощо).
Розповсюд-жувач інформації	Передає інформацію, одержану із внутрішніх чи зовнішніх джерел, своїм підлеглим. Частина інформації є фактологічною, а решта - вимагає відповідного опрацювання.	Вербальне спілкування з керівниками інших ланок управління та підлеглими, у процесі якого передається важлива інформація. Ділове листування з представниками інших установ та організацій з метою одержання від них інформації.

Представник організації	Передає інформацію для зовнішніх контактів стосовно планів і результатів роботи організації.	Участь у ділових зборах і нарадах. Проголошення усних заяв від імені організації. Підготовка письмових повідомлень.
<i>Ролі, пов'язані з прийняттям рішення</i>		
Підприємець	Здійснює пошук можливостей як всередині організації, так і за її межами. Займається розробкою проектів, здійснює контроль їх реалізації.	Обговорення та ініціювання нових проектів. Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення діяльності організації у перспективі.
Особа, яка вирішує проблеми організації	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і необхідних змін.	Обговорення стратегічних і поточних питань діяльності організації. Прийняття рішень стосовно існуючих проблем.
Особа, яка координує використання ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення важливих рішень.	Складання графіків, визначення повноважень, розробка бюджетів, регулювання повноважень підлеглих.
Відповідальний учасник ділових переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх ділових заходах	Проведення ділових переговорів.

Під час обміну будь-якою інформацією відправник має підготувати певне повідомлення і обрати найбільш оптимальний канал для його передавання таким чином, щоб одержувач міг легко зрозуміти сутність запропонованої ідеї. На практиці реалізувати таке завдання досить складно, оскільки кожний етап процесу комунікації є одночасно важливою точкою відліку, в якій зміст повідомлення може бути змінений, або частково втрачений (рис. 2.5.) [20].

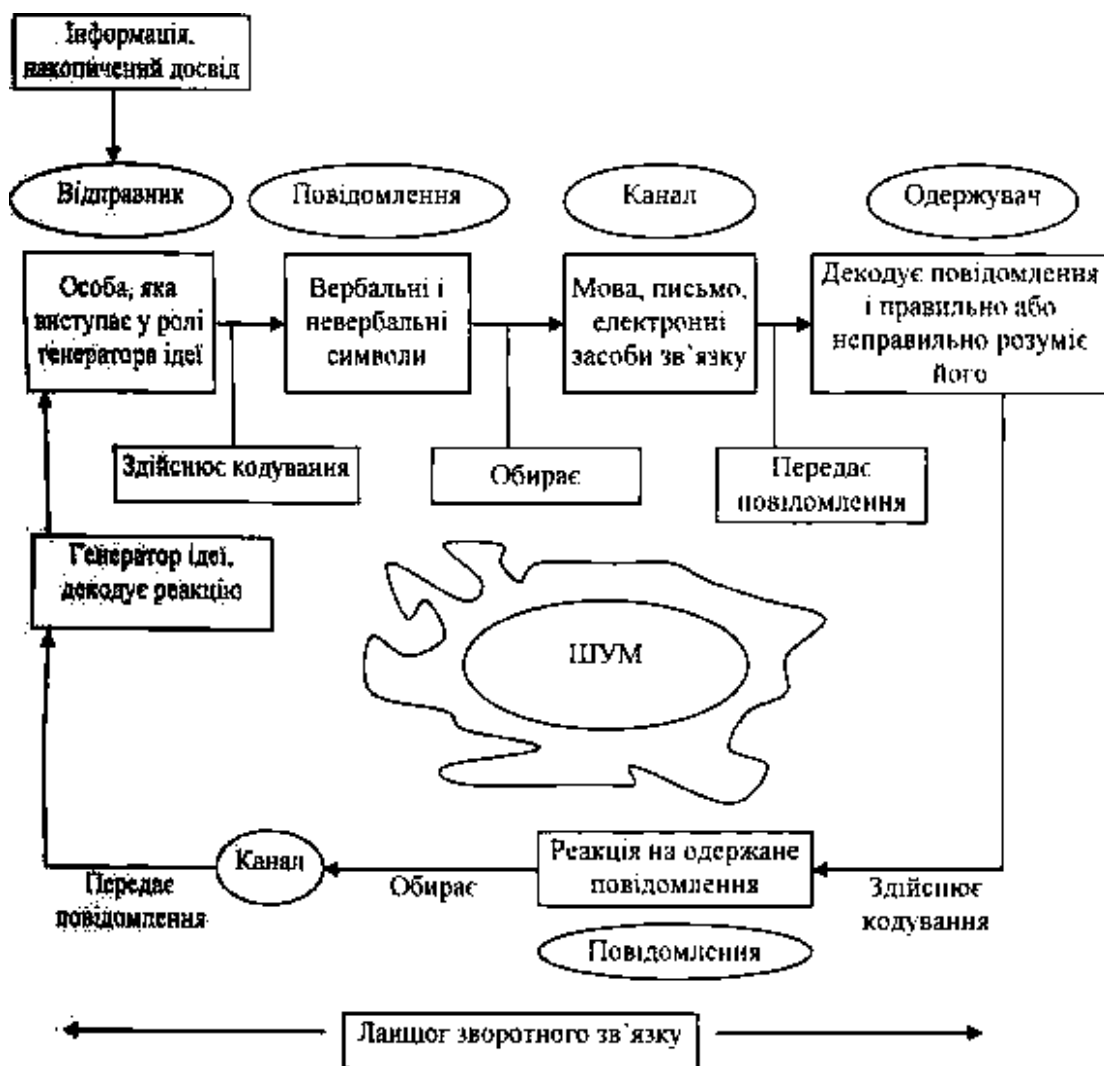


Рис. 2.5. Процес обміну інформацією як система зі зворотним зв'язком

За даними рис. 2.5. можемо стверджувати, що комунікаційний процес у сучасній організації охоплює низку важливих етапів, характеристику кожного з яких наведено нижче.

Перший етап комунікації - це виникнення ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку найбільш цінну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Після зародження ідеї у відправника виникає потреба в її уточненні, оскільки для забезпечення точності і повноти процесу комунікації необхідно вже на початковому етапі прагнути до уникнення різноманітних помилок, пов'язаних із неповним розумінням сутності певної ідеї.

Другий етап - це кодування і вибір каналу зв'язку. Перш ніж передавати ідею, відправник має за допомогою певних символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації голосу і жести. Таке кодування перетворює ідею на повноцінне повідомлення для передавання якого відправник має обрати відповідний канал зв'язку, що має відповідати основній ідеї і цілям повідомлення, інакше процес передавання інформації просто втрачає сенс.

Всі існуючі канали зв'язку класифікують залежно від їх пропускної спроможності, тобто залежно від обсягу інформації, який може бути переданий через канал зв'язку за один комунікативний акт. Як бачимо з рис.2.6, фізична присутність (особисте спілкування) є найбільш ефективним каналом зв'язку, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід до кожного співрозмовника.

Сьогодні переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному, але й на емоційному і підсвідомому рівнях, що сприяє більш глибокому і точному осмисленню ситуації. Натомість інтерактивні канали зв'язку, які передбачають спілкування по телефону, або за допомогою електронних засобів зв'язку, використовуються лише тоді, коли є необхідність швидкого обміну інформацією, однак у даному випадку буде відсутній «ефект присутності», характерний для попереднього виду каналів зв'язку.

Менш популярними у діловому середовищі є особисті статичні канали зв'язку, тобто письмові повідомлення, які можуть мати особистісну спрямованість, однак швидкий зворотний зв'язок при цьому досить ускладнений.

Знеособлені статичні канали зв'язку (різноманітні звіти і бюлетені) мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу.

Найбільш місткий канал ↔ **Найменш місткий канал**

Фізична присутність (контакт віч-на-віч)	Інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку)	Особисті статичні канали (записки, листи)	Безособові статичні канали (звіти, бюлетені)
---	--	---	--

Доцільно використовувати для ↔ **Підходять для чітких**
багатозначних, нестандартних і **і простих повідомлень**
складних повідомлень

Рис. 2.6. Види каналів зв'язку залежно від їх пропускної спроможності

Загалом, вибір каналу зв'язку залежить від того, яким є повідомлення. Звичайні повідомлення містять чимало різних даних, або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже існує усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали зв'язку. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною, або коли учасники комунікації знаходяться на значній відстані один від одного. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати найбільш місткі канали зв'язку.

Третій етап комунікації - це безпосереднє передавання повідомлення. При цьому відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї чи сукупності ідей) одержувачеві. Мова йде про фізичне передавання повідомлення, яке більшість людей помилково сприймає за сам процес комунікації. У той же час передавання повідомлення є лише одним із важливих етапів процесу комунікації, через які необхідно пройти, щоб ознайомити іншу людину з певною ідеєю. Після завершення передавання повідомлення відправник має переконатися, що повідомлення було одержане

адресатом. Якщо при цьому результат негативний, необхідно з'ясувати причини даної ситуації і спробувати повторно передати повідомлення.

Четвертий етап - це декодування (інтерпретація) повідомлення, тобто перетворення символів відправника на думки одержувача повідомлення. Якщо символи, обрані відправником, мають те ж саме значення, що і для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли була сформульована його ідея. Однак через низку причин одержувач може надавати повідомленню зовсім іншого змісту. Це пояснюється тим, що на етапі декодування інформації виникають перешкоди (рис.2.7.) [20], обумовлені сприйняттям, які також змінюють початковий вигляд повідомлення. За даними рис. 2.7. можемо стверджувати, що одна з таких перешкод виникає через конфлікт між сферами компетенції відправника і одержувача повідомлення. Це означає, що люди можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по-різному, залежно від накопиченого життєвого досвіду.

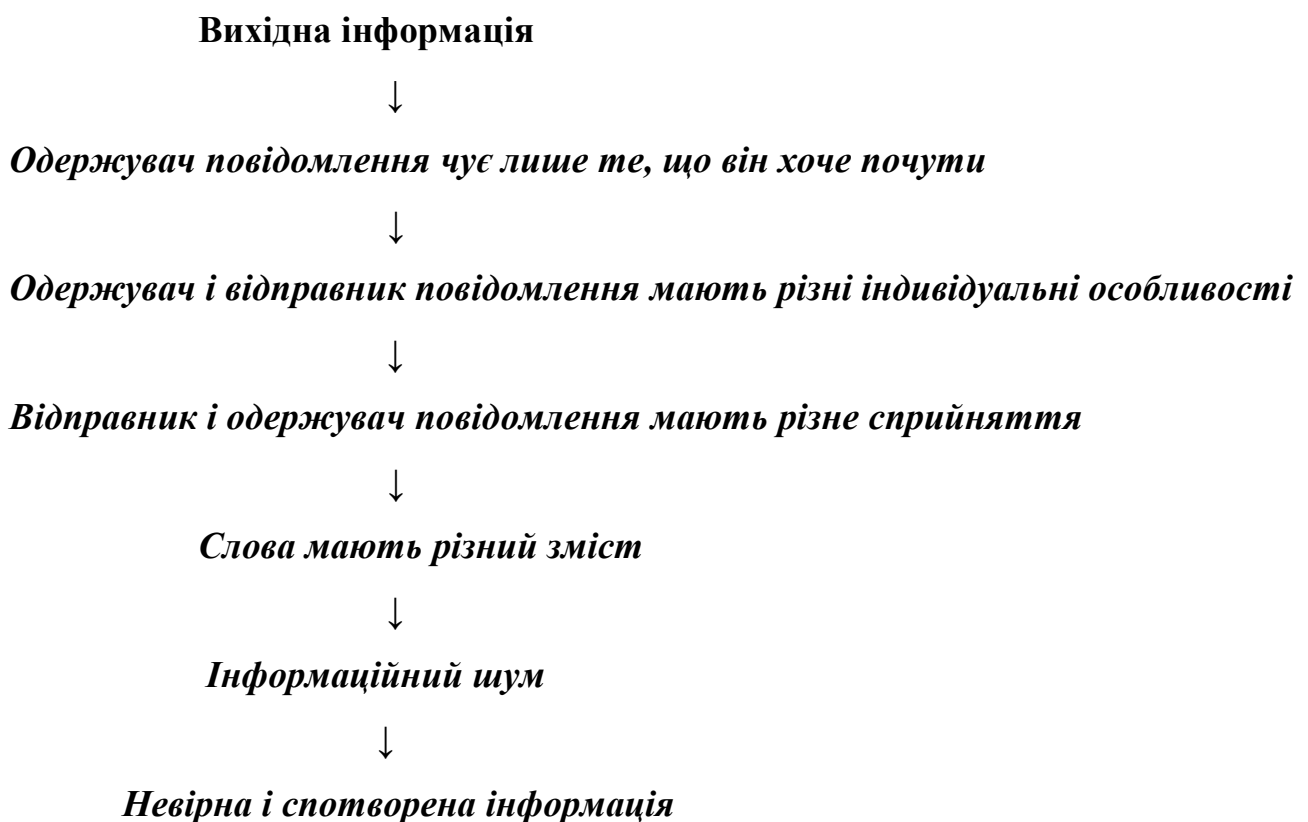


Рис. 2.7. Перешкоди, які виникають на шляху комунікацій

Якщо реакція на повідомлення непотрібна, процес комунікації на цьому етапі може завершитися. І навпаки, точність розуміння одержувачем змісту повідомлення стане очевидною лише тоді, коли відбудеться зміна комунікативних ролей учасників процесу комунікації, тобто одержувач перетвориться на відправника повідомлення і своїми висловлюваннями дасть знати про те, як він зрозумів зміст одержаного повідомлення. Фактично на даному етапі проявляється сутність ще одного важливого елементу процесу комунікації — так званого «зворотного зв'язку».

За допомогою зворотного зв'язку ми бачимо себе очима інших людей. Способи організації зворотного зв'язку залежать від індивідуальних особливостей особистості, її здатності сприймати оточуючих (табл. 2.3.) [20]. За даними таблиці 2.3. можемо стверджувати, що процес зворотного зв'язку має бути заздалегідь спланованим і ретельно продуманим.

Позитивний результат багато в чому буде залежати від вибору місця, де буде здійснюватися процес комунікації, а також від того, що і як людина буде говорити своїм співрозмовникам (опонентам).

Зворотний зв'язок дозволяє покращити обмін інформацією, дозволяючи усім учасникам процесу комунікації зменшувати силу впливу інформаційного «шуму». Це поняття використовують для позначення будь-якого втручання до процесу комунікації, яке деформує зміст повідомлення.

Таблиця 2.3.

Характеристика стилів комунікації особистості у діловому середовищі

Стилі комунікації	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості організації
«Дирижерський»	Прямий, практичний, рішучий, впевнений, орієнтований на результат	Кидає виклик іншим, незалежний, деспотичний, байдужий до проблем інших людей	Зворотний зв'язок є швидким. Спілкування обмежене певною проблемою
«Натхненний»	Комунікабельний, дружелюбний, відкритий, схильний залучати інших до виконання важливих завдань	Досить чутливий, однак неуважний до деталей, завжди суб'єктивний під час прийняття важливих рішень	Організація зворотного зв'язку відбувається у діалоговому режимі. Спілкування є багатослівним
«Дружелюбний»	Підтримує інших, терплячий, спокійний, відкритий для інших, здатний їх почути	Пасивний, уникає обговорення дискусійних питань, інертний, нерішучий, схильний стримувати справжні почуття	Зворотний зв'язок є чітким, без жодних ультиматумів. Спілкування відбувається віч-на-віч
«Аналітичний»	Добре підготовлений, дипломатичний, обережний, орієнтований на найдрібніші деталі	Критичний, негнучкий, замкнутий, надто обережний, ставить перед собою високі стандарти	Зворотний зв'язок є об'єктивним, його організація здійснюється з урахуванням часу, необхідного для адаптації до змін

Виникнення інформаційного шуму може бути обумовлене рядом причин, найважливішими серед яких є наступні:

- мовний бар'єр - використання під час обміну інформацією мови, незрозумілою одержувачеві повідомлення. Це можуть бути складні наукові терміни, слова іншомовного походження, жаргонізми тощо;

- географічна відстань між учасниками комунікаційного процесу означає, що передавання повідомлення на далекі відстані може здійснюватися за допомогою електронних засобів зв'язку, що забезпечують швидкий обмін інформацією, однак це не може повністю замінити особистого спілкування, для якого характерними є важливі відтінки живої мови (вираз обличчя співрозмовника, жести, інтонація голосу тощо);

- вплив іншої роботи означає, що у багатьох організаціях інформаційна робота, яка передбачає складання звітів, аналітичних записок та інших документів, вважається канцелярською, а тому її важливість недооцінюють і часто відсувають на другий план.

Відтак працівники докладають значних зусиль для вирішення конкретних ситуацій, які потребують негайного втручання, а необхідність складання звітів про виконану роботу викликає в них почуття невдоволення, оскільки «паперова» робота розцінюється як така, що лише відволікає від реальних справ.

Перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації відображено в таблиці 2.4. [20].

З метою зниження негативного впливу всіх цих проблем виникає об'єктивна необхідність здійснення постійного регулювання інформаційних потоків в організації, здійснення контролю за процесами обміну інформацією та основними інформаційними каналами, що використовуються, створення додаткових каналів зв'язку для виключення спотворення інформації.

Таблиця 2.4.

Типові проблеми внутрішньої комунікації в організаціях

Проблеми	Характеристика
Проблеми «когнітивного дисонансу»	Ситуація, коли людина отримує з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет. Як правило, така ситуація викликає у людини негативні емоції, оскільки вона не може визначитися з тим, кому слід довіряти, і змушена для позбавлення від цієї неприємної ситуації дисонансу шукати додаткову інформацію.
Зростаючий обсяг інформації і дефіцит часу на її розгляд	Кожний працівник знаходиться в інформаційному потоці високої щільності, у якому конкуруючі повідомлення відіграють роль інформаційного «шуму», тобто ускладнюють процес сприйняття інформації, накладаючись на неї таким чином, ніби один текст звучить одночасно з іншим, відтак, вони обидва не сприймаються слухачами.
Обмежена інформаційна місткість сприйняття	Окрім об'єктивно існуючого дефіциту часу на розгляд інформації, у людини ще є і така суб'єктивна властивість, як обмеженість внутрішньої місткості сприйняття чи, іншими словами, обмеженість короткочасної пам'яті. Місткість сприйняття обмежена так званим «магічним числом Мюллера», тобто 7 ± 2 одиниці. Це означає, що для того, щоб інформаційний матеріал був засвоєним, він має складатися з загальної кількості окремих повідомлень від 5 до 9 одиниць.
Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яка насправді відома працівникові	Така невідповідність може спостерігатися у випадку виявлення невідповідності між офіційною позицією підприємства і реальною інформацією, якою працівник володіє за фактом роботи на даному підприємстві. У випадку виявлення такої невідповідності довіра до керівництва організації зникає.

Загалом, підвищення ефективності комунікативного процесу в організації має здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- в організації слід забезпечити належне управління інформаційними потоками, тобто чітко визначити потреби в інформації на всіх рівнях управління і організувати потоки інформації у відповідності з цими потребами;

- при передаванні будь - яких повідомлень доцільно використовувати декілька каналів зв'язку одночасно;

- особливу увагу слід приділяти процесам обміну інформацією (зустрічам із підлеглими, обговоренню майбутніх змін в організації, вивченню звітів за результатами контролю);

- необхідно забезпечити нормальне функціонування системи зворотного зв'язку в організації (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників).

Таким чином, ефективна комунікація - це комунікація, при якій відправник повідомлення використовує адекватні засоби кодування і передавання своєї ідеї, а одержувач демонструє розуміння ідеї, зберігаючи при цьому комунікативну рівновагу. Комунікація, спрямована на вирішення безпосередніх завдань, має бути організована з урахуванням минулого досвіду і відповідати довгостроковим інтересам і цілям організації.

2.3. Основи інформаційно-комунікаційного менеджменту

Сучасне суспільство, як ніколи раніше, залежить від комунікації, її ефективності і реального впливу на життя мільйонів людей. Ми вступаємо в епоху інформаційного суспільства, яке прийшло на зміну індустріальному, і в якому визначне місце займає комунікація - обмін повідомленнями, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до відома співробітників. У вузькому розумінні термін " комунікація" визначається як обмін інформацією між двома або кількома працівниками. У широкому розумінні термін" комунікація" вживається для позначення процесу інформаційної взаємодії між людьми у процесі

матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності. Саме комунікація дає підприємству змогу зменшити свої втрати сил, часу та грошей на виконання завдань, а система управління та організаційна структура забезпечують налагоджену комунікацію в команді. Підприємство, до якого інформація надходить із запізненням або втрачається, подорожуючи між управлінцями та виконавцями, витрачає емоційні та фінансові ресурси на виправлення помилок та недоробок, спричинених комунікаційними збоями, замість того, щоб концентруватися на вироблені та вдосконаленні самого продукту.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, складають інфраструктуру управління підприємствами. Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування - дотримання правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом. Слід враховувати, що всі види комунікацій мають неусувні комунікаційні бар'єри: технічні, психологічні та соціальні, які можна розділити на шуми природного походження і навмисне спотворювані перешкоди - цензура, дії конкурентів тощо. З першими доводиться миритися, а з другими - боротися.

Цілями комунікацій є [11]:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління;
- удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією;
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх задач і дій;

- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо.

Комунікація та інформація особливої ваги набувають в інформаційному суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління. Якщо виходити з розуміння менеджменту як загальної і головної функції суспільства, цілком слушним, зокрема, виглядає звернення до проблематики управління інформаційно- комунікаційною сферою суспільства.

Інформаційно - комунікаційна сфера суспільства пронизує всі інші сфери суспільства (економічну, соціальну, політичну, гуманітарну) і виконує функції, подібні кров'яній системі людини, яка забезпечує життєдіяльність усього організму. Інформаційно - комунікаційну сферу суспільства потрібно розглядати в контексті дослідження:

- ієрархічно - територіального рівня і простору управління;
- базових сфер суспільства (державно - правової, економічної, соціальної, духовної);
- галузево - функціональних видів менеджменту;
- ієрархічно - регулятивного рівня управління;
- часового простору управління.

Про місце і роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі менеджменту, як наукової галузі, відображено на рис.2.8. [11].



Рис.2.8.Інформаційно-комунікаційний менеджмент

Відповідно до ієрархічно-територіальних рівнів управління виокремлюють [11]:

- глобальний менеджмент (планетарний рівень управління);
- цивілізаційно - територіальний менеджмент (рівень управління

сукупністю держав - націй, об'єднаних спільними цивілізаційними ознаками — західна, православна, ісламська, конфуціанська, індуїстська, буддистська, африканська, латиноамериканська, японська цивілізації);

- державно - національний менеджмент (рівень управління державою - нацією, більш поширений під назвою “державне управління” (“Public Administration”) та “державна політика” (“Public Policy”));

- регіональний менеджмент (рівень управління територіями, які мають спільні економічні, соціальні, екологічні, етнічні та інші інтереси, кордони яких можуть не збігатися з державними кордонами);

- локальний менеджмент (рівень місцевого управління та самоврядування міста, селищної, сільської ради тощо).

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно - комунікаційні аспекти таких сфер менеджменту:

- правовий менеджмент (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів держави, що ухвалюють закони, постанови та інші правові акти;

- економічний менеджмент (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, економічну роль держави);

- соціальний менеджмент (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);

- політичний менеджмент (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);

- гуманітарний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

З точки зору ієрархічно - регулятивного рівня управління (правового статусу рішень, сфери охоплення та наслідків управлінських впливів) виокремлюють:

- суспільний менеджмент (поширюється на всю суспільну сферу шляхом ухвалення і реалізації виконання Конституції, законів, постанов та ін., а також методів соціально- психологічного впливу);

- адміністративний менеджмент (охоплює своїм впливом регіонально-адміністративний чи галузевий об'єкт управління шляхом ухвалення і реалізації адміністративно - правових рішень);

- менеджмент організацій (забезпечує управління і регламентацію діяльності організації нормативно - правовими та соціально - психологічними методами).

Беручи за основу реалізації час дії і наслідки управлінських впливів, варто назвати:

- стратегічний менеджмент (спрямований на здійснення довготермінових планів розвитку суспільства, країни, організації);

- операційний менеджмент (пов'язаний з вирішенням поточних справ — щоправда в межах загальної стратегії);

- технічний менеджмент (забезпечує управління безпосередньо матеріальними ресурсами, потоками, інструментарієм, які необхідні для реалізації поставлених завдань.

З точки зору на існуючі освітньо - кваліфікаційні рівні підготовки менеджерів, очевидно, правильно було б використовувати магістрів менеджменту на стратегічному рівні, бакалаврів — на рівні операційного і молодших спеціалістів — на рівні технічного менеджменту.

Галузево - функціональний підхід дослідження проблем управління передбачає існування таких видів менеджменту:

- персонал - менеджмент (опікується питаннями управління людьми, мотивації, організації та контролю їхньої трудової діяльності);

- інтелектуальний менеджмент (полягає в управлінні розпізнаванням, аналізом знань, розробкою ефективніших дій об'єкта управління та створенням нових знань через наукові дослідження);

- виробничий менеджмент (відповідає за організацію та забезпечення технології виробництва, створення та використання запасів сировини, транспортних вантажопотоків тощо);

- маркетинговий менеджмент (зорієнтований на організацію, узгодження і взаємодію внутрішнього середовища об'єкта управління з ринковими умовами шляхом реалізації властивих цьому суб'єкту управління конкурентних переваг);

- інноваційний менеджмент (передбачає розробку планів і програм інноваційної діяльності, здійснення узгодженої інноваційної політики, розгляд нових проектів та технологій, створення і організацію діяльності цільових робочих груп тощо з метою підвищення ефективності функціонування об'єкта управління);

- фінансовий менеджмент (полягає в управлінні фінансовими потоками і ресурсами, інвестиційними проектами, в контролі за фондовим портфелем, у сприянні нагромадженню фінансових ресурсів, перетворенню їх на прибутки з додатковими дивідендами).

До цього поняття зазвичай зараховують й інвестиційний менеджмент, який є ваговою складовою його фінансового різновиду.

У чому ж тоді полягає роль інформаційно - комунікаційного менеджменту? Насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією — комунікація. Без неї сам процес управління є попросту неможливим. А розвиток нових інформаційно - комунікаційних технологій робить так звану революцію менеджерів ще “революційнішою”.

Розуміючи важливість управління інформаційно - комунікаційними процесами у суспільстві, можна дати й відповідне визначення цьому виду менеджменту: під інформаційно-комунікаційним менеджментом розуміють систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту та маркетингу.

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно - комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо виступив потужним каталізатором модернізації насамперед

економічної сфери суспільства. Нині вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо. А економіка, як головний рушійний генератор глобалізаційних процесів, зумовила кардинальні зміни у правовій, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільства.

Розвиток комунікацій повинен здійснюватися випереджувальними темпами порівняно із загальними темпами розвитку економіки. Повільні темпи розвитку комунікацій спричиняють зниження конкурентоспроможності економіки України. Комунікації відіграють значну роль у прискоренні розвитку економіки та соціальної сфери.

Розвиток комунікацій повинен здійснюватися за такими основними напрямками [11]:

1) прискорення розвитку комунікаційних мереж із використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно - оптичних, пакетних технологій тощо);

2) сприяння реалізації регуляторної політики у сфері телекомунікацій, спрямованої на об'єднання (консолідацію) можливостей суб'єктів ринку телекомунікацій з метою розв'язання основних проблем сфери, підвищення ефективності їх діяльності.

3) удосконалення нормативно - правової бази у сфері комунікацій .

Класифікацію методів комунікаційного менеджменту наведено у таблиці 2.5. [130] .

Якщо узагальнити поняття “методи комунікаційного менеджменту”, то можна зробити висновок, що вони є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців сфери комунікацій підприємства з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Методи комунікаційного менеджменту завжди спрямовані на об'єкт управління (система комунікацій підприємства, підсистема, тощо).

Таблиця 2.5.

Класифікація методів комунікаційного менеджменту

Класифікаційні ознаки	Сутність
За напрямом впливу на керований об'єкт	- методи прямого впливу (безпосередньо впливають на керовану систему: накази, розпорядження, інструкції, положення тощо); - методи непрямого впливу (створюють умови для впливу на керовану систему комунікаційного менеджменту: підбір команди персоналу за різними ознаками, формування технологічного клімату тощо).
За способом врахування інтересів працівників сфери комунікацій	- матеріальні методи впливу (враховують майнові та фінансові інтереси працівників системи комунікацій); - моральні методи впливу (спрямовані на підвищення соціально-господарської активності, містять етичні норми, моральні стимули тощо); - методи впливу влади (скеровані на впорядкування функцій і обов'язків працівників системи КМ, регламентацію та нормування їх діяльності: штатні розписи, договори, накази, догани тощо).
За формою впливу	- кількісні (кошториси, калькуляції, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); - якісні (вказівки, інструкції, моральні стимули тощо).
За характером впливу	- економічні (зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягають колективного та індивідуального задоволення потреб на всіх рівнях управління комунікаціями). Передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів комунікаційного менеджменту належать економічні плани та економічні стимули; -технологічні (передбачають вплив на працівників через документи, які визначають технологію комунікаційних процесів. До них належать: а) технологічні документи (різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режими роботи тощо); б) конструкторські документи (різноманітні креслення,

	конструкторські схеми приладів, комп'ютерів, топологічні схеми інформаційних мереж тощо); - соціально-психологічні (сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах системи комунікацій). До соціально-психологічних методів комунікаційного менеджменту належать соціальні плани, моральні стимули і методи формування колективів КМ і соціально-психологічного клімату в них; - адміністративні (охоплюють такі способи впливу, як: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні).
--	---

Формалізація методів комунікаційного менеджменту сприяє їх перетворенню на управлінські рішення і дає змогу забезпечити якісний вплив методів комунікаційного менеджменту. Із керівної системи в керовану каналами прямого зв'язку надходять методи, трансформувались в управлінські рішення. При цьому здійснюється необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання комунікаційних операцій (рис.2.9.) [130].

Система комунікаційного менеджменту, в структурі якої активно використовуються інфокомунікаційні технології, стає невід'ємним елементом бізнес - процесів підприємства. Рано чи пізно інфокомунікаційні технології стануть безальтернативним варіантом виконання бізнес - процесів і службових функцій персоналом підприємства. Крім того, інфокомунікаційні технології в системі комунікацій виконують найважливіше завдання консолідації всієї інформації, що циркулює в підприємстві, необхідної для підтримки управління. Всі ці найважливіші функції вимагають чіткої і продуманої організації служби управління комунікаціями підприємства.

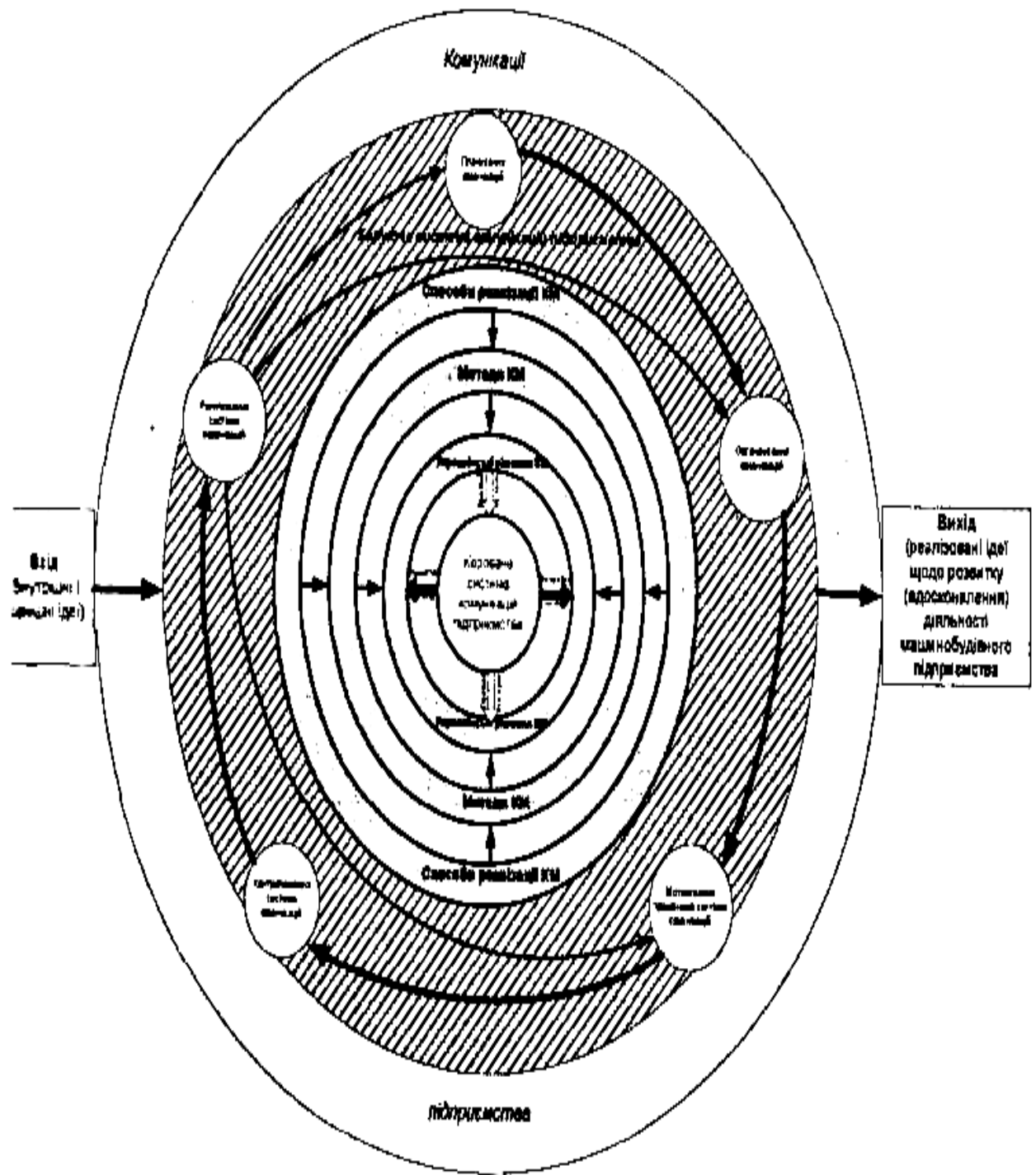


Рис. 2.9. Місце управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту

Отже, основою комунікаційного менеджменту є процес, який складається з таких основних компонент [130]:

1. Реалізація підфункцій комунікаційного менеджменту у такій послідовності:

- планування показників комунікаційної діяльності, зокрема обсягів;
- побудова комунікаційних служб і підрозділів;
- оплата праці, мотивування та стимулювання працівників системи комунікацій;
- контролювання та регулювання комунікаційної діяльності.

2. Формування методів комунікаційного менеджменту, а саме:

- планів комунікаційної діяльності;
- положень про оплату та преміювання працівників служб системи комунікацій;
- технологічної документації комунікаційних процесів;
- бюджетів комунікаційних служб;
- стандартів про виконання комунікаційних операцій тощо.

3. Підготовка та реалізація управлінських рішень у сфері комунікацій: наказів, розпоряджень, усних вказівок у сфері автоматизації інформаційних процесів, створення систем зберігання даних, систем електронного документообігу та ін.

2.4. Функції та механізми комунікативного менеджменту

Сучасний менеджмент в основному обмежується використанням лише чотирьох функцій (планування, організація, координація і контроль), поєднання яких із досліджуваним нами поняттям «комунікації» дозволяє зробити висновок про те, що «управляти комунікаціями» означає:

- по-перше, визначати цілі комунікації;
- по-друге, організовувати здійснення цих комунікативних дій;
- по-третє, координувати взаємодію комунікаторів;
- по-четверте, контролювати процес за результатами комунікації.

Сукупність вказаних управлінських процедур і операцій об'єднується у рамках поняття «комунікативний менеджмент» [11]:

комунікативний менеджмент являє собою професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і

між організацією та її зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами.

Цілком очевидним є той факт, що управління комунікаціями в сучасних організаціях здійснюється у межах двох важливих підсистем. Одна із них здійснює управління зовнішніми зв'язками і відносинами організації, у тому числі їх регулювання, раціоналізацію і розвиток, а інша - виконує управлінські функції по відношенню до внутрішньоорганізаційних зв'язків, тобто координує діяльність працівників та регулює відносини, що склалися між структурними підрозділами. Існувати абсолютно автономно кожна з цих підсистем не може, тому їхня діяльність є актуальною лише в контексті співіснування у складі єдиної системи організаційного управління.

Ефективність комунікативного менеджменту проявляється у результаті якісного наповнення класичних функцій управління якісно новим змістом, а також у результаті реалізації низки спеціалізованих функцій, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем.

Серед специфічних функцій комунікативного менеджменту науковці досить часто називають наступні:

- інтегративну - виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комунікативного процесу, генерування ідей;
- інформаційну - ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;
- контактостановлюючу - ставить за мету сформувати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми одностайними.

Не применшуючи важливості вказаних функцій, вважаємо, що їх необхідно розглядати з точки зору двох аспектів: як такі, що мають безпосереднє відношення до організації в цілому, і як ті, що спрямовані на кожного окремого працівника (табл.2.6.). [11].

Таблиця 2.6.

Функції комунікативного менеджменту

Функції	Характеристика	
1	2	
Спрямовані на розвиток підприємств	Інформаційна	Передбачає інформування про результати діяльності і плани підприємства та інформаційне забезпечення менеджменту.
	Адміністративна	Передбачає управління діяльністю персоналу та окремих структурних підрозділів.
	Інтегративна	Сприяє, з одного боку, об'єднанню працівників і формуванню єдиної комунікативної культури, а з іншого - включенню підприємства до інших структур і зв'язків.
	Оцінювальна	Забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє визначити ефективність виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей.
	Регулююча	Передбачає упорядкування і налагодження нормальної діяльності підприємства і визначення пріоритетних напрямів її розвитку.
	Мотиваційна	Формує мотиваційну основу комунікативного середовища підприємства, активізує її працівників і спонукає їх діяти в потрібному напрямі.
	Ідентифікаційна	Пов'язана як з ідентичністю підприємства, так і з формуванням у працівників почуття приналежності до неї.
	Представницька	Передбачає відображення інтересів підприємства, демонстрацію її авторитетності і впливовості у діловому середовищі.
	Соціалізаційна	Забезпечує створення умов для входження нової людини в підприємство, засвоєння нею основних норм, цінностей і зразків поведінки та оволодіння новою для себе роллю.
	Емоційна	Спрямовує емоції працівників у потрібному напрямі, створює доброзичливу атмосферу в підприємстві і протидіє появі негативних настроїв у колективі

Спрямовані на розвиток персоналу	Інтерактивна	Передбачає можливість спілкування із колегами та вільного висловлювання своєї думки.
	Самореалізаційна	Пов'язана із прагненням людини реалізувати свій потенціал в підприємстві.
	Самопрезента - ційна	Передбачає вербальну і невербальну демонстрацію кожним працівником власної особистості у систем внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства.
	Адаптаційна	Забезпечує пристосування потреб і цінностей працівника до вимог, що висуваються підприємством.
	Авторитарна	Пов'язана з використанням комунікації у якості основного засобу впливу на працівників підприємства.
	Конверсійна	Передбачає здатність працівника змінювати свою точку зору і ставлення до певних процесів і явищ у результаті комунікативного впливу.
	Релаксаційна	Дозволяє працівникам зняти психологічну та емоційну напругу.

За даними табл. 2.6. можемо стверджувати, що розглянуті нами групи функцій тісно пов'язані між собою. Так, наприклад, взаємодія окремих осіб в організації здійснюється, як правило, завдяки руху інформації, але повністю до інформаційних процесів не зводиться, оскільки комунікація будується не тільки за фактом передавання і одержання інформації, але й за її особистісними оцінками та індивідуальними інтерпретаціями.

Все це вказує на те, що управління організаційними комунікаціями має бути спрямоване на забезпечення створення сприятливих комунікативних умов для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Враховуючи викладене, можна стверджувати:

сучасний механізм комунікативного менеджменту можна представити у вигляді сукупності економічних і організаційних форм, структур, методів та інструментів управління, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення і

здійснювати необхідний вплив на всіх етапах управління комунікаціями в організації.

З метою забезпечення своєчасного якісного інформування працівників організації, а також досягнення певного рівня взаєморозуміння і співпраці з різними соціальними групами і організаціями, слід починати з виявлення інформаційних і комунікативних потреб і проблем (рис.2.10.) [11].

Як бачимо з рис.2.10., першим етапом даного механізму є *оцінка організаційних комунікацій*, яка передбачає збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Зокрема, інформація про цілі, завдання, структуру, технології і персонал організації свідчить про стан внутрішнього середовища останньої. Відповідно, аналіз зовнішнього середовища дає загальне уявлення про економічну, політичну, соціально-культурну ситуацію у середовищі функціонування організації і стан її взаємозв'язку із основними контактними аудиторіями.

У даному контексті слід звернути увагу на те, що інформаційні і комунікативні потреби будь-якої організації залежать, насамперед, від характеристик її зовнішнього середовища (невизначеності, динамічності і складності), поставлених завдань та основних характеристик (масштабів і сфери діяльності, характеру продукції, що виготовляється, а також рівня диверсифікації, позиції в галузі тощо).

Наступний етап механізму комунікативного менеджменту передбачає *розробку комунікативної стратегії*, що являє собою детальний план розвитку комунікацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації і підтримує генеральну стратегію розвитку останньої.

На етапі *реалізації комунікативної стратегії* здійснюються конкретні заходи, які передбачають постановку цілей, розподіл відповідальності і ресурсів, а також організацію і проведення контрольних заходів. При цьому слід враховувати, що в організації можуть існувати два рівні комунікативного менеджменту: стратегічний (довгостроковий) і оперативний (короткостроковий).

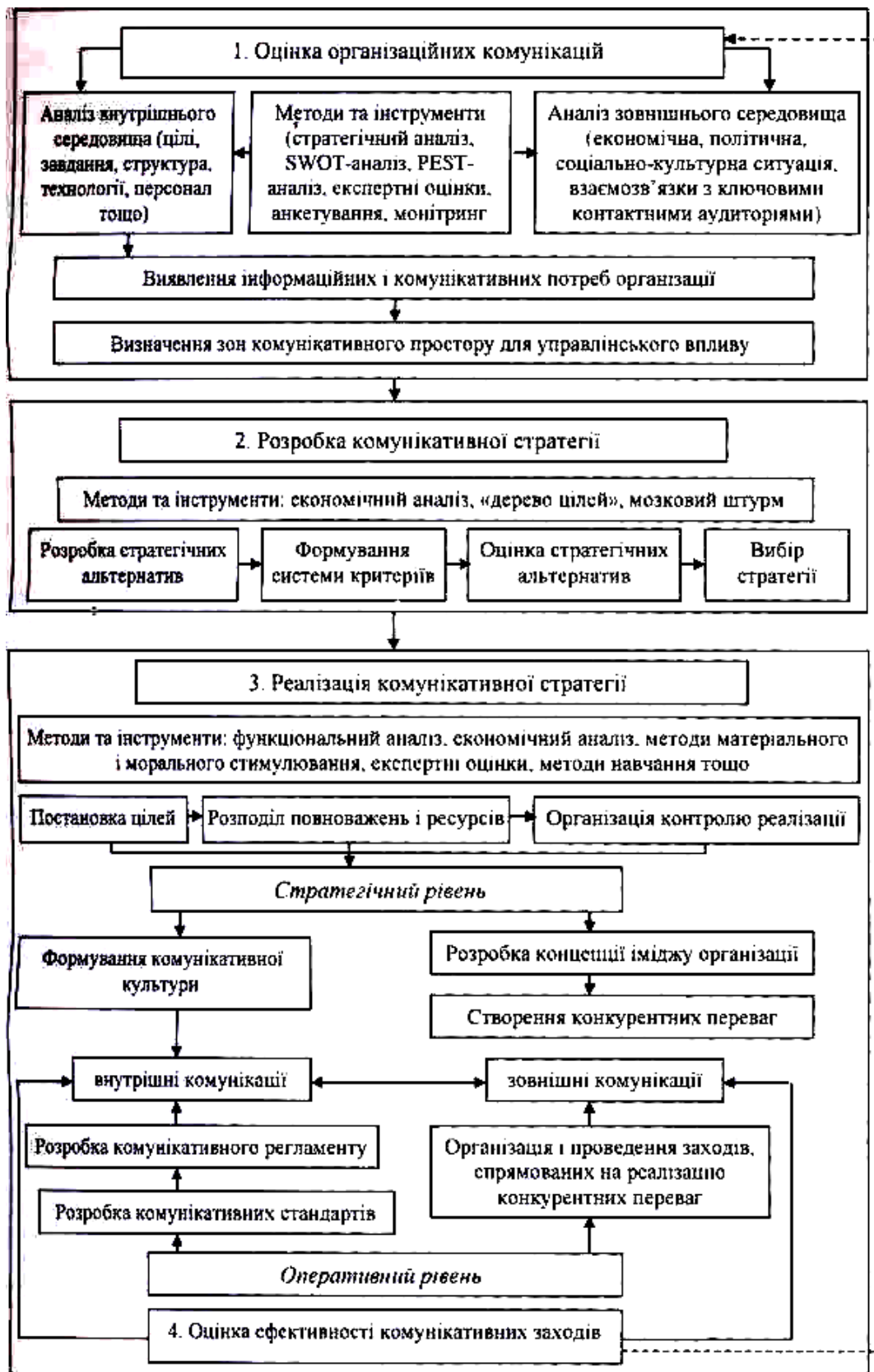


Рис.2.10. Механізм комунікативного менеджменту в організації

Зокрема, стратегічний рівень передбачає формування комунікативної стратегії, що являє собою широкомасштабну і довгострокову програму досягнення цілей організації, яка дозволить їй:

по-перше, ефективно використовувати комунікативні ресурси і створювати новий потенціал для успішної діяльності у перспективі за рахунок раціональної організації комунікативного простору;

по-друге, об'єктивно оцінювати досягнуті результати і закладати основу майбутніх стратегічних рішень.

На відміну від стратегічного, оперативний рівень комунікативного менеджменту спрямований на розробку, впровадження і актуалізацію системи корпоративних домовленостей та комунікативних стандартів, що регламентує ділові взаємини між працівниками організації на всіх ієрархічних рівнях управління як між собою, так і з зацікавленими сторонами у зовнішньому середовищі. Фактично це означає, що оперативне управління комунікаціями має бути спрямоване на вирішення завдань реалізації конкурентних переваг організації.

Завершальним етапом механізму комунікативного менеджменту є *оцінка ефективності комунікативних заходів*, яка визначається комплексним ефектом від їх реалізації у рамках обраної комунікативної стратегії. Оцінку ефективності доцільно проводити за такими укрупненими блоками, як:

- структура комунікативного простору організації (рівень цілісності комунікативної системи, розподіл і швидкість проходження інформації за ієрархічними рівнями управління, можливість контролю основних потоків комунікації);

- комунікативний синергізм (взаємопов'язаність комунікативних процесів, узгодженість управлінських рішень, скоординованість внутрішньої і зовнішньої комунікативної стратегії організації);

- якість комунікацій (повнота і достовірність інформації, що передається, якість письмових комунікацій, ефективність комунікативних заходів);

- комунікативні потреби організації (рівень задоволення інформаційних і комунікативних потреб, рівень поінформованості працівників про сучасний стан справ в організації та окремих її структурних підрозділах, достатність інформації для реалізації відповідних функцій);

- комунікативне забезпечення організації (рівень забезпечення технічними засобами комунікації та володіння ними, ефективність використання каналів комунікації);

- комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів, рівень комунікативної компетентності працівників, наявність корпоративних традицій і бажаних моделей комунікативної поведінки);

- зворотний зв'язок (рівень зацікавленості і участі персоналу у процесі управління організацією, можливість висловлювати пропозиції на різних рівнях управління, рівень зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем).

Очевидно, що ефективна комунікативна діяльність сприяє забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності. На рис. 2.11. [11] відображено модель управління розвитком організаційних комунікацій в умовах зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Як бачимо з рис.2.11., зміни комунікативних потреб можуть бути пов'язані з організаційно-правовою формою господарювання, технологією, асортиментом продукції, зв'язками з суб'єктами зовнішнього середовища, у результаті чого змінюється і характер інформаційної взаємодії в організації та комунікативний клімат.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що необхідність управління організаційними комунікаціями об'єктивно обумовлена еволюційним розвитком сучасної економіки і визнанням ролі організаційних комунікацій як важливого чинника підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Організація, яка ставить перед собою масштабні комунікативні цілі, потребує розробки відповідної комунікативної політики, що передбачає не лише визначення цілей комунікації та шляхів їх досягнення, але й опрацювання змісту інформації, яка

розповсюджується серед різних цільових аудиторій і планування зворотного зв'язку.

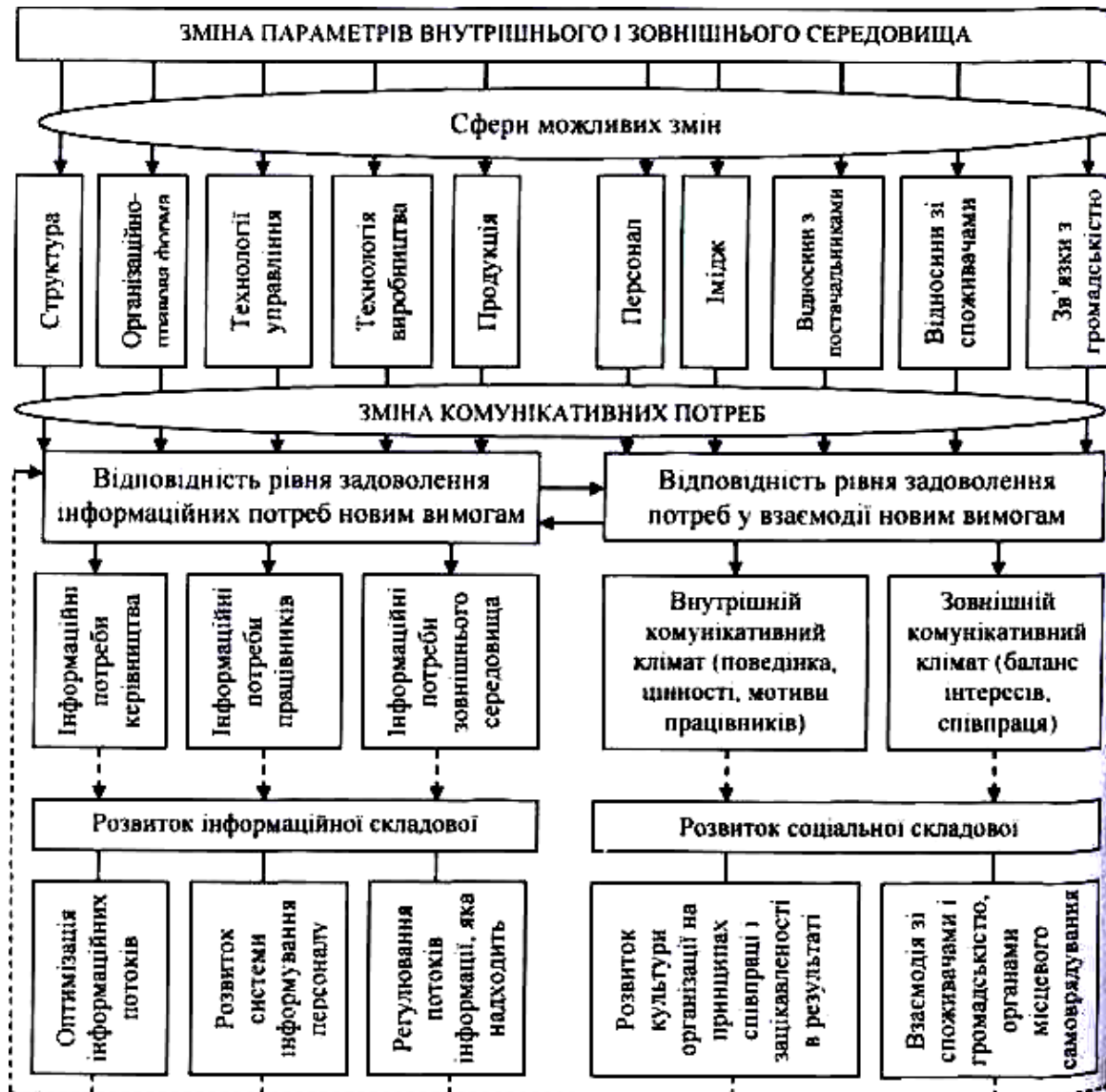


Рис. 2.11. Модель управління розвитком організаційних комунікацій

Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

Усунути комунікативні бар'єри можливо шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- пояснювати власні ідеї до початку їх передавання;
- висловлюватися чітко й однозначно;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати психологічний стан, потреби, інтереси і рівень

підготовленості людей;

- правильно вибирати методи і засоби комунікації;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок.

Графічно перепони у комунікаціях та шляхи їх подолання представлено в таблиці 2.7. [56].

Отже, комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі її передачі, зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та інше.

Перепони у комунікаціях та шляхи їх подолання

Перепони	Рекомендації (заходи з подолання)
Міжособистісні комунікації	
- часткове або цілковите несприйняття працівником інформації; - семантичні бар'єри, тобто перепони, викликані нерозумінням способів використання слів і словесних знаків; - невербальні перепони, які виникають під час використання несловесних знаків (невербальних): погляд, вираз обличчя, усмішка тощо - поганий зворотний зв'язок	- пояснення та обґрунтування своїх ідей до <u>початку</u> їх передачі; - сприйнятливність до потенційних семантичних проблем; - слідування за власними жестами, позами, інтонаціями; - уважність до почуттів інших працівників; - врахування СПК у колективі; - встановлення якісного зворотного зв'язку; - допущення можливості дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
Організаційні комунікації	
- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій; - інформаційні перевантаження у системі комунікацій; - незадовільна ОСУ; - громіздка структура комунікаційного процесу	- раціоналізація структури комунікаційного процесу; - регулювання інформаційних процесів; - удосконалення документообігу; - ефективне застосування графічних засобів; - поліпшення виконання функцій менеджменту; - поліпшення зворотного зв'язку; - введення системи збору пропозицій працівників (наприклад, встановлення скриньок пропозицій); - використання інформаційних бюлетенів; - застосування сучасних ІТ

Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації приймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив.

2.5. Імідж, як складова комунікаційного процесу

Процес комунікації у сучасному суспільстві, виходячи із змісту поняття комунікації як обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми, неможливо собі уявити без вживання такого поняття, як «імідж».

Як вже відзначалося нами, комунікаційний процес не завжди протікає ефективно, оскільки при цьому виникають перешкоди. Однією з них є перешкоди психологічного характеру людини – одна із сторін процесу має негативний образ відносно іншої. Тому для забезпечення ефективного комунікаційного процесу кожній із сторін цього процесу потрібно подбати про створення позитивного образу, тобто іміджу[109].

На відміну від персонального, корпоративний імідж вирішальним чином впливає на реалізацію інтересів організації серед інвесторів, споживачів і ділових партнерів. Правильно організований імідж підприємства відіграє важливу роль в її діяльності і ця роль може бути розглянута через призму ряду функцій (рис. 2.12.) [20].

За даними рис. 2.12. можемо стверджувати, що залежно від аудиторій, на яку орієнтується корпоративний імідж, його функції можуть змінюватися а їх перелік може бути більш широким і деталізованим.

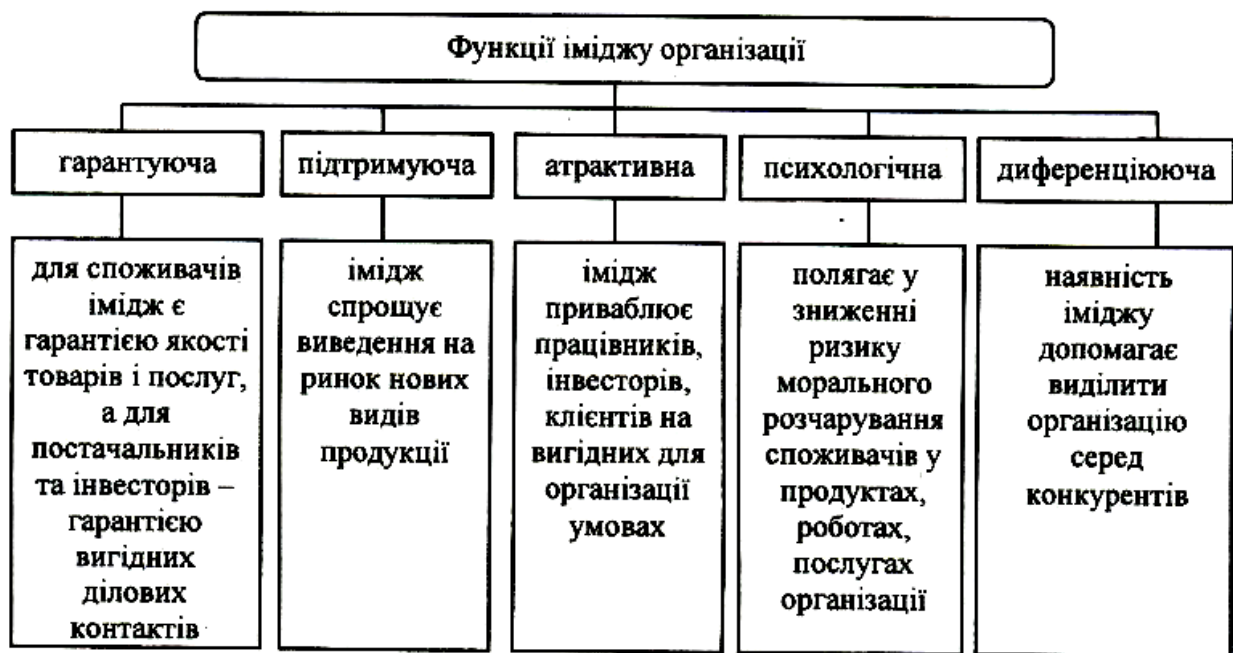


Рис. 2.12. Основні функції корпоративного іміджу та їх характеристика

Корпоративний імідж - це багатогранне явище, що відображає внутрішні і зовнішні аспекти діяльності організації, він виступає в якості цілком реального чинника конкурентної боротьби. Робота над іміджем є досить складною і надзвичайно важливою, адже будь-яка організація прагне зміцнити свою позицію на ринку і отримати гарні перспективи для свого подальшого розвитку.

Корпоративний імідж являє собою сформовану в свідомості людей систему образів і оцінок, головним об'єктом яких є організація, тому його структура має досить складну будову (табл. 2.8.) [20].

Позитивний імідж, підкріплений високою якістю продукції і належним рівнем сервісу, допомагає організації зайняти провідне місце на ринку товарів і послуг, завоювати довіру споживачів, залучити на роботу досвідчених і кваліфікованих працівників, забезпечити ефективну співпрацю із діловими партнерами, забезпечити отримання додаткового прибутку і, зрештою, захистити бізнес у складних економічних умовах. Сьогодні немає однозначної відповіді на питання про те, який із цих елементів є найважливішим, оскільки кожний із них суттєво впливає на формування іміджу організації.

Таблиця 2.8.

Структура корпоративного іміджу

Елементи	Характеристика
1	2
Імідж товару (послуги)	Це уявлення людей про ті унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар. У якості таких характеристик можуть виступати функціональна цінність товару і додаткові атрибути (назва, дизайн, якість, упаковка).
Імідж споживачів	Товар, який обирають для себе споживачі, дає загальне уявлення про їхній стиль життя і соціальний статус.
Внутрішній імідж організації	Під внутрішнім іміджем організації слід розуміти загальне уявлення працівників про свою організацію. Працівники розглядаються у даному випадку не лише як чинник конкурентоспроможності організації, але й як важливе джерело інформації про організацію для зовнішніх аудиторій.
Імідж засновників (керівників організації)	Індивідуальний імідж засновника (керівника) організації включає його загальні уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки та ціннісні орієнтації на основі відповідного сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербальної і невербальної поведінки, вчинки і параметри діяльності.
Імідж персоналу	Це узагальнений образ персоналу, який розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, насамперед, на основі прямого контакту з працівниками організації. При цьому кожен працівник розглядається як «обличчя», за яким буде зроблено висновок про персонал організації в цілому.
Візуальний імідж організації	Уявлення про організацію, результатом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торгових і демонстраційних приміщень, зовнішній вигляд персоналу, а також фірмову символіку. Візуальний імідж організації часто залежить від таких соціальних чинників, як мода, думка інших людей.
Соціальний імідж організації	Уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному, культурному житті суспільства. Формування соціального іміджу підприємства відбувається за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності організації, такі як спонсорство, меценатство, підтримка громадських рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості населення тощо.
Бізнес-імідж організації	Уявлення про організацію як про суб'єкт певної діяльності. У якості основних детермінант корпоративного іміджу виступають не лише ділова репутація та дотримання етичних норм ведення бізнесу, але й ділова активність організації, важливими індикаторами якої є: обсяг реалізації продукції, відносна частка ринку, інноваційність технологій, що використовуються, рівень їх освоєння, патентний захист, асортимент товарів, що пропонуються споживачам, гнучкість цінової політики.

Позитивними ефектами від цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу можуть стати:

- високий рівень лояльності клієнтів до організації, підвищення впізнаваності бренду, можливість сфокусувати маркетинг на просуванні бренду організації, а не на окремих видах товарів чи послуг останньої;
- зниження витрат на етапі виведення нового продукту на ринок за рахунок сформованої довіри до бренду;
- підвищення привабливості організації як роботодавця і можливість наймати більш кваліфікованих працівників.

Весь процес формування і розвитку іміджу будь-якої сучасної організації можна умовно поділити на чотири етапи .

Перший із них - це розробка, аналіз і оцінка концепції іміджу. На цьому етапі відбувається визначення цільових аудиторій (наприклад, споживачів, партнерів і спонсорів), кожну з яких необхідно ретельно досліджувати. За допомогою проведеного опитування, анкетування, чи повноцінного соціологічного дослідження можна отримати портрет конкретної цільової аудиторії, який складається з таких соціально-демографічних характеристик як співвідношення чоловіків і жінок, середній вік, рівень доходу тощо. За результатами проведеного аналізу можна отримати інформацію про первинний імідж організації.

Другий етап - це розробка програми із розвитку корпоративного іміджу. Даний етап є найбільш складним і витратним. На основі даних про цільові аудиторії, організація здійснює розробку стратегії розвитку, що включає місію, цілі, принципи, конкурентні переваги та сегменти ринку. Поряд із цим здійснюється розробка плану, що включає низку способів і методів формування іміджу організації. У даному контексті мова йде, насамперед, про фірмовий стиль, що складається з низки елементів: фірмового знаку (емблеми), логотипу, слогана, фірмового одягу і кольорової гами. Для розвитку іміджу організації проводяться заходи, спрямовані на формування певної корпоративної культури, здійснення кадрової і мотиваційної політики та створення сприятливого психологічного клімату. На даному етапі особлива увага приділяється

рекламній діяльності та встановленню зв'язків із громадськістю. Зокрема, відбувається реалізація таких заходів, як презентації, виставки, прес-конференції, семінари та фестивалі, результати проведення яких обов'язково висвітлюються у засобах масової інформації.

Третій етап - це безпосередня реалізація розробленої програми розвитку корпоративного іміджу. Успішність виконання даного плану буде залежати від ефективності виконання попереднього етапу. Для реалізації такої програми має бути створена спеціальна команда, що має необхідні вміння, навички і практичний досвід.

Четвертий етап - це оцінка створеного іміджу, його підтримання і закріплення. Після створення іміджу організації необхідно оцінити імідж за допомогою спеціальних методів та інструментів. Постійно здійснювати моніторинг всіх джерел інформації про організацію і про ставлення до неї.

З точки зору формування сприятливого корпоративного іміджу особливо важливо дотримуватися відповідної методики (табл.2.9) [20]. За даними табл. 2.9. можемо зробити висновок про те, що розглянута вище методика передбачає проведення низки заходів, пов'язаних із дослідженням таких ключових параметрів формування іміджу організації, як дослідження її конкурентного середовища, оцінка її зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, обґрунтування ролі іміджу у формуванні конкурентних переваг, розробка стратегії формування сприятливого іміджу організації, формування заходів із оцінки ефективності реалізації даної стратегії та їх подальша реалізація, контроль і моніторинг цих заходів.

Таким чином, імідж — це створений образ певного об'єкта, який спрямований на те, щоб здійснювати вплив на свідомість людей для отримання будь-яких переваг. Імідж суттєво впливає на результати діяльності організації, він виступає одним із головних чинників у визначенні конкурентоспроможності організації, її привабливості та привабливості її товарів, робіт і послуг в очах громадськості.

Таблиця 2.9.

Орієнтовна методика формування іміджу сучасного підприємства

Етапи формування іміджу	Об'єкт дослідження	Методичне забезпечення	Спосіб оформлення результатів
1	2	3	4
Дослідження конкурентного середовища підприємства	Конкурентне середовище (чинники середовища, конкуренти, аналіз кращих практик формування іміджу)	Статистичні методи дослідження, спостереження, методи прогнозування, бенчмаркінг, кластерний аналіз, теорія ігор, методи ймовірнісної оцінки, моделювання	Конкурентні карти ринку, аналітичний звіт
Оцінка зовнішньої конкурентоспроможності підприємства	Позиція підприємства на ринку, ключові недоліки конкурентної позиції підприємства	Спостереження, аналіз обсягів реалізації, типологія споживачів, причинно-наслідковий аналіз, методи експертних оцінок, статистичні методи, SWOT-аналіз, графічне моделювання, матричні методи та інші	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства
Оцінка внутрішньої конкурентоспроможності підприємства	Персонал підприємства, її внесок у забезпечення конкурентоспроможності	Оцінка очікувань персоналу, mystery shopping, аналіз «важливість - виконання»	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства, служби по роботі з персоналом
Дослідження ролі іміджу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	Фактори конкурентоспроможності підприємства	Факторний аналіз, аналіз ієрархій	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства
Оцінка іміджу підприємства	Цільові аудиторії	Експертні оцінки, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства

Розробка стратегії формування сприятливого іміджу підприємства	Процес взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями	Сценарні методи, матричні методи, балансовий метод, SWOT-аналіз, індикативне планування, моделювання	Стратегія формування іміджу підприємства (концепція і план заходів із досягнення поставлених завдань)
Розробка заходів із оцінки ефективності реалізації стратегії	Сформований імідж підприємства	Метод експертних оцінок, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Методика оцінки ефективності реалізації стратегії
Реалізація заходів стратегії формування сприятливого іміджу	Організаційні аспекти реалізації процесу взаємодії підприємства із цільовими аудиторіями	Позиціонування, методи інтернет-маркетингу, комплекс маркетингу, методи координації	Звіти маркетингової служби, PR-служби
Контроль і оцінка ефективності заходів, що реалізуються	Робота персоналу підприємства, цільові аудиторії	Експертні оцінки, опитування, анкетування, аналіз фінансової звітності, контент-аналіз змісту медіаресурсів	Аналітичний звіт маркетингової служби

Правильно сформований імідж організації сприяє не лише формуванню її високої конкурентоспроможності на ринку, але й збільшенню попиту на товари, роботи і послуги з боку споживачів, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, постійному позитивному висвітленню результатів діяльності організації у засобах масової інформації, формуванню високого рівня довіри до організації з боку її ділових та соціальних партнерів

2.6. Комунікації у Інтернет- просторі

Технічне забезпечення комунікаційного процесу видозмінювалося відповідно до кожного етапу розвитку комунікацій та науки. Як вже відзначалося, виділяють 5 етапів компютерних революцій (компютерні

революції – це якісні стрибки в змінах технічних засобів виробництва і передачі інформації, а також соціальних умов її розповсюдження і споживання).

Інтернет - простір є засобом формування специфічного різновиду комунікацій (Інтернет-комунікації), які, між іншим, можуть бути проінтерпретовані таким же чином.

Інтернет, як мультинаціональний полікультурний простір, немислимий без крайнього лібералізму, при якому користувач переважно сам повинен ставити собі обмеження. При цьому потреба в односторонніх обумовлює об'єднання користувачів. Коли ж людина не дотримується правил, встановлених адміністратором, то вона може бути покарана. Вона отримує обмеження доступу до ресурсу. Це може бути тимчасове обмеження або ж суцільне: наприклад, блокування номера IP, щоб людина не змогла вже зареєструватися під іншим ім'ям. Таким чином, інтеракція у мережі припускає наявність спільних інтересів. Спільнота, що склалася в кіберпросторі, консолідує колективні інтереси, які визначають атмосферу спілкування і соціальні зобов'язання. Тому вже сьогодні можна стверджувати, що мережева спільнота — це специфічна форма соціальної структури, встановлена емпіричними дослідженнями як атрибут інформаційної епохи. Одним з основних механізмів функціонування мережевих спільнот є самоорганізація. При цьому виникає соціальна стратифікація щодо доступу до інформаційних ресурсів і, відповідно, владних повноважень. На відміну від традиційного права тут не має спеціальної групи людей, що здійснюють примус. Разом з тим, технічно не виключена можливість забезпечення в найближчому майбутньому контролю держави за поведінкою членів мережевих спільнот. Можливо, що тоді настане кінець ери Інтернету, як засобу вільного простору життя людей.

Якщо узагальнити означені вище можливості Інтернету як засобу соціальної комунікації, то можна зробити висновок: Інтернет вже набув такого розвитку, що став одним із найпотужніших різновидів комунікації і засобів впливу як на думки (свідомість), так і на дії індивідів і груп людей. Безумовно, інтернет-середовище не є простим відображенням соціальних складових реального життя. Комунікативні схеми, стратифікаційні моделі тощо в цьому

середовищі не запозичуються з «офлайну», але породжуються всім віртуальним контекстом. А до факторів формування особистості ми можемо тепер додати й Інтернет, повноцінно включений у життєвий кругообіг.

Не можна не погодитися з думкою І. Девтерова [15], який зазначає, що становлення єдиного глобального кібернетичного комунікативного середовища можна розглядати як необхідну стадію розвитку нового типу цивілізації.

Соціальні комунікації сучасного типу утворюють середовище, яке постійно змінюється, внаслідок чого відбувається руйнування старих і формування нових моделей соціальних комунікацій, що становить суспільну проблему, від вирішення якої залежить трансформація суспільних цінностей і становлення нової системи соціальних комунікацій в умовах глобалізації.

Висновки з 2 –ого розділу

1. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення та передає його отримувачу.

2. Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагодженні погано, то рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні командиг, міжособисті стосунки можуть деформуватися.

3. Ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

4. Робота менеджера потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Тому слід обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які би сприяли забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації.

5. Інформація виникає, існує і передається завдяки комунікації.

Відповідно, комунікація - це сполучний процес, необхідний для реалізації важливих управлінських рішень, тому створення ефективних комунікацій може бути досягнуте лише за допомогою відповідної організації комунікативного процесу.

6. Треба врахувати, що комунікації можуть бути перервані перешкодою. Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив.

7. Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

8. Для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які би якнайкраще цьому сприяли. Ефективність комунікацій великою мірою залежить також від правильно обраного каналу передавання інформації.

9. Необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

10. Побудова ефективної комунікаційної мережі є вкрай необхідною не лише для великих компаній з великим штатом працівників, а й для невеликих організацій.

11. Підвищення ефективності комунікаційного процесу в організації має здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- в організації слід забезпечити належне управління інформаційними потоками, тобто чітко визначити потреби в інформації на всіх рівнях управління і організувати потоки інформації у відповідності з цими потребами;

- при передаванні будь- яких повідомлень доцільно використовувати декілька каналів зв'язку одночасно;

- особливу увагу слід приділяти процесам обміну інформацією (зустрічам із підлеглими, обговоренню майбутніх змін в організації, вивченню звітів за результатами контролю);

- необхідно забезпечити нормальне функціонування системи зворотного зв'язку в організації (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників).

12. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У зв'язку з цим сучасний керівник має розуміти, яким чином середовище впливає на обмін інформацією і володіти мистецтвом усного і письмового спілкування.

13. Ефективна комунікативна діяльність сприяє забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

14. Комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

15. Ефективна комунікація - це комунікація, при якій відправник повідомлення використовує адекватні засоби кодування і передавання своєї ідеї, а одержувач демонструє розуміння ідеї, зберігаючи при цьому комунікативну рівновагу.

16. Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дозволяє констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник, який ефективний у комунікаціях.

17. Ефективність комунікаційного менеджменту проявляється у результаті наповнення класичних функцій управління якісно новим змістом, а також у результаті реалізації низки спеціалізованих функцій, які обумовлені

використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем.

18. Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем. У даному контексті слід звернути увагу на те, що особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив.

19. Комунікаційний процес не завжди протікає ефективно, оскільки при цьому виникають перешкоди. Однією з них є перешкоди психологічного характеру людини – одна із сторін процесу має негативний образ відносно іншої. Тому для забезпечення ефективного комунікаційного процесу кожній із сторін цього процесу потрібно подбати про створення позитивного образу, тобто іміджу.

Підсвідомо ми відчуваємо , що наш менеджмент застарів. Мы знаємо, що його традиції та установлені практика мають дещо смішний вигляд на початок двадцять першого століття.

Генрі Гемел

Розділ 3. Теоретичні концепції теорії сучасного менеджменту

Вступ

Метою нашого дослідження є поєднання в цілісну систему знання про інформаційний вплив на теорію сучасного менеджменту, що дало б змогу сформулювати уявлення про природу й різноманітність аспектів та функцій менеджменту в умовах переходу до інформаційного, креативного та знаннєвого суспільства. Більш детально проблеми теорії сучасного менеджменту ми розглядали в роботах [63- 66, 68-70], тому в даному розділі нашого дослідження ми сфокусуємо увагу лише на тих факторах теорії сучасного менеджменту, які, на нашу думку, найбільше сприяють підвищенню ефективності системи менеджменту.

Разом з тим, не можна не погодитися з твердженням Іцхака Адізеса [1], що сучасний менеджмент —це мистецтво визначати, до чого треба прагнути та реалізації цього; це щось цілком інше і цьому не навчають, організації мають створювати генії, щоб навіть ідіот міг ними керувати, а не ідіоти, щоб лише геній міг керувати ними.

Якщо перші дві підсистеми нашої тріади «інформація, комунікація, менеджмент» є важливими для визначення ефективності системи менеджменту і мають певні труднощі при дослідженні їх впливу на ефективність, то третя підсистема - менеджмент - при дослідженні цієї проблеми є і найважливішою, і найскладнішою, оскільки тут домінує людський фактор. В зв'язку з цим при дослідженні даного розділу ми поділяємо його на дві складові - теоретичний аспект менеджменту та людський фактор.

3.1. Основні підходи до теорії сучасного менеджменту - тобто способи та методи впливу системи менеджменту на керований ним об'єкт.

Аналітичний огляд основних підходів до управління і прийняття управлінських рішень доводить, що до сьогодні не сформувалося єдиної загальновизнаної теорії управління, навпаки, спостерігається підсилення диференціації досліджень у цьому напрямку. Разом з тим чітко простежується тенденція взаємної інтеграції різних шкіл і напрямів на базі певних єдиних концепцій, зокрема системного підходу. Також плідним поєднанням виступає, на наш погляд, залучення проактивного підходу до ситуаційного управління, що приводить до формування концептуальних основ проактивного управління (табл. 3.1, 3.2.) [126].

Таблиця 3.1.
Порівняльна характеристика проактивного управління та спорідених підходів до управління

	Спільні риси підходів	Відмінні риси підходів
Активне управління ситуаціями	Використовують системний підхід, концепцію синергізму. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають єдність, взаємопов'язаність, рівнозначність зовнішнього і внутрішнього середовища системи, двосторонні зв'язки між ними. Застосовують нову технологію прогнозування з метою створення ситуацій	Базується на ситуаційному підході. Має за об'єкт дослідження ситуацію. Зосереджене на теперішньому і майбутньому системи
Антисипативне управління	Використовують системний підхід. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають єдність, взаємопов'язаність, рівнозначність зовнішнього і внутрішнього середовища системи, двосторонні зв'язки між ними. Застосовують нову технологію прогнозування з метою створення сприятливих та попередження несприятливих ситуацій	Базується на ендогенному розумінні системи. Не використовує концепцію синергізму. Має на меті пристосування до майбутніх змін середовища. Зосереджене на теперішньому і майбутньому системи

Стратегічне управління	Використовують системний підхід, концепцію синергізму. Враховують реалії: зростання несподіваності подій, темпу змін зовнішнього середовища. Реалізують управління на основі передбачення змін, спрямоване на створення умов для покращення конкурентної позиції системи. Передбачають процес цілепокладання, гнучкість і готовність до змін	Базується на ендогенному розумінні системи. Вважає внутрішнє середовище системи другорядним відносно зовнішнього. Пропонує завчасно адаптуватися до зміни зовнішнього середовища. Не використовує нову технологію прогнозування
Антикризове управління	Використовують системний підхід. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають, як головні методи, діагностику і моніторинг	Базується на ендогенному розумінні системи. Концентрується на фінансовій сфері. Зосереджується лише на потенційних загрозах. Використовує специфічні інструменти для оперативного виявлення ознак кризи
Рефлексивне управління	Використовують системний підхід. Базуються на екзогенному розумінні системи. Враховують активну роль людини у створенні ситуацій. Передбачають єдність і взаємопов'язаність зовнішнього і внутрішнього середовища. Використовують модельне подання систем	Концентрується на формуванні впливів на структуру інформованості суб'єктів, що являють собою логічно вибудовані підстави для прийняття необхідного рішення
Цільове управління	Використовують системний підхід. Базуються на активній участі людини в процесі управління. Передбачають процес цілепокладання. Орієнтовані на результат, передбачають єдність цілі та результатів	Базується на ендогенному розумінні системи. Концентрується на організаційних аспектах - дезагрегація цілей та надання повноважень на виконання, узгодження інтересів на різних рівнях. В основному розглядає короткотермінові цілі

Таблиця 3.2.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ ТИПІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЩО ВІДПОВІДАЮТЬ ПРОЦЕСАМ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Назва характеристики	Цілепокладаючі рішення	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Рівень управління	Стратегічне управління	Стратегічне і тактичне управління	Оперативне управління
Ієрархічні шаблі	Рівні вищого керівництва	В основному рівні вищого керівництва	Усі рівні з основним упором на середню ланку управління
Роль рішень	Визначення джерел конкурентних переваг	Визначення загальних напрямів, що забезпечать просування до мети; вибір відповідних сценаріїв дій	Визначення певних дій в межах обраного сценарію для реалізації стратегії системи
Вимоги до рішень	Ретельний аналіз, оцінка, ранжування і узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії	Зваженість, гнучкість, динамічність, послідовність, ранжування і узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії	Точність, послідовність, швидкість прийняття, гнучкість, рентабельність, узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії
Базові дані	В основному із зовнішнього середовища	Із зовнішнього і внутрішнього середовища	В основному із внутрішнього середовища
Особливості	Найвищий рівень важливості. Незначна кількість. Унікальність. Централізованість. Невисокий ступінь деталізації. Фатальна ціна розплати за помилки. Неможливість застосування рутинних, звичних процедур і схем. Акцент на довгострокові аспекти. Показують свої результати у довгостроковій перспективі	Високий рівень важливості. Незначна кількість. Рішення можуть повторюватись. Централізованість. Невисокий ступінь деталізації. Висока ціна розплати за помилки. Можливість застосування окремих звичних процедур і схем. Акцент на довгострокові, а також на середньо- і короткострокові аспекти. Показують свої результати у перспективі	Середній рівень важливості. Велика кількість. Рішення повторюються. Децентралізованість. Відносно високий ступінь деталізації. Мінімальні часові обмеження. Можливість застосування рутинних, звичних процедур і схем. Акцент на середньо- і короткострокові аспекти. Показують свої результати у реальному часі
Можливість автоматизації	Неможливість повної автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР)	Можливість часткової автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР та СПР)	Можливість повної автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР та СПР)

3.1.1. Парадигма сучасного менеджменту П.Ф.Друкера

П.Ф.Друкер [35] подав своє представлення щодо теорії сучасного менеджменту, відзначаючи:

1) представлення , що “менеджмент – це менеджмент бізнесу” , сьогодні не відповідає дійсності , так як в 21-ому ст. сектором росту в розвинутих країнах буде не бізнес, а скоріше всього некомерційний суспільний сектор. Отже,

менеджмент - це специфічна і визначаюча структура всіх і кожної організації;

2) на практиці необхідно виявляти організаційні структури, які найкраще відповідають поставленим перед організацією завданням;

3) в сучасних умовах принцип “я начальник - ти дурак” не спрацьовує. Різними групами працівників необхідно управляти по різному , при цьому ще з врахуванням конкретної ситуації. Отже, *людьми не треба управляти , задача-направляти людей.* Мета – зробити максимально продуктивними специфічні навички і знання кожного окремого робітника

4) менеджмент повинен виходити з того представлення , що не існує якоїсь однієї технології , яка належала б тільки якійсь одній індустрії і навпаки – всі технології, хоча б теоретично , мають важливе значення для будь якої індустрії та мають вплив на будь – яку індустрію.

Отже, сучасний менеджмент повинен врахувати, що його політика не може і далі будуватися на заданих технологіях і формах кінцевого користувача . *Фундаментом діяльності менеджменту повинна стати сприймаєма користувачем цінність і рішення користувача відносно розподілу його можливого доходу.* Саме з такого представлення і повинна починатися сьогодні як політика, так і стратегія менеджменту.

5). Згідно традиційної концепції в основі менеджменту лежить “примус” та “контроль”, а значить рамки менеджменту є юридично визначені, тобто примус і контроль повинні мати правову основу; це дозволило зробити висновок, що менеджмент повинен бути оперативним , охоплювати весь

процес повністю і орієнтуватися на результат та ефективність на всіх етапах економічного ланцюжка. Нове представлення, на якому в майбутньому буде будуватися менеджмент - як в теорії, так і в практиці - полягає в тому, що сфера діяльності менеджменту не повинна бути обмежена юридично.

6) Традиційно сприймали, як аксіому, той факт, що економіка країни, будучи обмежена державними кордонами, представляє собою деяке замкнене економічне середовище для підприємництва та бізнесу. Проте сьогодні показало, що границі менеджменту більше не співпадають з державними границями, практика менеджменту все в більшій мірі буде визначатися інтересами компаній, а не політичними інтересами держави.

7) Отже, нову парадигму менеджменту П.Ф.Друкер формулює так: *менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати - яких результатів необхідно досягти, повинен мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація – комерційна чи некомерційна (лікарня, школа і т. п.) – мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі за межами організації. В сферу уваги і відповідальності менеджменту входить все, що якимось чином впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності - всередині організації чи за її межами, в підконтрольних організації сферах чи в сферах нею не контрольованих.*

3.1.2. Концепція І. Адізеса щодо теорії сучасного менеджменту

І. Адізес [1] підкреслює: "...То що ж таке «менеджмент» у сучасному розумінні?

1. Менеджмент означає - «ієрархічний».
2. Слово «менеджмент» означає – один напрям.
3. Менеджмент означає - «елітарний».
4. Менеджмент означає - «індивідуалістичний».
5. Менеджмент залежить від галузі.
6. Менеджмент має соціально - політичне забарвлення..

7. Менеджмент, пов'язаний із культурою”.

”...щодо визначення менеджменту думки в галузі не збігаються. Проте ми знаємо точно, що таке неефективний менеджмент. Для того, щоб виправити неефективний менеджмент, ми повинні правильно визначити його. Розпочнемо з базових гіпотез. Мета управлінського процесу - зробити організацію результативною та ефективною в коротко - та довготерміновому періодах - не більше й не менше”.

I. Адізес [1] стверджує: ”...Добре керована організація повинна бути продуктивною та ефективною в короткому та довгому періодах, забезпечення цього і є завданням менеджменту. Для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі:

- виробництво (P)roducting - результат, задля якого існує організація і який робить організацію результативною;
- адміністрування (A)dministering - для ефективності;
- підприємливість (E)ntrepreneurship - для управління змінами;
- інтегрування (I)ntegrating частин організації для довготермінової життєдіяльності.

Якщо одна, дві або три ролі виконуються добре, а інші - на мінімальному необхідному рівні, можна визначити *”управлінський” стиль*. Якщо інтегрування (I) належить до ролей, які менеджер виконує на високому рівні, можемо говорити про певний *стиль “лідерства”*.

” Якщо одна з ролей реалізовується добре, проте три інші - на рівні, недостатньому для виконання завдань, або взагалі відсутні, виникає певний передбачуваний *стиль “неефективного менеджменту”*, залежно від того, якої саме ролі бракує ”.

Кожна з ролей є необхідною і чотирьох разом достатньо для *ефективного менеджменту*. Невиконання котроїсь із ролей можна назвати одним із типів неефективного менеджменту”.

Вирішуючи проблеми, кожна роль зосереджується на різних елементах [1] :

(P): що має бути зроблено?

(А): Як це має бути зроблено?

(Е): На коли/чому це має бути зроблено?

(І): Хто має це зробити?

Якщо всі чотири відповіді на запитання не знайдено до моменту прийняття рішення, воно буде лише напівготовим. Якщо Ви добре продукуєте (Р) очікувані результати та адмініструєте (А), то будете успішними та ефективними лише в короткому періоді часу. Відповідно і прибутковість зберігатиметься недовго. Якщо ви лише підприємець (Е) та інтегратор (І), то будете результативним та ефективним у довгому періоді, однак страждатимете в короткому.

Ці чотири ролі можуть пояснити багато феноменів. З погляду стилів управління. коди - це сценографія для передбачення «стилю» менеджменту залежно від того, наскільки добре і в якій комбінації чотири ролі виконуються. Якщо комбінація відома, го стиль передбачуваний.

Більшість менеджерів сильніша в одній або двох ролях, почувається в них упевнено та активно користується ними в своїй поведінці. Хоча жодна особа не може мати добре розвиненими всі чотири ролі, успішний менеджер повинен мати хоча б мінімальні здібності в кожній.

І. Адізес [1] стверджує: ” Для опису базових стилів менеджменту я використовую комбінації домінантних та недостатньо розвинутих ролей. Наприклад, у менеджера сильно розвинута виробнича (Р) роль, натомість інші лише на відповідному рівні. Код для цього стилю буде (**Рaei**), велика літера (Р) вказує на майстерність, малі літери (**a,e,i**) - на компетентність. Інший менеджер може бути сильним в організації – (**pAei**); (**paEi**) - у відчутті майбутніх тенденцій; (**pael**) - у мотивуванні.

Кодування менеджерів за чотирма базовими архетипами в більшості ситуацій відповідає: виробникові – (Р), адміністраторові – (А), підприємцеві- (Е) та інтеграторові – (І) ”.

Будь-яка перестановка в комбінації цих чотирьох (**РАЕІ**) ролей, - якщо б роль варіювала від 1 до 100, - утворює стиль менеджменту, і кількість

комбінацій є нескінченною. Їх так багато, як людей на землі: (**PA--**) для найманого водія, (**paEI**) для глави держави тощо ”.

Лідеру необхідно мати добре розвинутими дві або більше ролей: обов'язково інтеграцію (**I**), а інші не нижче допустимого мінімального рівня. Відповідно існує багато стилів лідерства, наприклад «тренер малої ліги» (**paEI**) тощо. Чи є стиль лідерства функціональним - залежатиме від поставлених завдань.

I. Адізес [1] стверджує: ” Якщо одна або більше (**PAEI**) ролей не виконуються взагалі (в коді зображено прогалини), виникає відповідний *стиль неефективного управління*:

(**P---**) - неефективне управління, котре я називаю «Самотній рейнджер»;

(**-A--**) є «Бюрократом»;

(**--E-**) - «Підпалювач»;

(**---I**) - «Суперпослідовник» ”.

Отже можна стверджувати,
що менеджмент — це процес, який дає змогу організації бути результативною та ефективною тепер і в майбутньому. Це мета будь-якої компанії, незалежно від того, чим вимірюється її успіх, незалежно від технології, розмірів та культури.

Організація може досягати цілей, якщо в ній виконуються чотири ролі:

(**P**)roviding - забезпечення потреб клієнта,

(**A**)dministering - адміністрування,

(**E**)ntrepreneuring - підприємництво,

(**I**)ntegrating - інтегрування,

або усе разом - (**PAEI**).

Іншими словами, організація повинна бути орієнтована на результат (**P**), бути гнучкою та добре адаптуватися до змін (**E**), проте ця гнучкість має бути контрольованою та генерувати передбачувані результати (**A**). Нарешті, її система повинна бути самоадаптивною (**I**), щоб не виникало потреби в зовнішньому втручанні ”.

Роль менеджменту - виконувати ці чотири ролі, бо самі собою вони не виникають. Отже,

«управляти» означає виконувати будь-яку чи всі ці ролі, незалежно від посади чи рівня в ієрархії, навіть незалежно чи є людина офіційно/формально частиною організації » [1].

Як відзначає І. Адізес [1] ” Традиційний менеджмент пригноблює потенціал, а школи менеджменту завдають більше шкоди, аніж приносять користі, підтримуючи ілюзію того, що індивідуум має здібності до всіх управлінських завдань. Нам відомо, що не існує ідеального виконавця і що в кожному випадку кожна з ролей менеджменту вимагає різної поведінки, різного стилю менеджменту. Більше того, ми знаємо, що жодна організація не може бути успішною без керівної команди, яка спільно виконує чотири основні функції: виробництво (Р), адміністрування (А), підприємництво (Е) та інтегрування (І) ”.

Кожна корпорація, яка залежить винятково від таланту однієї особи, навіть якщо ця особа надзвичайно компетентна, буде дуже й дуже обмеженою. Є один військовий вислів, який пояснює цю думку: «Організації мають створювати генії, щоб навіть ідіот міг ними керувати, а не ідіоти, щоб лише геній міг керувати ними». Причина проста - геніїв недостатньо, щоби заповнити всі позиції в організації.

Отже, зрозуміло, що *пріоритетом для організацій має бути не пошук універсального ідеального менеджера, а використання природних талантів усіх працівників для розвитку менеджерського складу*, кожен з яких має досвід в одній чи двох управлінських ролях, а також здатність компетентно виконувати інші ролі. Організації мають забезпечити цих менеджерів можливостями для розвитку їхніх навичок, таким чином гарантуючи джерело лідерських кадрів у майбутньому всередині компанії.

І. Адізес [1] стверджує: ” За іронією, саме структура сучасних організацій пригноблює розвиток менеджерських талантів, а не розвиває їх . Подивімось на сучасну ієрархічну систему. Вона будує свій капітал за рахунок сили індивідуумів.

Інша небезпека полягає в тому, що потенційно видатні лідери залишатимуться на маргінальних позиціях лише через те, що вони не на своєму місці. Приклад цього можна часто побачити в армії, коли сержанта не підвищують до офіцерського звання, бо керівний офіцер не хоче втрачати хорошого помічника.

Ще одна причина неефективного менеджменту полягає у надзвичайно жорстких кордонах, що їх корпорації встановлюють між працівниками та менеджментом. Щоб зменшити своє (P), новопризначений менеджер першої ланки повинен передати іншим частину обов'язків, які в минулому виконував сам. Він мусить усунутися від завдань, яким цілком себе присвячував, та прийняти той факт, що інші виконуватимуть роботу замість нього. Через брак досвіду в нових для себе ролях він і надалі використовуватиме свій ексклюзивний (P) підхід. У кінцевому підсумку він стане (P---), або "Самотнім рейнджером".

Організаційні ролі перебувають у вічному конфлікті, і майже завжди переважає стиль засновника компанії. Якщо він не толерантний до інших стилів, то обмежуватиме можливості їхнього розвитку та визрівання. Отже, неефективний менеджмент породжуватиме ще більше неефективного менеджменту".

Феномен менеджменту, як професії та науки, сприяв появі бізнес-шкіл і курсів як для молодих, так і для досвідчених менеджерів. Безперечно, є потреба в таких тренінгах. На жаль, ці школи і далі фокусуються на неправильних цілях та стратегіях. Фактично більшість бізнес-шкіл взагалі не навчають менеджменту. Вони викладають вам бухгалтерію, фінанси, економічну теорію та науку поведінки. Однак знання вимірювання прибутків, оптимізації фінансових ресурсів чи розуміння групової динаміки або особистих потреб не гарантує, що ви знаєте, як керувати.

Наприклад, *традиційна теорія менеджменту не розрізняє різні стилі та обставини, які треба брати до уваги, коли менеджер планує, організовує чи мотивує*. Кожна організація, щоб залишатися здоровою, повинна мати стиль та

стратегію, які цілковито залежать від фази її організаційного життєвого циклу. Як стиль, так і стратегія, мають змінюватися регулярно, бо те, що є функціональним та бажаним на одній стадії життєвого циклу, може зашкодити на іншій. Однак це не визнають ніде в традиційній теорії, яка має тенденцію використовувати одну й ту саму формулу для будь-якої організації, незалежно від рівня її зрілості.

Однак найбільшою помилкою шкіл стало просування традиційної, але, тим не менше, мало реалістичної парадигми ідеального окремого менеджера. Підживлюючи в студентах переконання, що вони можуть керувати великими групами людей без командної підтримки, ці школи роблять для своїх студентів ведмежу послугу, підштовхуючи до майбутнього принизливого провалу [1].

I. Адізес [1] стверджує: “ Парадигма індивідуума , як ідеального менеджера, ніколи не працювала. Це фундаментальна помилка, від якої пішли всі інші недоліки бізнес-шкіл. Як це сталося? Перечитуючи в хронологічному порядку основні праці з теорії менеджменту, ви побачите, як поступово нівелюється (РАЕІ) код , тоді як триває фокусування на одному індивідуумі та його поведінці, а не на команді. Для прикладу, Фредерік В. Тейлор, піонер у цій сфері, зосереджувався переважно на продуктивності та спеціалізації - (P) ролі. Анрі Файол та Л. Ф. Урвік, з іншого боку, звертали увагу на організаційну структуру, владу, делегування відповідальності, стосунки з персоналом - (A) роль. Математик, інженер і філософ Норберт Вайнер фокусувався на динаміці змін - (E), представив теорію кібернетики, яку визначив як науку комунікації та контролю. Ельтон Майо, соціолог із Гарварду, провів визначні дослідження у біхевіористичній науці у галузі робочого середовища та розвинув рух міжособистісних взаємин, що стало серцевиною сучасної теорії менеджменту. Психологи також фокусувалися на поведінці - чому люди мають той чи інший стиль, які потреби мотивують їх. Однак, виявлячи інтерес до поведінки, вони не пояснювали, що з цим робити. Усі ці дослідники мали спільну рису - вони концентрувалися винятково на індивідуальному менеджері ”.

Більшість досліджень та праць із теорії менеджменту через це є недосконалими. Щоправда, деякі теоретики намагалися виправити цю помилку,

базуючи власні вивчення на спостереженні за функціонуванням реального менеджменту в реальних ситуаціях. Але через те, що класичне визначення, яке було базою для цих досліджень, ніколи не піддавалося сумніву, результати цих досліджень не можна вважати прикладними. Десять ролей, які пропонує Генрі Мінцберг, детальніші за чотири ролі Файоля, проте індивідуум, який має охопити усі десять ролей, знову таки залишається нереальним. Фактично, школи менеджменту працювали не на організації, а проти них, пропагуючи ідеального менеджера. *Школи мають змінити свої програми відповідно до нової парадигми менеджменту, яка визнає, що досконалість неможлива і що команда менеджерів є більш працездатною.* Фактично, школи менеджменту працювали не на організації, а проти них, пропагуючи ідеального менеджера. Школи мають змінити свої програми відповідно до нової парадигми менеджменту, яка визнає, що досконалість неможлива і що команда менеджерів є більш працездатною [1].

В роботі “ Стилі хорошого і поганого менеджменту” І. Адізес розвиває свою теорію, вводячи роль “ Сухостоя (- - - -)”, а також розглядає 10 стилів неефективного менеджменту шляхом розгляду 10 комбінацій ролей (1-4).

1. “ Сухостій (- - - -)” – він апатичний, чекає, коли йому скажуть, що робити. Він може важко працювати як “ Самотній рейнджер“, але не давати результатів; не встриває у владні інтриги, як “ Суперпослідовник“; не надає іскри як “ Підпалювач“; на відміну від “ Бюрократа“, переймається дотриманням правил; його єдина мета – утримати світ, який він створив для себе, незмінним.

Виділяють чотири визначні якості, які вирізняють “ Сухостоя ”серед інших неефективних стилів управління.

№ 1. *Повільний метаболізм управління.* Відчувається, що від нього не варто багато очікувати, він просто робить усе для годиться.

№ 2. *Не скаржиться.* Щоб уникнути загроз своєму існуванню, він ніколи не скаржиться - усе добре, усе нормально.

№ 3. *Жодного опору змінам.* Якщо йому доручити завдання, яке не реально вирішити, він відповість - добре, жодних проблем і при цьому нічого не робитиме для його вирішення.

№ 4. *Підлеглі Сухостоя.* Процес найму в нього відображає його стратегію виживання – він надає перевагу не надто кмітливим підлеглим – вони самі стають сухостоями. “ Сухостій (- - -)”, породжує наступні види, які вже є на три чверті “ Сухостоєм (- - -)”, такі як :

(P---) - «Самотній рейнджер»;

(-A--) є «Бюрократом»;

(--E-) «Підпалювач»;

(---I) - «Суперпослідовник» ”,

Їхні здібності не вирізняються ані широтою, ані достатньою гнучкістю, щоб дати їм змогу пристосуватися до нових ситуацій. Тож рано чи пізніше вони вигорають повністю. Який спільний знаменник в усіх цих чотирьох випадках? – Зміни. Сухостій виникає на ниві негнучких стилів під час швидких змін. Наприклад, «Самотній рейнджер» і «Бюрократом» не можуть пристосуватися до нового; «Підпалювач» хапається за кожну можливість змін; «Суперпослідовник» ” утрачає свою здатність інтегрувати.

2. Виконання декількох ролей.

Експлуататор (PA - -) – орієнтований на досягнення, результати й контроль, але він не креативний і не орієнтований на людей. У такого автократичного менеджера дуже механістичний погляд на організацію.

Батько – бюрократ (- A – I) –це менеджер без тиску, для якого важливі форма й люди – (A) та (I), але не ідеї й результати – (E) та (P); він слухає, погоджується й приймає, але тільки якщо це не суперечить правилам.

Тренер малої ліги (P - - I) – він чудово справляється з виробництвом (P) результату й інтегрування (I) своїх підлеглих, вмів все владнати і створити з людей команду.

Засновник – початківець (P – E -) – він хоча часто й засновує організацію, проте ніколи не йде далі початкової стадії; це креативна людина, яка готова ризикувати.

Демагог (- - E I) - хоч він креативний і вміє пристосуватися, через брак (P) не переймається наслідками своїх зусиль.

Менеджер – головний біль (- A E -) – має повно пропозицій про інновації та зміни й хоче контролювати кожну деталь під час кожного кроку; він байдужий до людей і не може інтегрувати (I) їхні ідеї у щось цілісне; йому потрібно контролювати конфлікти за допомогою свого бажання змінювати; його орієнтація на (P) на мінімальному рівні.

3. *Благодійний принц (PA - I)* – його цікавлять короткострокові результати (P), ефективні системи контролю (A), а також він вміє об'єднувати людей для втілення рішень і систем (I).

Одноосібний розробник (P A E -) – майстер у розробленні складних проектів і доведенні їх до завершення; має гарні ідеї як виробляти (P) результати і як організовувати систему для досягнення результатів, але не може створити атмосфери, у якій його підлеглі навчилися б продукувати такі результати.

Хибний лідер (- A E I) – створює ідеї. Інтегрує людей навколо них і встановлює систему для їх утілення, проте не виробляє результатів (P).

Харизматичний гуру (P – E I) – його креативність спрямована на результати, відданий певним цілям і своє підприємництво (E) зосереджує на них; вміє переконувати, подавати свої ідеї так, що інтегрує, зосереджує й надихає людей – тому він і є Гуру. Та йому бракує (A), тому він не матиме системи.

Отже, досліджуючи проблему ефективності менеджменту, не можна оминати фактор підбору кадрів для команди менеджерів.

I. Адізес [1] стверджує: ” Нам відомо, що не існує ідеального виконавця і що в кожному випадку кожна з ролей менеджменту вимагає різної поведінки, різного стилю менеджменту. Більше того, ми знаємо, що жодна організація не може бути успішною без керівної команди, яка спільно виконує чотири основні функції: виробництво (P), адміністрування (A), підприємництво (E) та інтегрування (I). Отже, зрозуміло, що пріоритетом для організацій має бути не пошук універсального ідеального менеджера, а використання природних

талантів усіх працівників для розвитку менеджерського складу, кожен з яких має досвід в одній чи двох управлінських ролях, а також здатність компетентно виконувати інші ролі. Організації мають забезпечити цих менеджерів можливостями для розвитку їхніх навичок, таким чином гарантуючи джерело лідерських кадрів у майбутньому всередині компанії.

Для ефективного менеджменту потрібно, щоб його чотири ролі виконували різні люди. Треба зібрати разом менеджерів, які діють і думають по різному. Замість того. Щоб говорити про людину. Яка б планувала, організовувала б тощо, треба говорити про управлінську команду, яка здійснює всі ці функції: **P, A, E, I**, тобто має виконувати взаємодоповнювальна команда, тому що жодна людина не здатна виконувати всі.

Істотно, що в команді не повинено бути “ Сухостоя (- - -)” чи породженим від нього 14 типів неефективних стилів менеджменту, а кожен член команди не повинен мати в своєму коді жодної прогалини:

(**Paei**) - виробник результату;

(**pAei**) - адміністратор;

(**paEi**) – генератор ідей;

(**paEI**) – інтегратор.

Щодо лідера команди, то організації, в залежності від того, на якій стадії свого життєвого циклу вона перебуває, потрібне лідерство: або (**PaEI**), або (**pAeI**), або (**paEI**).

Істотно, що різні стилі членів команди неминуче призводитимуть до конфліктів і проблем в спілкуванні. Носії всіх стилів конфліктують між собою через нерозуміння, кожен спілкується по різному. Наприклад:

стиль з домінантою роллю (**A**) конфліктуватиме із стилем з домінантою роллю (**E**), так як (**A**) – консервативна й прагне контролю, а (**E**) - хоче змін;

(**E**) та (**I**) також не ладнають, бо (**E**) створює зміни, які можуть привести до конфлікту, а (**I**) хоче гармоній;

стиль з домінантою роллю (**P**) конфліктуватиме із стилем з домінантою роллю (**E**), бо (**P**) вимагає швидких результатів, а (**E**) працює на довгострокову перспективу.

Б.Туліген [113], розглядаючи проблему неефективного менеджменту, відзначає: "...коли на всіх рівнях організації існує брак щоденного управління, координування, зворотного зв'язку та підтримки працівників – саме це я називаю неефективним менеджментом;...давати вказівки, стежити за виконанням, виправляти хиби, винагороджувати успіхи і робити це постійно - це і є основа управління персоналом, все інше – це неефективний менеджмент.На питання до керівників: чому не застосовують жорсткий підхід у менеджменті, вони перераховують причини, які я називаю міфами менеджменту організації”.

Міф 1. Доручення: ”Делегувати повноваження – це дати спокій працівникам і дозволити їм керувати собою” - це значить окреслити територію, на якій працівники мають владу; визначити їм делеговані цілі із чіткими вказівками й визначеними термінами.

Міф 2. Про справедливість: ”Бути справедливим – це ставитись до всіх однаково” - це робити більше для одних людей за їх успіхи і менше для інших, залежно від того, на що вони заслуговують.

Міф 3. Про хорошого хлопця: ”Єдиним способом бути сильним – поводитись як мудак. Але я хочу бути хорошим хлопцем ” - найкращий спосіб не бути мудаком - це прийняти законну владу й використовувати цю владу виправдано.

Міф 4. Про важку розмову: ”Не втручатися – найкращий спосіб уникати суперечок із працівниками ” - це якщо ви не наважуєтесь взяти на себе сміливість, тоді вам не варто бути босом.

Міф 5. Про бюрократизм: ”Керівникам не дають бути сильними, оскільки є багато факторів поза межами їхнього контролю – бюрократизм, корпоративна культура, вище керівництво й обмежені ресурси ” - це віра в те, що вам заважають чинники, які перебувають за межами вашого контролю - ось, що робить вас безсилим.

Міф 6. Про природженого лідера: ”У мене не виходить керувати ” - це що існують вроджені лідерські здібності; разом з тим щоб ви їх досягли, треба

вивчити перевірені методи техніки управління, тоді практикувати їх доти, поки вони не стануть звичками.

Міф 7. Про час: "Не має достатньо часу керувати людьми" - це про те, що час, витрачений на управління людьми - це час для досягнення цілей.

Співставляючи вище розглянуті підходи щодо неефективного менеджменту, слід відзначити, що І.Адізес причиною вважає порушення розміщення ролей (Р, А, Е, І) при формуванні команди і в залежності від цього визначає відповідний стиль неефективного менеджменту. В той час як Б.Туліген акцент робить на дотримання керівником принципу жорсткого підходу до менеджменту і формулює відповідно 7 міфів - це правила, якими оперують керівники щодо недотримання цього принципу.

3.1.3. Менеджмент і лідерство

Найскладнішою проблемою сучасних організацій є стрімка трансформація навколишнього світу. Динамічність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища викликають фундаментальні зрушення, колосально впливають на організації. Ці зрушення зумовили перехід від традиційної до нової парадигми керівництва й лідерства (табл. 3.3.) [1].

Лідерство (англ. Leadership) — це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації [43].

Керівники, які оперують в рамках старої парадигми, стають все більш і більш неефективними. Лідери ХХІ ст. повинні відповідати сучасній реальності навколишнього світу та новій парадигмі. У рамках нової парадигми лідерства спроби зберегти стабільність в умовах стрімких змін, невизначеності й непередбачуваності приречені на провал. Сучасні лідери повинні усвідомити неминучість змін і криз та сформуванати навички антикризового менеджменту.

Таблиця 3.3.

Стара і сучасна парадигми керівництва й лідерства

Концепція тотального контролю, що ґрунтується на централізації влади на вищих рівнях управління, відповідно до нової парадигми є неадекватною. Лідери нового покоління повинні наділяти владою підлеглих, створюючи

Стара парадигма	Сучасна парадигма
Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність, сепаратизм і спеціалізація	Різноманітність робочої сили
Егоцентризм	Наявність високих цілей
Героїзм	Скромність

умови для розвитку людей і залучення всіх співробітників до розв’язання організаційних проблем. Головним фактором виробництва є знання, якими володіють члени організації, і які посилюють владу підлеглих.

Конкуренція всередині організації (між структурними підрозділами або окремими людьми) провокує підвищення рівня агресивності й конфліктності. Формування культури співробітництва дає можливість розширити межі організації, сприяє обміну інформацією, знаннями, підвищенню професійного рівня і створення атмосфери взаємної підтримки.

Перехід від одноманітності (однакові професійні навички й погляди, гомогенні групи, однаковий вік та ін.) до різноманітності дозволяє залучати людей, що володіють різними здібностями, знаннями, навичками, що сприяє розвитку творчого потенціалу організації.

Перехід від егоцентризму (першості особистих інтересів) до більш високих цілей дає можливість позбутися корупції та сформувати організаційну

культуру, що відрізняється високими етичними й моральними нормами. Лідери, які мислять категоріями нової парадигми, повністю позбавлені егоцентризму.

Джим Коллінз (J. Collins, 2001), автор книги « Від хорошого до великого », називає таких людей «лідерами п'ятого рівня», які відрізняються скромністю, високими загальними цілями, прагненням служити іншим людям . Ці лідери формують таку організаційну культуру, в якій високо цінуються професіоналізм, прагнення до розкриття потенціалу членів організації, виховання лідерів на всіх рівнях управління.

Перехід лідерства від старої парадигми до нової передбачає зміщення традиційного раціонального менеджменту в бік лідерства. Чи означає це, що менеджмент, як наука, практика і мистецтво управління, поступово зживе себе? Щоб відповісти на це питання, необхідно провести порівняльну характеристику менеджменту та лідерства [73].

Лідерство часто ототожнюється з менеджментом. Однак між ними є істотні відмінності. Відомо, що менеджмент визначається як ефективне досягнення організаційних цілей шляхом планування, організації, керівництва та контролю за розподілом ресурсів. Якщо менеджмент заснований на раціональності, тобто ефективне виконання функцій планування, організації, керівництва на основі формальної влади і контролю, то в основі лідерства лежать взаємний вплив лідера і членів групи, налагодження конструктивних взаємовідносин, передача владних повноважень членам групи і, найголовніше, прагнення до змін.

Лідерство - це аспект організаційної поведінки, що важко піддається дослідженню й розумінню. Усі менеджери в ідеалі мають бути лідерами. Однак при цьому зовсім не обов'язково, що всі неформальні лідери є менеджерами й повинні володіти здібностями або навичками виконання функцій планування, організації та контролю (крім функції керівництва).

Дж. Коттер (J. Kotter, 1990) зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напрямку діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів. Ці відмінності

подано в таблиці (3.4.) [73]. На думку Дж. Коттера, багато організацій мають надлишок менеджменту і недолік лідерства. Такі автори, як Б. Басе (B. Bass, 1990), Дж. Катценбах (J. Katzenbach, 1995), Д. Куїнн (D. Quinn, 2000) також вважають концепцію лідерства відмінною від концепції менеджменту.

Однією з найпопулярніших моделей лідерства, що ілюструє цю відмінність, є так звана система «конкуруючих цінностей», яка розглядається як організаційна основа лідерства і менеджменту – дає можливість визначити відміну навичок менеджменту від навичок лідерства.

Згідно з дослідженнями К. Камерона (K. Cameron, 1994) та Р. Куїнна (R. Quinn, 2000), ефективний менеджер повинен бути компетентним у таких чотирьох навичках, як кланові, адхократичні, ринкові, ієрархічні [73].

До кланових навичок належать навички, пов'язані з побудовою та розвитком ефективних міжособистісних відносин (підтримують комунікації, формування команд та організацію командної роботи, наділення правами).

Адхократичні навички дозволяють управляти майбутнім організації, інноваціями та організаційними змінами (творче розв'язання проблем, формування бачення майбутнього, здійснення нововведень).

Ринкові навички дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність і управління зовнішніми зв'язками (стимулювання інших, уміле використання влади і впливу, управління конфліктами).

Ієрархічні навички необхідні для підтримування контролю та стабільності (вміння управляти стресом, часом, самооцінка, аналітичне розв'язання проблем).

Таблиця 3.4.

Порівняння менеджменту та лідерства за Дж. Коттером

Сфера діяльності організації	Менеджмент	Лідерство
Визначення напрямку	Планування та складання бюджету	Створення образу майбутнього і розробка стратегії

діяльності організації	• Концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності	• Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності
Орієнтація групи	• Організація роботи та добір персоналу • Керівництво та контроль • Створення кордонів	• Формування корпоративної культури • Стимулювання професійного зростання персоналу • Усунення кордонів
Налагодження взаємовідносин	• Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом і продажем товарів і послуг • Використання посад влади • Виконання ролі боса	• Концентрація уваги на людях: натхнення і мотивація членів групи • Використання особистої влади • Виконання ролі наставника, помічника, слуги
Розвиток особистісних якостей лідера	• Емоційна дистанція • Ментальність експерта • Уміння висловлювати свої думки • Конформізм • Адекватна оцінка організації	• Емоційні зв'язки (щирість)) • Відкритість (широкий кругозір) • Уміння слухати співрозмовника (спілкування) • Нонконформізм (сміливість)) • Адекватна оцінка особистих якостей (характер))
Досягнення результатів	• Збереження стабільності, формування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи	• Ініціювання змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність

Менеджмент пов'язаний з діями керівництва у стабільних умовах, зі збереженням статус-кво. Менеджмент визначається як уміння «робити речі правильно». Менеджери повинні концентрувати увагу на оптимальних (правильних) процесах управління, що включають реалізацію чотирьох основних функцій – планування, організації, керівництва та контролю.

Концепція лідерства зазвичай стосується діяльності керівника в перехідний період, пов'язаний з необхідністю проведення організаційних змін. У цьому періоді керівництво має виявляти гнучкість і володіти навичками лідера. Крім того, лідерство визначається як уміння «робити правильні речі». Лідер повинен уміти формувати бачення майбутнього організації, впроваджувати нововведення і створювати щось нове.

Пізніші дослідження підтвердили, що такий поділ менеджменту й лідерства необґрунтований. У сучасному світі всі організації працюють в умовах динамічного зовнішнього середовища, тому збереження статус-кво неминуче призведе їх до поразки. В умовах постіндустріального, гіпертурбулентного світу ХХІ ст. жодна організація не зможе вижити в тому разі, якщо її керівництво не буде в повній мірі одночасно і менеджерами, і лідерами.

Говорячи про лідерство, П. Друкер [1] вважає небезпечним надмірне акцентування уваги на лідерство. Воно може досить швидко охолодити прагнення керівництва організації взагалі щось робити для формування загального духу організації. Лідерство передбачає певну схильність до керівництва людьми, а також формування певних поглядів і життєвої позиції. Однак, на думку П. Друкера, нічого не буває так важко визначити й змінити, як життєву позицію. Міркування про лідерство, як про феноменальний ключ до загального духу організації, занадто часто призводить до відсутності і дій, і результатів. Для повсякденної практичної діяльності геній не потрібен, потрібна лише звичайна сумлінність.

П. Друкер у своїй праці «Практика менеджменту» зазначає: «У правильній практичній діяльності потрібно пройти довгий шлях для виявлення, визнання й використання будь-якого лідерського потенціалу, яким володіє менеджмент організації. Також необхідно закласти фундамент для правильного лідерства, оскільки лідерство не зводиться лише до магнетизму певної особи - такий підхід тхне неабиякою демагогією. Уміння бути лідером - це зовсім не «вміння заводити друзів і впливати на людей ... Уміння бути лідером - це вміння поглянути на речі ширше, бути проникливіше інших, вміння підвищити

ефективність людини до більш високих стандартів і формувати особистість людини, незважаючи на природні обмеження, властиві цій особистості. Ніщо інше так добре не готує ґрунт для лідерства, як загальний дух менеджменту, що в повсякденній практиці організації чітко дотримується певних принципів поведінки та відповідальності, високих норм ефективності й поваги до людини та її роботи».

Ефективним менеджером може бути тільки менеджер, що має навички лідера, а хорошим лідером — тільки лідер, який має навички менеджера. Тому ефективні керівники повинні підвищувати свій рівень компетенції як у сфері менеджменту, так і лідерства.

Останнім часом у науковій літературі розвиток навичок менеджменту співвідносять з горизонтальним розвитком (розвиток компетенцій), а розвиток навичок лідера - з вертикальним (розвиток мислення).

Таким чином, лідерство й менеджмент доповнюють одне одного й необхідні для вмілого керівництва організацією. В умовах сучасного хаотичного зовнішнього середовища організації потребують як менеджменту, так і лідерства. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Важливо пам'ятати, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Ці якості засвоюються і розвиваються в процесі накопичення досвіду [73].

Що стосується керівництва і лідерства, то вони часто використовуються в літературі як синоніми. І все-таки між ними існують відмінності.

Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство — на неформальних. Тому воно спроможне деякою мірою компенсувати формальне управління колективом, доповнюючи недостатній розвиток його окремих елементів.

Іншими словами, в залежності від виконуваної задачі окремі особи і групи проявляють різний рівень зрілості. Відповідно керівник може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи.

Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення цілі, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти і досвід роботи над поставленими задачами.

На основі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає порівняну зрілість конкретної особи чи групи. При цьому виділяють чотири рівня лідерства, які знаходяться у відповідності з рівнем готовності (зрілості) працівників: давати вказівки, “продавати” рішення, брати участь, делегувати [43].

Давати вказівки — це лідерство, яке вимагає від керівництва поєднання великого ступеня орієнтованості на задачу і досить маленького — на відношення між людьми. Цей стиль придатний для тих службовців, які мають низький рівень зрілості. Він підходить до цих умов, тому що працівники не хочуть чи не здатні відповідати за поставлену задачу і тому їм необхідні контроль і вказівки.

“Продавати” рішення — це рівень лідерства, коли керівник значною мірою орієнтований на задачу і на стосунки між людьми. В цих умовах виконавці хочуть взяти на себе відповідальність, але не можуть, оскільки знаходяться на середньому рівні зрілості. Тому керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання давати конкретні інструкції підлеглим як і що робити. Керівник може підтримувати ентузіазм працівників виконувати задачу на свою відповідальність.

Лідерство, яке орієнтоване *на участь підлеглих* в прийнятті рішень, характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. При цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання поставленої задачі. Тут керівник поєднує низьку ступінь орієнтованості на задачу і високу ступінь — на людські стосунки.

Найбільш оптимальним буде стиль, при якому *підлеглі будуть приймати участь в рішеннях*, оскільки вони знають, що і як потрібно виконувати і не потребують вказівок. Однак вони повинні і хочуть усвідомлювати свою причетність до вирішення задачі. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих до розв'язання проблем організації, даючи їм можливість брати участь в прийнятті рішень, а також надавати їм допомогу, не нав'язуючи ніяких вказівок. Тобто, потрібно лідеру зробити так, щоб поставлена задача виконувалась не тільки лідером, але і підлеглими.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння ефективного керівництва чи лідерства [43,73]:

- з позиції особистих якостей (у Завадського Й.С. —це харизматична дія)
- поведінковий (у Завадського Й.С. —це синтетична теорія)
- ситуаційний підхід.

Харизматична дія (від “харизма” — благодать) стверджує: лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії “великої людини” (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси.

Відповідно до підходу з позиції особистісних якостей (особистісної теорії лідерства) найкращі керівники повинні володіти певним набором загальних для всіх особистісних якостей. Якщо ці якості ідентифікувати, то люди можуть виховати їх у собі й тим самим стати ефективними керівниками. Однак дослідники не змогли виділити загальні якості. За висновками Р. М. Стогділла, людина не стає ефективним керівником лише тому, що вона має деякий набір особистісних властивостей. Учені дійшли висновку, що ефективність керівництва має ситуаційний характер. Структура особистісних якостей керівника повинна співвідноситися з особистими якостями, діяльністю та завданнями його підлеглих [43].

У 1990-ті роки знову зростає зацікавленість до вивчення особистісних якостей лідера. С. А. Кіркпатрік і Е. А. Лок (S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, 1991) виділили ряд особистісних якостей, які відрізняють лідерів від простих людей. У таблиці (3.5.) подано якості, ідентифіковані в дослідженнях останніх років [73].

Таблиця 3.5.

Особистісні якості лідерів	
Особистісні якості	Соціальні якості
Енергійність	Комунікабельність, навички взаємодії
Фізична витривалість	Прагнення до співпраці
Інтелект, когнітивні здібності	Кооперативність
Знання	Тактовність, дипломатичність
Упевненість у судженнях, здатність приймати рішення	Наполегливість, прагнення до високих результатів
Висока самосвідомість	Відповідальність
Чесність і прямота	Мужність
Ентузіазм	Мобільність
Прагнення до лідерства	
Незалежність	

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки керівників. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність керівництва визначається не особистими якостями керівника, а ймовірно його манерою поведінки щодо підлеглих. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність [43].

Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого

Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- 1) вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- 2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти слідом за ним.

Нині лідерство, як складний соціально-психологічний процес групового розвитку, диференціюється за різними ознаками [43].

1. За змістом діяльності:

- лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки;
- лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми;
- лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності:

- універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера;
- ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства :

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі, найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Система управління сучасною організацією являє собою композицію різних типів і видів менеджменту. Доцільність використання тих чи інших різновидів визначається виходячи із завдань, які стоять перед організацією в цілому або перед її окремими підрозділами, а також характеристик середовища, в якому діє організація.

Характерною рисою сучасного періоду є перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в управлінській діяльності, зміни в її змісті і характері, стилі управління. Зрозуміло, що шлях до надмірної спеціалізації заводить у безвихідь. Курс береться на розвиток інтеграційних процесів в управлінській діяльності. Якщо для спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то для інтеграції - координаційний, демократичний. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а скеровувати їх зусилля, допомагати розкривати їх здібності, формувати навколо себе групу однодумців. За такого підходу, організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватися у пласкі, з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівництвом та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок зі споживачами.

Діяльність провідних компаній показує, що ознаками сучасних організацій є:

- надання ієрархічним пірамідам (структурам) більш пласкої форми за рахунок “уточнення” середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків;
- орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів;
- організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій.

В усіх сферах діяльності на сьогодні спостерігаються зміни, які приводять до виникнення так званих неієрархічних організацій, характерними ознаками яких є:

1) чітко виражена тенденція до усунення ієрархічного поділу праці: усуваються відмінності у статусі, ранзі, розмірах заробітної плати; поширюються “рамкові” посадові інструкції, орієнтовані не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв'язання завдань;

2) зменшення середнього розміру організацій (вимірюється кількістю працівників) внаслідок як зростання кількості малих та середніх підприємств,

так і виведення зі складу компаній підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні бізнес-одиниці;

3) зменшення великими компаніями (незважаючи на збільшення обсягів виробництва) кількості працівників внаслідок автоматизації робіт, упровадження інформаційних технологій, залучення зовнішніх ресурсів за контрактами для здійснення робіт, що в цілому приводить до зменшення кількості рівнів управління;

4) розробка і впровадження комп'ютерних програм, що дозволяє групам людей в організації спілкуватися, спільно розв'язувати проблеми, підвищуючи рівень ефективності технологій прийняття рішень, не використовуючи традиційний ієрархічний механізм управління.

Особливий підхід до проблеми лідерства висловлює П.Конінг [71], відзначаючи, що для процвітання в епоху цифрових технологій потрібно поступова зміна не лише з погляду впровадження нових технологій, командних практик чи процесів, але й з боку середовища, у яке впроваджуються ці речі. Лідерство мусить змінюватися: залученість до справи, час на навчання, вироблення правильних звичок та встановлення належних цілей - це основні елементи agile - підходу.

Новий спосіб постановки цілей орієнтований на те, чого повинні досягти команди, а не на те, що робити. Agile - лідери створюють середовище з чіткими цілями, які надихають і піддаються вимірюванню в розумінні того, що має бути досягнуто; це дає стабільний напрям діяльності попри те, що рішення не визначено й досі не відоме. Практичним інструментом зміни навколишнього середовища є використання нового типу метрики - ця метрика виражає взаємозв'язок між тим, що забезпечують команди, як це приносить клієнту, та тим, яку користь це приносить команді. Ось чому їм потрібен показник створеної цінності.

Найважливішим для команди показником, який дає змогу з'ясувати, чи створює вона цінність, є **KVI** - ключовий ціннісний індикатор, що візуалізується у формі тренду, який робить відчутним взаємозв'язок між впливом на клієнта та цінністю для команди, це поточний показник, за

допомогою якого команда може виміряти наслідки своїх дій; також важливим є ключовий показник ефективності **KPI**.

К.Феррацці [71] відзначає "... що уся концепція лідерства зазнає радикального переоцінення. Саме поняття "посадового лідерства" - коли люди стають лідерами внаслідок влади чи посади - сьогодні ставлять під сумнів. Натомість, лідерів просять мотивувати діяльність команд через їхні знання, бачення чи судження. Старі організаційні структури, що потребують дозволу від керівника, перш ніж Ви візьмете участь в якомусь проекті, не виживуть. "Неформальне лідерство" забезпечує потрібний шлях уперед, воно показує, як бути гнучким і формувати партнерську співпрацю незалежно від підрозділу чи посади.

Нове розуміння неформального лідерства й застосувати для такого мислення нову систему роботи, яку автор називає "спільне зростання" - це цілеспрямований підхід, покликаний розв'язати проблеми співпраці через гнучке партнерство й самоорганізовані команди; коли спільно зростаємо з одним чи кількома колегами, ми перетворюємо їх на товаришів по команді. Спільне зростання допоможе лідерам, командам та організаціям на кожному рівні долати бюрократичні обмеження повноважень і досягти кращих, швидших результатів.

К.Феррацці встановлює нові правила для розуміння неформального лідерства та його практичного застосування.

Правило 1. Хто у Вашій команді?

Правило 2. Визнайте, що все залежить від Вас.

Правило 3. Заслужіть дозвіл на лідерство.

Правило 4. Створіть глибше, дружніше партнерство.

Правило 5. Спільно розвивайтесь.

Правило 6. Хваліть і вшановуйте.

Правило 7. Організуйте спільне зростання племені.

Правило 8. Долучайтесь до руху.

3.1.4. Командний менеджмент

Серед умінь, які організація вимагає від своїх працівників, все більш помітне місце посідає вміння працювати в командах, які у перспективі будуть відігравати важливу роль у всіх видах діяльності. Самокеровані команди стають ключовими ланками гнучкої організації. Команди повинні формуватися навколо проблем. Якщо проблема розв'язана, то такі команди будуть розформовані і створені інші [119].

Враховуючи процеси організаційного розвитку, які в різних комбінаціях вже здійснюються в теперішній час, можна передбачити, що у майбутньому дістануть поширення структури, які утворюють горизонтальні корпорації, що характеризуються вже відзначеними особливостями.

Уміння, пов'язані з командною організацією праці, є базовими для успішної роботи компанії. Це означає, що організація повинна вчити людей необхідним навичкам. Залежно від ситуації, працівники можуть бути лідерами в одній команді, а потім - підлеглими в іншій; цілі будуть визначатися характером роботи. Індивідуальні зусилля будуть, як і раніше, необхідними і бажаними, але тільки в тій мірі, в якій вони роблять внесок до роботи всієї команди. Функціонування в різних ролях потребує від працівника оволодіння повним набором нових умінь, які не характерні для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, цілеспрямованими і здатними працювати в команді.

Зокрема, в роботі [119] розглянута схема масштабної трансформації підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами не лише на традиційних умовах впливу, підпорядкування, відповідальності і командної співпраці. Основою схеми залишається ієрархічна багаторівнева організаційна структура, в якій рекомендується запровадити командну систему типу "віяло". При цьому виконується одна з важливих умов сучасних методів роботи персоналу - можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в

різних командах. Відтак, умовою успішної реалізації такої структури



Для осмислення практичного значення такої моделі варто навести перелік позитивних результатів, яких буде досягнуто керівником соціально-економічної системи за рахунок структурування її у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального та неформального типу (рис.3.1.) [119].

Слід зазначити, що сьогодні домінуючою моделлю організаційної поведінки є колегіальна модель, базисом якої є партнерство та орієнтація на роботу в команді. Відповідно, важливу роль починають відігравати так звані міжособистісні компетенції - індивідуальні здібності, пов'язані з умінням висловлювати почуття, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співробітництва, умінням працювати в групах, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання.

Загалом, командний менеджмент – це управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності під час розв'язання нестандартних завдань.

Рис.3.1. Переваги від трансформації організаційної структури підприємства у мережу тривалих і тимчасових робочих груп

Застосування такого підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації і самоврядуванні спільної діяльності, взаємний контроль, взаємодопомогу і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всебічний розвиток і використання індивідуального та групового потенціалів.

Як одна з форм колективного управління командний менеджмент заснований на процесі делегування повноважень. Командний менеджмент, разом з професійною і апаратною бюрократією, є різновидом опосередкованого менеджменту. Тим самим він відрізняється від безпосередніх видів управління, найбільш відомими з яких є автократія і анархія. Але характер опосередкування тут інший. Якщо в апаратній бюрократії ухвалення рішень регулюється списками правил і інструкцій, а професійна бюрократія функціонує на засадах певних компетенцій і документально підтверджених кваліфікацій, то команда діє, орієнтуючись на дещо інші реалії - спільне бачення і вироблені самою командою процедури взаємодії її членів.

Командний менеджмент у мінімальному ступені регулюється положеннями, правилами та інструкціями. Далеко не завжди він ґрунтується і на професійних стандартах і, відповідно, є підзвітним професійному співтовариству. Рішення в команді ухвалюються на підставі бачення ситуації і

узгоджених цілей, що поділяються членами команди. При цьому загальнокомандні цілі мають бути пов'язаними зі стратегією і політикою організації. Крім того, команда самостійно формує правила і процедури обговорення проблем та способи виконання поточних завдань. Тобто, команда сама створює регулятори своєї діяльності і несе колективну відповідальність перед організацією.

Виникнення інтересу до командного менеджменту пов'язане з низкою тенденцій у сфері розвитку організацій і високоефективного менеджменту [119].

По-перше, сучасні організації володіють яскраво вираженими тенденціями до ускладнення і збільшення свого структурного та функціонального складу, що вимагає впровадження ефективніших організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Цю проблему можна усунути шляхом створення сформованої команди, що сприяє розв'язанню складних і, зокрема, міждисциплінарних проблем.

По-друге, майже всі організації, що успішно розвиваються і характеризуються високою конкурентоспроможністю, функціонують як на засадах задоволення запитів сьогоdnішніх споживачів, так і потреб завтрашнього дня, створюючи відділи нової техніки, проблемно-перспективні лабораторії тощо. Такі підрозділи характеризуються підвищеною мобільністю організаційних структур залежно від зміни завдань (перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів тощо). Частка таких відділів, наприклад у корпорації "Інтелл" становить 25 % від загальної чисельності співробітників. Їх успішне функціонування ґрунтується, зокрема, на підвищенні інноваційних здібностей дослідницької групи через створення атмосфери творчого пошуку, а також колективу односторонців, які беруть на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом з адміністрацією, що, по суті, є проявом командного підходу в інноваційному менеджменті.

По-третє, розглядаючи продуктивність менеджера як продуктивність організації, яку він очолює або на яку здійснює непрямий вплив, слід відзначити, що подальше збільшення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці. Належність окремого співробітника до “філософії спільної справи”, тобто запровадження “духу командності”, має величезне значення як мотивуючий чинник для підвищення продуктивності організації в цілому. Розуміння менеджерами правил “командної гри” визначає швидке і ефективне розв'язання таких проблем, як нечіткий розподіл обов'язків в ході реалізації проекту, необхідність підвищення мотивації до предметної діяльності і усвідомлення причин низького індивідуального внеску конкретного члена групи, усунення міжособових конфліктів, в яких відбувається зіткнення особистісних мотивів і потреб організації.

По-четверте, визнання самого існування командного менеджменту пов'язане з останніми дослідженнями у сфері розвитку організації та уявлення про неї, як про особливу культуру, що володіє цінностями, символічними ритуалами.

Командний менеджмент передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди (119):

1. Добровільність входження до команди.
2. Колективне виконання роботи.
3. Колективна відповідальність.
4. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.
5. Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат.
6. Автономність самоврядування команди.
7. Підвищена виконавська дисципліна.
8. Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини.

Обов'язково потрібно пам'ятати, що командний менеджмент, крім очевидних і неочевидних плюсів, має явні і неявні мінуси, основним з яких є

необхідність тривалого часу і великої кількості інших ресурсів для формування високоефективних команд. Для організації діяльності великої фірми або установи командний менеджмент у чистому вигляді малопридатний. Реально команди існують як складові цілісної системи управління, а поряд з ними функціонують інші форми організації спільної діяльності.

Розгляду питання про те, де і в якій мірі застосовувати командний менеджмент, передують ретельний аналіз ситуації, що склалася, з метою отримання досить виразної картини функціонування окремих частин і цілісної системи управління. Вибір форми управління багато в чому визначається предметом діяльності підрозділів. Зрозуміло, питання про застосування тих чи інших форм менеджменту має вирішуватися окремо в кожному конкретному випадку.

Важливо й те, наскільки предмет діяльності є усталеним. Іноді командну форму праці доводиться вводити не тому, що вид діяльності організації або підрозділу вимагає високого інтелекту або особливої креативності, а тому, що він новий для підприємства чи установи. Більше того, певний вид діяльності може бути рутинним, але для конкретної організації він буде принципово новим: у цьому випадку є сенс використовувати командну форму організації діяльності.

В роботі [118] Ферраці Кейт представляє своє бачення щодо того, Як надихати команду та досягати результатів.

3.1.5. Інформаційні системи менеджменту.

Для ефективного управління роботою підприємства необхідно мати достатню інформацію про стан справ на підприємстві і можливість оперативного реагування на зміни ситуації. Для цього керівник підприємства й інші відповідальні особи повинні постійно мати свіжу і достовірну інформацію.

Таблиця 3.6.

Функції інформаційних систем

Системи маркетингу	Виробничі системи	Фінансові системи та	Система кадрів	Інші системи
---------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

		системи обліку		(напр., ІС керівництва)
Дослідження ринку і прогнозування продаж	Планування обсягів робіт і розробка календарних планів	Управління портфелем замовлень	Аналіз і прогнозування потреби у трудових ресурсах	Контроль за діяльністю організації
Управління продажами	Оперативний контроль і управління виробництвом	Управління кредитною політикою	Ведення архівів записів про персонал	Виявлення оперативних проблем
Рекомендації з виробництва нової продукції	Аналіз роботи обладнання	Розробка фінансового плану	Аналіз і планування підготовки кадрів	Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій
Аналіз і встановлення ціни	Участь у формуванні замовлень постачальникам	Фінансовий аналіз і прогнозування	Забезпечення процесу кадрового управління	Вироблення стратегічних рішень
Облік замовлень	Управління ресурсами	Контроль бюджету. Бухгалтерський облік і розрахунок заробітної платні		

Виникає необхідність організації управління роботою підприємства таким чином, щоб забезпечити швидкий і надійний зв'язок між різними рівнями управління для їх чіткої та злагодженої взаємодії. Вимоги, які ставляться до систем управління, можуть бути задоволені лише за допомогою сучасних автоматизованих інформаційних систем (AIC) (табл.3.6.).

На рис. 3.2. представлено основні типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки з урахуванням рівнів управління і кваліфікації персоналу.

Інформаційна система оперативного рівня підтримує діяльність фахівців-виконавців (рахунки, зарплата, потоки сировини, матеріалів). Призначення інформаційної системи на цьому рівні - відповідати на запити про поточний стан і відслідковувати потік, що відповідає оперативному управлінню. Прикладом інформаційних систем оперативного рівня можуть служити бухгалтерська, банківських депозитів, обробки замовлень, реєстрації авіаквитків, виплати зарплати тощо. Задачі, цілі і джерела інформації на оперативному рівні заздалегідь визначені і структуровані. Рішення запрограмоване у відповідності із заданим алгоритмом.

Інформаційна система оперативного рівня пов'язує організацію із зовнішнім середовищем. Якщо система працює неефективно, підприємство або не одержує інформацію ззовні, або не надає інформацію у зовнішнє середовище. Крім того, система оперативного рівня постачає інформацію для інших типів інформаційних систем організації, оскільки містить і оперативну, і архівну інформацію.

Інформаційні системи для фахівців - виконавців допомагають фахівцям, які працюють із даними. Завдання такої інформаційної системи - інтеграція нових відомостей в організації та допомога в опрацюванні паперових документів. В основному це інформаційні системи офісної автоматизації, які внаслідок багатoproфільності і простоти використання застосовуються працівниками будь-якого організаційного рівня. Основна мета їх використання – це опрацювання даних, підвищення ефективності роботи і спрощення канцелярської праці. Інформаційні системи офісної автоматизації об'єднують працівників, діяльність яких в основному охоплює управління документацією, комунікації та ін.

Рівні управління

Рівні кваліфікації

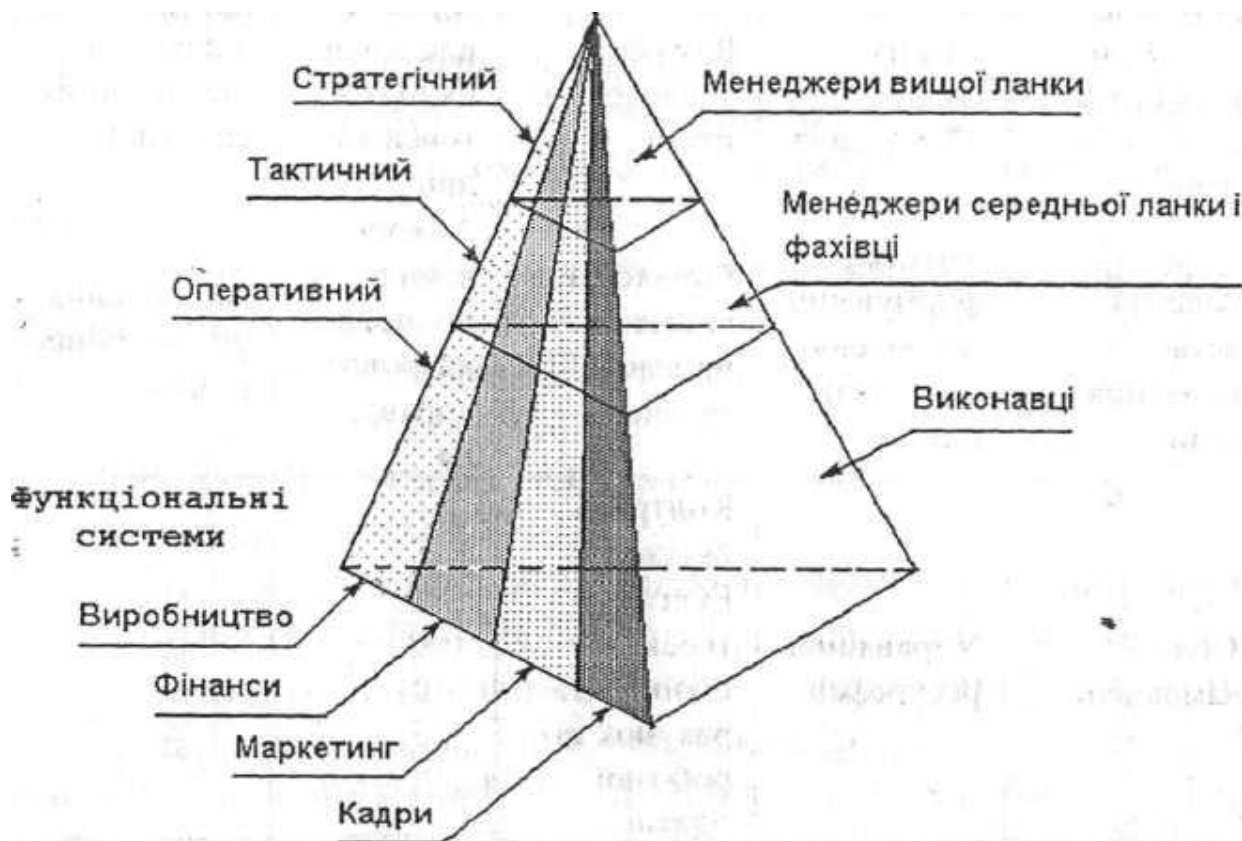


Рис. 3.2. Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки з урахуванням рівнів управління і кваліфікації персоналу

Інформаційні системи для менеджерів середньої ланки використовуються для моніторингу, контролю, прийняття рішень і адміністрування. Основні функції цих інформаційних систем:

- порівняння поточних показників з минулими;
- укладання періодичних звітів (за певний час), на відміну від звітів з поточних подій на оперативному рівні;
- забезпечення доступу до архівної інформації та ін.

На цьому рівні можна виділити два типи інформаційних систем: управлінські і системи підтримки прийняття рішень.

Управлінські інформаційні системи мають незначні аналітичні можливості. Вони обслуговують управлінців, які потребують щоденної, щотижневої інформації про стан справ. Інформація надходить із інформаційної системи оперативного рівня. Ці системи:

- використовуються для підтримки прийняття рішень структурованих і частково структурованих задач на рівні контролю за операціями;
- орієнтовані на контроль, звітність і прийняття рішень щодо оперативного стану, спираються на дані та їх потоки всередині організації;
- мають незначні аналітичні можливості і негнучку структуру.

Системи підтримки прийняття рішень обслуговують частково структуровані задачі, результати яких важко прогнозувати заздалегідь. Мають більш потужний аналітичний апарат з кількома моделями. Інформацію одержують з управлінських і оперативних інформаційних систем.

Характеристики систем підтримки прийняття рішень:

- забезпечують розв'язання проблем, розвиток яких важко прогнозувати;
- мають складні інструментальні засоби моделювання і аналізу;
- дозволяють легко змінювати постановку вирішуваних задач і вхідні дані;
- відрізняються гнучкістю і легко адаптуються до зміни умов;
- мають технологію максимально орієнтовану на користувача.

Збільшення об'ємів інформації, яка надходить в органи управління об'єктами та безпосередньо до керівників, необхідність урахування великої кількості взаємопов'язаних факторів та динамічно змінюваних умов функціонування об'єктів, навколишнього середовища вимагають використовувати в процесі прийняття управлінських рішень нові інформаційні технології ситуативної підтримки прийняття рішень.

Виділяють 5 етапів комп'ютерних революцій (комп'ютерні революції – це якісні стрибки в змінах технічних засобів виробництва і передачі інформації, а також соціальних умов її розповсюдження і споживання). Аналізуючи особливості кожного з цих етапів, треба відзначити, що про технічне забезпечення інформаційного процесу можна говорити вже починаючи з третього етапу, пов'язаного з винаходом друкарського верстату, використання якого привело до першого інформаційного вибуху в суспільстві – почалося широке розповсюдження інформації, з'явилися перші бібліотеки друкованих книг.

Четвертий етап пов'язують з розповсюдженням таких нових інформаційних комунікацій як телефон, радіо, телебачення, що дозволяло передавати інформацію на великі відстані.

П'ятий етап пов'язують з винайденням компютера, зокрема персонального, що зумовило розробку різного виду інформаційних систем (ІС). Їх розвиток відбувався одночасно з розвитком та вдосконаленням систем управління різного призначення. Найбільш помітні успіхи в розвитку ІС були досягнуті в період створення автоматизованих систем управління (АСУ), етапи їх розвитку представлено у таблиці 3.7., а в таблиці 3.8.- комп'ютерні технології і бізнес-процеси, які ними реалізуються [8].

Якщо узагальнити можливості Інтернету, як засобу соціальної комунікації, то можна зробити висновок: Інтернет вже набув такого розвитку, що став одним із найпотужніших різновидів комунікації і засобів впливу як на думки (свідомість), так і на дії індивідів і груп людей. Безумовно, інтернет-середовище не є простим відображенням соціальних складових реального життя. Комунікативні схеми, стратифікаційні моделі тощо в цьому середовищі не запозичуються з «офлайну», але породжуються всім віртуальним контекстом. А до факторів формування особистості ми можемо тепер додати й Інтернет, повноцінно включений у життєвий кругообіг.

Відмітимо, що між цими етапами немає чіткої межі. В кожному етапі, у свою чергу, можна виділити підетапи, що різняться деякими особливостями.

Таблиця 3.7.

Етапи розвитку інформаційних систем.

Номер етапу	Період,	Назва етапу в нашій країні	Назва етапу в	Схема розв'язування задачі
-------------	---------	----------------------------	---------------	----------------------------

	роки		іноземній літературі	
Перший	1963-1972	Створення АСУ (позадачний підхід)	Системи обробки даних	Дані
				Розв'язання задач в пакетному режимі
Другий	1972-1985	Створення і розвиток АСУ згідно з концепцією баз даних	Управлінські інформаційні системи	Дані+бази даних (БД)
				Розв'язання задач в режимі реального часу Багатоваріантні розрахунки Елементарне моделювання
Третій	Початок 1985	Створення інтегрованих АСУ, обчислювальних систем і мереж	Системи підтримки прийняття рішень	БД
				Розв'язання задач в режимі реального часу Моделювання техніко-економічних процесів Підтримка управлінських рішень

Науковці різних цивілізаційних шкіл та культурологічних напрямів визначають, що в наш час формується глобальна парадигма для ХХІ ст., яке вважається *«століттям комунікативного простору»*, щодо якого необхідне нове «детальне філософське осмислення» на основі цілого спектра нових методологій задля його поглибленого вивчення. Універсальним каналом комунікації сьогодні є Інтернет, який ініціює зміни соціальної структури суспільства, створюючи нові спільноти, об'єднані за новими ознаками.

Таблиця 3.8.

Комп'ютерні технології і бізнес-процеси, які ними реалізуються

Комп'ютерні технології	Бізнес-процеси, які реалізуються з їхньою допомогою
1	2

Технологія графічного інтерфейсу	Створення електронних каталогів, організація бізнес- сайтів і відеоконференцій, створення контент-проектів
Технологія текстового редактора	Створення бізнес-сайту, контент-проектів, організація електронних каталогів і відеоконференцій
Технологія електронного перекладу	Організація електронних каталогів, відеоконференцій
Технологія пошуку документів	Створення бізнес-сайту, контент-проектів і електронних каталогів
Органайзерна технологія	Організація бізнес-сайту, створення контент-проектів і електронних каталогів
Презентаційна технологія	Бренд-маркетинг, комерційні презентації й відеоконференції, створення електронних каталогів
Табличний процесор	Впровадження електронних платіжних систем, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів
Технологія БД	Створення електронних платіжних систем, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу
Технологія сканування	Створення контент-проектів, організація бізнес-сайту та електронних каталогів
Технологія друку	Організація бізнес-сайту, обробка грошових розрахунків у мережі, аудит е-бізнесу, розробка споживчих рахунків і електронних каталогів
Інtranет-технологія	Аудит е-бізнесу, бізнес-сайту й електронних каталогів
Мультимедіа	Ділові презентації, бренд-маркетинг, організація відеоконференцій і корпоративних порталів

Технологія архівації	Створення контент-проектів, бізнес-сайту та електронних каталогів
OLE-технологія	Бренд-маркетинг, створення бізнес-сайту та каталогів
Технологія шифрування	Мобільна комерція, створення платіжних систем, електронних каталогів і корпоративних порталів, управління фінансовими ризиками
Spyware-технологія.	Мобільна комерція, створення платіжних систем, управління фінансовими ризиками
Тайловий рендеринг	Комерційні презентації, бренд-маркетинг, організація електронних каталогів
Frame Relay, Ethernet, ATM, X-25-технології	Мобільна комерція, створення корпоративних порталів і платіжних систем
IDS-технологія	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів і платіжних систем
Емулювання ОС	Створення комерційних порталів, бренд-маркетинг, комерційні презентації
Технологія широкосмужної передачі даних	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів, віртуальне координування транзакцій
IP- і тег-комутація	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, здійснення shareware
Технології штучного інтелекту, нейронних мереж, OLAP- і OLTP-технології	Аудит е-бізнесу, розробка платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, електронний консалтинг
DW-технологія	Розробка платіжних систем, електронний консалтинг, післяпродажна підтримка споживачів
SMART-технологія	ASP-сервіс, мобільна комерція, віртуальне координування транзакцій, організація корпоративних порталів і платіжних систем

GPRS-технологія	Віртуальне координування транзакцій, мобільна комерція, організація платіжних систем
VPS streaming-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція
Технологія "клієнт-сервер"	Мобільна комерція, здійснення shareware, віртуальне координування транзакцій
Пейджингова технологія	Мобільна комерція, організація платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес
IP-телефонія	Мобільна комерція, віртуальне управління угодами, міжкорпоративний бізнес
Web-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, ділові презентації, ASP-сервіс
E-mail	Мобільна комерція, міжкорпоративний бізнес, ASP-сервіс, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес, організація корпоративних порталів
CASE-технологія	Електронний консалтинг, розробка платіжних систем, управління ризиками

Глобалізація системи масової комунікації — то є поняття, яке активно використовується з кінця XX ст. Це поняття відображає процес трансформації комунікаційної системи, такої трансформації, яка пов'язана з утворенням більш широкої мережі комунікаторів, що обслуговуються й покриваються на великому інформаційному просторі єдиною, але розгалуженою системою засобів масової комунікації та контролюються більш організованою спільнотою їх виробників.

Глобальний інформаційний світ (глобальна культура, світова культура) тримається на розвиткові багатонаціональних ринків, корпорацій, надскладних систем комунікацій, сучасних медіа-технологій. Ця організаційно -технологічна

основа глобального світу, з одного боку, сприяє єднанню людей, народів, з другого боку - нівелює їхні етнічні, політичні, культурні особливості. Але цей процес глобалізації є незворотним. Країна, яка спеціально буде стримувати себе у входженні у цей глобальний світ, сама ж себе і загубить у ньому, оскільки примусово буде поглинута глобальною інформаційною системою.

Не можна не погодитися з думкою І. Девтерова, [15] який зазначає, що *становлення єдиного глобального кібернетичного комунікативного середовища можна розглядати як необхідну стадію розвитку нового типу цивілізації.*

Висновок з підрозділу 3.1.

1. П.Ф.Друкер подав своє представлення щодо теорії сучасного менеджменту, відзначаючи: "...представлення, що "менеджмент – це менеджмент бізнесу", сьогодні не відповідає дійсності, так як в 21-ому ст. сектором росту в розвинутих країнах буде не бізнес, а скоріше всього некомерційний суспільний сектор. Отже, менеджмент- це специфічна і визначаюча структура всіх і кожної організації".

2. Нову парадигму менеджменту П.Ф.Друкер формулює так: "...менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати - яких результатів необхідно досягти, повинен мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація – комерційна чи некомерційна (лікарня, школа і т. п.) – мали можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі за межами організації. В сферу уваги і відповідальності менеджменту входить все, що якимось чином впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності - всередині організації чи за її межами, в підконтрольних організації сферах чи в сферах нею не контрольованих.

3. І. Адізес підкреслює: "...щодо визначення менеджменту думки в галузі не збігаються. Проте ми знаємо точно, що таке неефективний менеджмент. Для того, щоб виправити неефективний менеджмент, ми повинні правильно визначити його. Розпочнемо з базових гіпотез. Мета управлінського процесу -

зробити організацію результативною та ефективною в коротко - та довготерміновому періодах - не більше й не менше....Для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі:

- виробництво (P)roduction - результат, задля якого існує організація і який робить організацію результативною;
- адміністрування (A)dministering для ефективності;
- підприємливість (E)ntrepreneurship для управління змінами;
- інтегрування (I)ntegrating частин організації для довготермінової життєдіяльності.

4. І. Адізес підкреслює: "... Якщо одна, дві або три ролі виконуються добре, а інші - на мінімальному необхідному рівні, можна визначити "управлінський" стиль. Якщо інтегрування (I) належить до ролей, які менеджер виконує на високому рівні, можемо говорити про певний стиль "лідерства". Якщо одна з ролей реалізовується добре, проте три інші - на рівні, недостатньому для виконання завдань, або взагалі відсутні, виникає певний передбачуваний стиль "неефективного менеджменту", залежно від того, якої саме ролі бракує". Кожна з ролей є необхідною і чотирьох разом достатньо для ефективного менеджменту. Невиконання котроїсь із ролей можна назвати одним із типів неефективного менеджменту".

5. Лідеру необхідно мати добре розвинутими дві або більше ролей: обов'язково інтеграцію (I), а інші не нижче допустимого мінімального рівня. Відповідно існує багато стилів лідерства, наприклад «тренер малої ліги» (PAEI) тощо. Чи є стиль лідерства функціональним - залежатиме від поставлених завдань.

" Якщо одна або більше (PAEI) ролей не виконуються взагалі (в коді зображено прогалини), виникає відповідний стиль неефективного управління: (P---) - неефективне управління, котре я називаю «Самотній рейнджер»; (-A--) є «Бюрократом»; (--E-) - «Підпалювач»; (---I) - «Суперпослідовник»".

6. Роль менеджменту - виконувати ці чотири ролі, бо самі собою вони не виникають. Отже, «управляти» означає виконувати будь-яку чи всі ці ролі,

незалежно від посади чи рівня в ієрархії, навіть незалежно чи є людина офіційно/формально частиною організації.

7. Ще одна причина неефективного менеджменту полягає у надзвичайно жорстких кордонах, що їх корпорації встановлюють між працівниками та менеджментом.

8. І. Адізес підкреслює: "... Парадигма індивідуума , як ідеального менеджера, ніколи не працювала. Це фундаментальна помилка, від якої пішли всі інші недоліки бізнес-шкіл" . Фактично, школи менеджменту працювали не на організації, а проти них, пропагуючи ідеального менеджера. Школи мають змінити свої програми відповідно до нової парадигми менеджменту, яка визнає, що досконалість неможлива і що команда менеджерів є більш працездатною ” .

9. Для ефективного менеджменту потрібно, щоб його чотири ролі виконували різні люди. Треба зібрати разом менеджерів, які діють і думають по різному. Замість того, щоб говорити про людину, яка б планувала, організовувала тощо, треба говорити про управлінську команду, яка здійснює всі ці функції: Р,А, Е,І, тобто має виконувати взаємодоповнювальна команда, тому що жодна людина не здатна виконувати всі.

10. І. Адізес розвиває свою теорію, вводячи роль “ Сухостоя (- - - -)”, а також розглядає 10 стилів неефективного менеджменту шляхом розгляду 10 комбінацій ролей (1-4). Істотно, що в команді не повинено бути Сухостоя чи породженим від нього 14 типів неефективних стилів менеджменту, а кожен член команди не повинен мати в своєму коді жодної прогалини: (Раеі)- виробник результату; (рАеі)- адміністратор; (раЕі) – генератор ідей; (раеІ) – інтегратор. Щодо лідера команди, то організації в залежності від того, на якій стадії свого життєвого циклу вона перебуває, потрібне лідерство або (РаеІ), або (рАеІ), або (раЕІ).

13. Найскладнішою проблемою сучасних організацій є стрімка трансформація навколишнього світу. Динамічність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, викликають фундаментальні зрушення, колосально впливають на організації. Ці зрушення зумовили перехід від традиційної до нової парадигми керівництва й лідерства. Керівники, які

оперують в рамках старої парадигми, стають все більш і більш неефективними. Лідери ХХІ ст. повинні відповідати сучасній реальності навколишнього світу та новій парадигмі. У рамках нової парадигми лідерства спроби зберегти стабільність в умовах стрімких змін, невизначеності й непередбачуваності приречені на провал. Сучасні лідери повинні усвідомити неминучість змін і криз та сформуванати навички антикризового менеджменту.

14. Дж. Коттер зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напрямку діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів.

15. Пізніші дослідження підтвердили, що такий поділ менеджменту й лідерства необґрунтований. У сучасному світі всі організації працюють в умовах динамічного зовнішнього середовища, тому збереження статус-кво неминуче призведе їх до поразки. В умовах постіндустріального, гіпертурбулентного світу ХХІ ст. жодна організація не зможе вижити в тому разі, якщо її керівництво не буде в повній мірі одночасно і менеджерами, і лідерами. Ефективним менеджером може бути тільки менеджер, що має навички лідера, а хорошим лідером — тільки лідер, який має навички менеджера. Тому ефективні керівники повинні підвищувати свій рівень компетенції як у сфері менеджменту, так і в сфері лідерства. Останнім часом у науковій літературі розвиток навичок менеджменту співвідносять з горизонтальним розвитком (розвиток компетенцій), а розвиток навичок лідера - з вертикальним (розвиток мислення).

Таким чином, лідерство й менеджмент доповнюють одне одного й необхідні для вмілого керівництва організацією. В умовах сучасного хаотичного зовнішнього середовища організації потребують як менеджменту, так і лідерства. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Важливо пам'ятати, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Ці якості засвоюються і розвиваються в процесі накопичення досвіду.

16. П. Друкер підкреслює: "... Уміння бути лідером - це вміння поглянути на речі ширше, бути проникливіше інших, уміння підвищити ефективність

людини до більш високих стандартів і формувати особистість людини, незважаючи на природні обмеження, властиві цій особистості. Ніщо інше так добре не готує ґрунт для лідерства, як загальний дух менеджменту, що в повсякденній практиці організації чітко дотримується певних принципів поведінки та відповідальності, високих норм ефективності й поваги до людини та її роботи»

17. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

1) вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти слідом за ним.

18. Діяльність провідних компаній показує, що ознаками сучасних організацій є:

- надання ієрархічним пірамідам (структурам) більш пласкої форми за рахунок “уточнення” середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків;

- орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів;

- організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій.

19. Вимоги, які ставляться до систем управління, можуть бути задоволені лише за допомогою сучасних автоматизованих інформаційних систем. Не

можна не погодитися з думкою І. Девтерова, який зазначає, що становлення єдиного глобального кібернетичного комунікативного середовища можна розглядати як необхідну стадію розвитку нового типу цивілізації.

3.2. Менеджер - його методи впливу

3.2.1. Менеджер, як лідер

Робота менеджера потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється в процесі комунікації. Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація. Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру. Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

Як було відзначено в 2- ому розділі нашого дослідження, керівники різних ланок управління більше половини свого робочого часу витрачають на комунікації, так як саме за допомогою комунікацій керівники мають змогу успішно реалізовувати свої управлінські ролі Генрі Мінцберга. Класифікація управлінських ролей, (див. таблиц. 2.2.), вказує на те, що міжособистісні комунікації завжди знаходяться в центрі діяльності успішного керівника, тому необхідно усвідомлювати, що відсутність навичок міжособистісних комунікацій може різко знизити ефективність професійної діяльності на будь-якому рівні управління в організації.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем. У даному контексті слід звернути увагу на те, що особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне

мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 3.3.) [20].

Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив.

Процес комунікації у сучасному суспільстві неможливо собі уявити без вживання такого поняття, як «імідж», виходячи із змісту поняття комунікації як обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми. Як вже відзначалося нами, комунікаційний процес не завжди протікає ефективно, оскільки при цьому виникають перешкоди. Однією з них є перешкоди психологічного характеру людини – одна із сторін процесу має негативний образ відносно іншої. Тому для забезпечення ефективного комунікаційного процесу кожній із сторін цього процесу потрібно подбати про створення позитивного образу, тобто іміджу.

Менеджмент, як наука, ґрунтується на законах, закономірностях, принципах управління — фундаменті її методології.

Менеджмент, як мистецтво, тісно пов'язаний із суб'єктивними факторами — професійно-інтелектуальним потенціалом менеджера, його здібностями реалізовувати свій особистий потенціал і потенціал організаційної системи. Професійно-інтелектуальний потенціал менеджерів різний. Неоднаковий і рівень мистецтва управління, а також кінцева результативність організаційної системи.

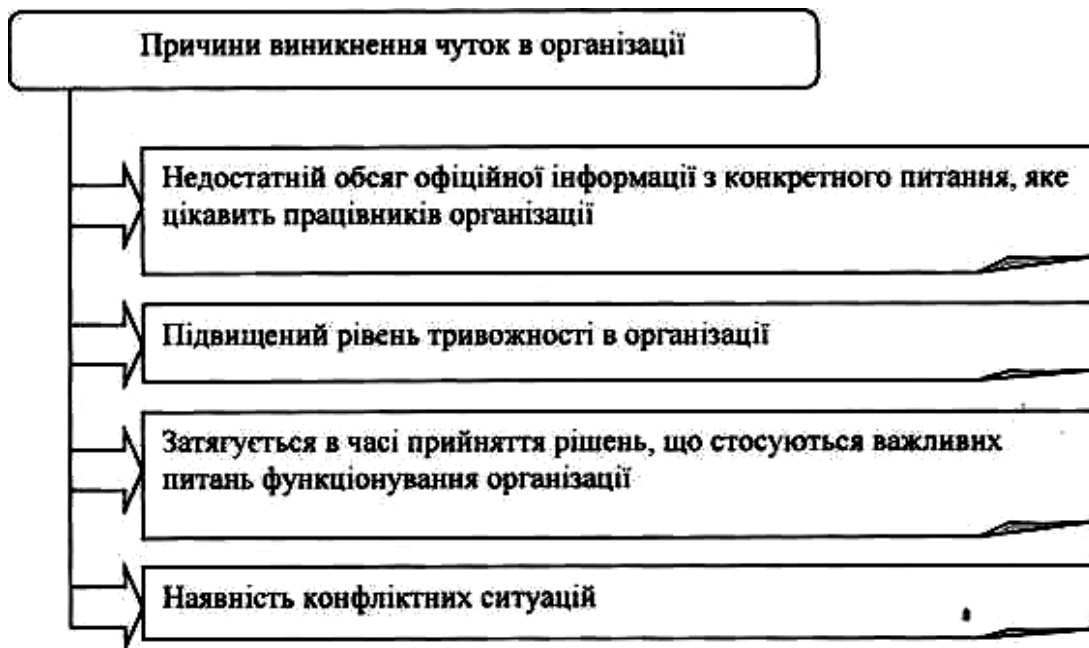


Рис. 3.3. Основні причини виникнення чуток в організації

Мистецтво управління проявляється по-різному: залежно від характеру ситуації, сукупності суб'єктивних і об'єктивних факторів. Мистецтво управління - особисте вміння, творчість, талант керівника, що виявляється в процесі управління [100].

Пітер Ф. Друкер [35] відзначає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

Можна продовжити цитування відомих спеціалістів з менеджменту, які виділяють ці два поняття “ управління” та” мистецтво” В той час як в теорії менеджменту їх розглядають в контексті соціально-психологічних аспектів керівництва, в практичній же діяльності можна привести широкий список успішних керівників , які на практиці підтверджують симбіоз пари “ управління” та” мистецтво”, доповнюючи теоретичні положення теорії менеджменту цілою гамою нестандартних прийомів , які забезпечують успіх їхнього керівництва.

В роботі [108] автори константують: керівництво, лідерство та управління – це свого роду мистецтво. У. Бенніс стверджує, що навчити лідерства не можна, оскільки лідерство - це «склад характеру і склад розуму, а ці два

предмета неможливо викладати». У свою чергу, П. Друкер упевнено заявляє, що лідерства необхідно й можна вчитися. Іцхака Адізеса стверджує “що ідеального менеджера, керівника або лідера не існує; що потенційно усі мають якості , щоб стати лідерами , хоча ці якості можуть “дрімати” , якщо їх не розвивають “.

На думку більшості вчених, навчання лідерства - тривалий процес. Спеціальна або професійна підготовка можуть лише надати блиску лідерським якостям, які закладено в людині з раннього дитинства. Людина може засвоїти навички, властиві лідерам. Але вона не може набути почуття, інтуїції, емоцій, проникливості та інших якостей, пов'язаних із лідерством.

Разом з тим при цьому слід враховувати фактори, що визначають здатність до лідерства :

- генетично обумовлені задатки й досвід перших років життя;
- освіта з акцентом на гуманітарні науки;
- життєвий досвід;
- професійна підготовка.

Уоррен Бенініс розглядає лідерство як фактор, що має в кінці XX ст. першорядне значення. Його найвідоміша книга з даної проблеми «Лідери» (1985), написана спільно з Бертом Нанусом, ґрунтувалася на результатах вивчення дев'ятнадцяти американських лідерів. Незважаючи на їх відмінності, автори виявили у них чотири основні якості:

- управління увагою;
- управління асоційованими ідеями;
- управління довірою;
- самоврядування.

Управління увагою походить від уміння побачити те, що готові визнати інші люди.

Управління асоційованими ідеями вимагає вміння їх успішного поширення.

Управління довірою є вкрай важливим, так як воно необхідне всім організаціям і є основним елементом їх надійності.

Самоврядування передбачає знання власних здібностей та вміле їх застосування.

Концентрація уваги на відносинах «лідер - послідовники», а не на особистісних характеристиках, поведінці, звичках лідерів, дозволяє дійти нового розуміння (сприймання) лідерства. Уоррен Бланк (W. Blank, 1995), автор книги “Дев'ять природних законів лідерства”, назвав цей новий підхід «дев'ятьма природними законами лідерства:

1. У лідера послідовники - союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство - це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
8. Лідерство - продукт свідомості, здатності до переробки інформації,
9. Лідерство - явище, що виникає мимоволі.

Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних, внутрішніх оцінок і співвіднесень. Концепцію лідера-служителя розроблено Робертом К. Гринліфом. Ключові відмінності лідера - служителя від керівника традиційного типу подано в таблиці (3.9.) [108].

Таблиця 3.9.

**Ключові відмінності лідера-служителя від керівника
традиційного типу**

Лідер-служитель	Традиційний керівник
1	2

Ставить питання, які допомагають з'ясувати, чим він сам може допомогти людям	Запитує підлеглих про результати, процеси, методи і поведінку
Вважає, що ефективною організацією є та, в якій співробітники знають як діяти, діють самостійно, не отримуючи ніяких команд зверху щодо оптимізації сукупної ефективності організації	Вимірює продуктивність праці кількісними показниками
Переконаний: люди - найважливіше, лідер - перший серед рівних, а роль лідера - це розвиток лідерських здібностей у людей	Розглядає людей як цінний ресурс, себе - як начальника, а свою роль - як отримання прибутку
Підкреслює важливість моральної поведінки та недопустимість подвійного життя. Характеризується довірою людей, чуйністю, відвертістю до нових ідей, гнучкістю, життєрадісністю, мудрістю, проникливістю і т. д.	Характеризується як суворий, вимогливий начальник, який має егоїстичну мораль
Переконаний, що конкуренцію між людьми треба знищити чи приглушити. Служіння і суперництво - це антитези	Стимулює конкуренцію між працівниками
Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, є учасником групи, слухає, вчить і допомагає	Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, при цьому сам участі в роботі групи не бере
Виявляє увагу до людей	Не знаходить часу на спілкування з людьми
Не лише виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують, але й розрізняє їх індивідуальні особливості, підтримує їх, усуває дистанцію між людьми	Виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують
Взаємодіє з послідовниками для оприлюднення ідей, вивчення та прийняття спільного рішення	Знаходить послідовників, що дотримуються правил, визначених організацією

Сприймає організацію як сад, а себе як садівника	Уявляє організацію у вигляді піраміди, розглядає себе як головного архітектора
Сприймає людину такою, якою вона є, виявляє повагу до себе й піклується про інших, не дозволяючи їм працювати погано, пропонує усвідомити й реалізувати можливості інших	Вимагає покори й прагне переробити людей на собі подібних
Остаточний контроль спрямовано на розвиток особистості, набуття автономії та розвиток здатності служити людям	Заключний контроль спрямовано на показники прибутковості та фінансові результати

3.2.2. Менеджмент, як мистецтво

На сьогодні розроблено ряд інструментаріїв для побудови стратегії планування, зокрема на рівні мікроекономіки, теорії ігор, соціології та т.п. Но при цьому не акцентується увага на людському факторі: як великі стратеги розмірковують, як народжуються і втілюються в життя їхні ідеї, тобто в розумінні самого процесу становлення дійсно видатного стратега.

Український економіст, доктор економічних наук Валерій Терещенко узагальнює свій власний досвід керівництва організаціями та виділяє 10 якостей керівника, які стануть у пригоді менеджерам [110]:

Перша якість - будь завжди управляючим, а не погоничем.

Друга якість — упевненість в собі.

Третя якість — строгість і вимогливість.

Четверта якість - завжди критикуй своїх підлеглих позитивно.

П'ята якість — вміння заохочувати і карати.

Шоста якість - вміння начальника цінувати час своїх підлеглих.

Сьома якість - ввічливе, доброзичливе ставлення начальника до своїх підлеглих.

Восьма якість — це вміння говорити і мовчати.

Дев'ята якість - почуття гумору, вміння посміятись, оцінити якийсь дотепний жарт — іноді навіть над самим собою.

Десята якість – цікався, вивчай своїх підлеглих.

Б.Туліген [113], розглядаючи проблему неефективного менеджменту, відзначає: ” ...На питання до керівників: чому не застосовують жорсткий підхід у менеджменті, вони перераховують причини, які я називаю міфами менеджменту організації ” :

Міф 1. Доручення: ”Делегувати повноваження – це дати спокій працівникам і дозволити їм керувати собою”.

Міф 2. Про справедливість: ”Бути справедливим – це ставитись до всіх однаково”.

Міф 3. Про хорошого хлопця: ”Єдиним способом бути сильним – поводитись як мудак. Але я хочу бути хорошим хлопцем ”.

Міф 4. Про важку розмову: ”Не втручатися – найкращий спосіб уникати суперечок із працівниками ”.

Міф 5. Про бюрократизм: ”Керівникам не дають бути сильними, оскільки є багато факторів поза межами їхнього контролю – бюрократизм, корпоративна культура, вище керівництво й обмежені ресурси ”.

Міф 6. Про природженого лідера: ”У мене не виходить керувати ”.

Міф 7. Про час: ”Не має достатньо часу керувати людьми ”.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі *підходи до оволодіння мистецтвом управління* [75]:

1. Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
 - які Ваші плани, пріоритети, надії?
 - що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?

5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.

6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до її втілення у життя.

7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність - це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це у письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а, обмежується заголовками та підзаголовками. Звідси наслідок - ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага над мавпою.

16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито признавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки у результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

Тезис “*управління - це мистецтво*” знаходить своє підтвердження в дослідженні Майкла А.Кусумано і Девіда Б. Йоффі “ Стратегії геніїв” [81], в якому автори, спостерігаючи та аналізуючи діяльність трьох геніїв бізнесу, Б. Гейса - керівник компанії Microsoft, Е. Гроува - керівник компанії Intel, С. Джобса - керівник компанії Apple , - виділяють 5 правил , як головні в їх діяльності , стверджуючи при цьому , що мистецтво стратегії не є вродженим , а його навчаються.

Правило 1: дивись уперед, відраховуй назад (тобто, як треба собі уявити бажане майбутнє, а затим , шляхом зворотного відліку, визначити дії, до яких потрібно сьогодні вдатися, щоб досягти це бажане).

Дотримання правила передбачає розбиття цього процесу прогнозування та зворотнього відліку на 4-ри ключові елементи:

1.1. Зазираєш уперед , щоб розвинути бачення майбутнього ; відраховуй кроки в зворотному напрямку, щоб встановити межі та пріоритети.

1.2. Зазираєш уперед, щоб передбачити потреби споживачів; відраховуй кроки в зворотному напрямку, щоб узгодити їх зі своїми можливостями.

1.3. Зазираєш уперед, щоб передбачити дії конкурентів ; відраховуй кроки в зворотному напрямку , щоб побудувати бар’єри для конкурентів і заблокувати споживачів.

1.4. Зазираєш уперед, щоб передбачити переломні моменти в розвитку галузі; відраховуй кроки в зворотному напрямку, щоб здійснити потрібні зміни та дотримуватися обраного курсу.

Правило 2: роби великі ставки, але не став на карту компанію.

Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

2.1. Роби велику ставку, щоб змінити хід гри.

2.2. Не став на карту компанію.

2.3.”Канібалізуй” власний бізнес.

2.4. Скороти свої втрати.

Правило3: Створюй платформи й екосистеми, а не просто продукти.

Стратегія діє на багатьох рівнях. Вона починається з визначення унікальності пропонованого товару або послуги, місця компанії на ринку та її конкурентоспроможності. Це основа стратегічного мислення. Але щоб стати справжніми стратегами, менеджери мають мислити набагато ширше.

Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 3.1. Мисли категоріями платформи, а не окремих продуктів.
- 3.2. Мисли категоріями екосистеми, а не просто платформи.
- 3.3. Створюй власні комплементи (товар або послуга, споживання якого передбачає використання основного товару, тобто взаємодоповнювальний продукт).
- 3.4. Розвивайся та створюй нові платформи, щоб завжди потрапляти часові.

Правило 4: Використовуй важелі та силу – дій за правилами дзюдо та сумо.

Щоб стати видатним стратегом необхідно перетворити свої мрії та високі ідеї на тактичні рішення, - результативні дії та організаційні заходи здатні вразити споживача і відбити напад конкурентів.

Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 4.1. Залишайся непоміченим.
- 4.2. Тримай ворогів поблизу.
- 4.3. Зроби переваги конкурента своїми та зміцнюй їх.
- 4.4. Не бійся показувати свою силу.

Правило 5: Побудуй компанію навколо власного якоря.

Стратегія без належного виконання нічого не варта, як і виконання без стратегічного планування. Підпорядкувати всю роботу компанії далекосяжним цілям і ефективно їх реалізувати – справжнє випробовування для керівника. Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 5.1. Пізнай самого себе разом з усіма недоліками.
- 5.2. Звертай особливу увагу на деталі, але вибірково.
- 5.3. Завжди тримай у полі зору загальну картину.
- 5.4. Став до керма людей зі знаннями.

В роботі [1] І. Адізес, виходячи із своєї концепції чотирьох ролей (Р,А ,Е,І), щодо розглядуваної нами проблеми ЕСМ надає наступні рекомендації:

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (Р):

1. Ніяких балачок: переходьте безпосередньо до справи. Не дратуйте його проблемами, якщо вони не кризові.
2. Починайте з кінця! Озвучуйте висновки на початку.
3. Подавайте цілі та пріоритети так, щоб він розумів сенс кожної дії.
4. Рухайтесь, говоріть і дійте так швидко, як можете.
5. Висловлюйтеся точно, без натяків.
6. Коли делегуєте, вказуйте конкретно: хто, що, коли, де і як.
7. Хваліть його за успіхи: (Р) має бути певним, що ви знаєте, як напружено він працює.
8. Точно описуйте результати, яких ви очікуєте,
9. Винагороджуйте його за успіхи, короткотермінові досягнення й вимірювані результати, корисні для інших. Робіть це через короткі проміжки часу.
10. Дотримуйтеся слова: «так» має означати «так», а «ні» — «ні».

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (А):

1. Ризик за зміни маєте взяти на себе ви.
2. Для прийняття рішення дайте йому стільки часу, скільки потрібно.
3. Коли доповідаєте про щось, будьте системним, лінійним, використовуйте якнайбільше супровідних матеріалів.
4. Переконайте його фактами, а не чиймись думками.
5. Знайдіть і покажіть приклади того, як інші реалізували схожі рішення.
6. Уважно слухайте його заперечення, записуйте їх, повертайтеся до нього з ними пізніше, коли підготуєте детальну відповідь.
7. Не користуйтеся рекламними трюками. Проста мова фактів — особливо із числовими показниками — діє найкраще.
8. Підтримуйте власний авторитет дотриманням свого слова.
9. Головне для нього — це: як.

10. Винагороджуйте його збереженням посади й регулярним підвищенням зарплатні.

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (Е):

1. Завжди починайте із загальної картини. Деталі опрацюєте пізніше.
2. Ваша пропозиція завжди має формулюватися так, щоб залишалося місце для його поправок та ідей. Ніколи не приходьте до нього з пропозиціями, у яких нічого не можна змінити.
3. Ви в жодному разі не маєте розуміти його буквально: (Е) завжди перебільшує, коли висловлює свою думку.
4. Якщо він і затвердив ідею загалом, завжди пропрацюуйте деталі, перш ніж підписувати план дій.
5. Після того як він прийняв рішення, задокументуйте його та зробіть так, щоб (Е) підписав. Не сподівайтесь, що він сам оформить рішення письмово. Подавати рішення на підпис потрібно одразу після прийняття — інакше (Е) його не підпише, бо передумає.
6. Пам'ятайте, що під личиною зарозумілості ховається страшенна невпевненість у собі. Тож ніколи не сперечайтесь з ним прилюдно. Ніколи не показуйте йому, що ви не згодні. Висловлюйте свою незгоду у формі питань, які потребують відповіді для того, щоб правильно реалізувати його ідею.
7. Пам'ятайте: (Е) хоче, щоб його не так любили, як захоплювалися ним.
8. Будьте готові хвалити його повсякчасно. Однак не очікуйте взаємності.
9. Ніколи не критикуйте його ідеї: хай будуть. Дайте час — і вони застаріють.
10. Проявляйте відданість: не обговорюйте його поза спиною. Навчіться не погоджуватися так, щоб не викликати роздратування. Не копіюйте його.
11. Будьте готові до того, що він покличе вас будь-якої миті. Якщо для вас це нестерпно, шукайте іншу роботу.

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (І):

1. Проявляйте теплоту й зацікавлення.
2. Будьте для нього джерелом інформації.

3. Не примушуйте його до швидких рішень. Будьте відкриті для обговорення.
4. Завжди знаходьте час на те, щоб допомогти йому визначитися із цілями й завданнями.
5. Слухайте активно.
6. Знайдіть достатньо часу для того, щоб комунікація була ефективною.
7. Не критикуйте його почуттів і думок, коли він намагається прийняти рішення, навіть якщо ви не поділяєте їх.
8. Перш ніж прийти до (І) зі своїм планом, заручіться підтримкою інших членів команди, у яких, на його думку, є політична влада.
9. Підтримуйте його, коли він виконує свою роботу.

Менеджерам потрібна нова концепція, нове визначення поняття інформації. Повинні бути розроблені нові методи отримання інформації із зовнішнього середовища, які б поставляли не дані, а інформацію, а також, щоб ця інформація була орієнтована на менеджера, була необхідна йому як для розв'язку практичних задач, так і для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Висновок з підрозділу 3.2.

1. Пітер Ф. Друкер відзначає "... управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу".
2. Менеджмент, як наука ґрунтується на законах, закономірностях, принципах управління — фундаменті її методології. Менеджмент, як мистецтво, тісно пов'язаний із суб'єктивними факторами — професійно-інтелектуальним потенціалом менеджера, його здібностями реалізовувати свій особистий потенціал і потенціал організаційної системи.
3. Мистецтво управління проявляється по-різному: залежно від характеру ситуації, сукупності суб'єктивних і об'єктивних факторів. Мистецтво управління- особисте вміння, творчість, талант керівника, що виявляється в процесі управління.

4. Відомі спеціалісти з менеджменту виділяють ці два поняття “ управління” та” мистецтво” В той час як в теорії менеджменту їх розглядають в контексті соціально-психологічних аспектів керівництва, в практичній же діяльності можна привести широкий список успішних керівників , які на практиці підтверджують симбіоз пари “ управління” та” мистецтво”, доповнюючи теоретичні положення теорії менеджменту цілою гамою нестандартних прийомів , які забезпечують успіх їхнього керівництва.

5. Відомі спеціалісти з менеджменту константують: керівництво, лідерство та управління – це свого роду мистецтво. У. Бенніс стверджує, що навчити лідерства не можна, оскільки лідерство - це «склад характеру і склад розуму, а ці два предмета неможливо викладати». У свою чергу П. Друкер упевнено заявляє, що лідерства необхідно й можна вчитися. Іцхак Адізес стверджує, що ідеального менеджера, керівника або лідера не існує; що потенційно усі мають якості , щоб стати лідерами , хоча ці якості можуть “дрімати” , якщо їх не розвивають.

6. Слід враховувати фактори, що визначають здатність до лідерства :

- генетично обумовлені задатки й досвід перших років життя;
- освіта з акцентом на гуманітарні науки;
- життєвий досвід;
- професійна підготовка.

7. Концентрація уваги на відносинах «лідер - послідовники», а не на особистісних характеристиках, поведінці, звичках лідерів, дозволяє діяти нового розуміння (сприймання) лідерства. Уоррен Бланк назвав цей новий підхід «дев'ятьма природними законами лідерства:

8. На сьогодні розроблено ряд інструментаріїв для побудови стратегії планування, зокрема на рівні мікроекономіки, теорії ігор, соціології та т.п. Но при цьому не акцентується увага на людському факторі: як великі стратеги розмірковують, як народжуються і втілюються в життя їхні ідеї, тобто в розумінні самого процесу становлення дійсно видатного стратега.

9. Український економіст, доктор економічних наук Валерій Терещенко узагальнює свій власний досвід керівництва організаціями та виділяє 10 якостей керівника, які стануть у пригоді менеджерам.

10. Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока сформулював 17 підходів до оволодіння мистецтвом управління.

11. Тезис “управління - це мистецтво” знаходить своє підтвердження в дослідженні Майкла А.Кусумано і Девіда Б. Йоффі - виділяють 5 правил , як головні в їх діяльності , стверджуючи при цьому , що мистецтво стратегії не є вродженим , а його навчаються.

12. І. Адізес, виходячи із своєї концепції чотирьох ролей (Р,А ,Е, І) , щодо розглядуваної нами проблеми ЕСМ, надає рекомендації щодо поведінки підлеглого до свого шефа в залежності від того, якого стилю шеф дотримується.

13. Б.Туліген акцент робить на дотримання керівником принципу жорсткого підходу до менеджменту і формулює, відповідно, 7 міфів - це правила, якими оперують керівники щодо недотримання цього принципу.

14. К.Феррацці відзначає "... що уся концепція лідерства зазнає радикального переоцінення. Саме поняття "посадового лідерства" - коли люди стають лідерами внаслідок влади чи посади - сьогодні ставлять під сумнів. К.Феррацці встановлює нові правила для розуміння неформального лідерства та його практичного застосування.

15. П.Конінг, відзначаючи, що для процвітання в епоху цифрових технологій потрібно поступова зміна не лише з погляду впровадження нових технологій, командних практик чи процесів, але й з боку середовища, у яке впроваджуються ці речі. Лідерство мусить змінюватися: залученість до справи, час на навчання, вироблення правильних звичок та встановлення належних цілей - це основні елементи agile - підходу.

Розділ 4. Методологічні підходи в дослідженні ефективності системи менеджменту

Проблема ефективності системи менеджменту досліджується багатьма вченими з різних позицій, але при цьому акцентовано переважно на теоретичних аспектах менеджменту (організаційні, психологічні і т.п. фактори).

Зокрема, виділяють: *економічну (ЕЕСМ), організаційну (ОЕСМ)* та *соціальну(СЕСМ)* ефективність системи менеджменту [55, 83].

ЕЕСМ відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління. З одного боку, ЕЕСМ характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем озброєності управлінців тощо. З іншого боку, ЕЕСМ характеризується показниками, які відображають результати виробничо – господарської діяльності: величину прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробів, фондомісткість , рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

ОЕСМ характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. ОЕСМ оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме: рівень централізації функції управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників в загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

СЕСМ відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспективи розвитку соціальних інституцій тощо. З одного боку, СЕСМ можна оцінити за показниками, що відображають соціальну – культурну сферу функціонування організації: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально – виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо. З іншого боку – за впливом на досягнення виробничо – господарських показників та задоволення потреб ринку, зокрема: продуктивність праці, зарплато – віддачею, рівнем

задоволення потреб споживачів, рівнем розвитку соціальної інфраструктури тощо.

Як відзначено в роботі [43], підхід з позицій соціотехнічних систем до проблеми функціонального управління, пов'язаний з взаємовідповідним впливом технічної системи (методи і машини) і соціальної системи. Тобто, технічна система, в якій працюють люди, діє на людей і встановлює напрями групової поведінки. З іншого боку, соціальна система, тобто трудовий колектив і кожен індивід зокрема, впливає на ефективність роботи технічної системи. Цей підхід виходить з того, що для забезпечення організаційної і управлінської ефективності потрібно приділити увагу не тільки людям та їх взаємодії, а також техніці, з якою вони працюють. Центр уваги при цьому зосереджується на дослідженнях впливу технології стосовно організаційної та функціональної структур і систем управління господарським об'єктом в цілому. Зокрема, досліджуються проблеми впливу на ЕСМ ряду допоміжних інструментів, зокрема АРМ - менеджера, АСУ різних типів [8,57,62].

Дослідження проблеми ефективності АСУ показало, що із збільшенням витрат на її створення, фактична ефективність АСУ не зростає. Однією з причин є порушення принципу ціни на ЕОМ: питома вартість ЕОМ в розрахунку на умовну одиницю потужності повинна знижуватись із зростанням потужності. Цей фактор необхідно врахувати і при оцінці ефективності функціонуючих інформаційних технологій (ІТ) в різноманітних системах управління, так як ІТ, як програмно-технічний комплекс, функціонує в системі управління як її складова частина. Тому, закладаючи низьку питому ефективність ІТ (в розрахунку на одиницю оброблюваної інформації), - як самого технічного комплексу, так і його програмного забезпечення, - ми не досягнемо високої ефективності функціонування системи управління як цілісного комплексу. Для досягання високої ефективності функціонування будь-якої автоматизованої системи управління необхідна високоефективна ІТ.

Як відомо [126], жоден з підходів менеджменту не є ефективним і бездоганним сам по собі. Тільки в поєднанні відповідних складових кожного з підходів щодо різних ситуацій та після попереднього аналізу проблеми, можна

розраховувати на позитивний результат. Бо ефективне управління - це завжди управління за обставинами, тобто ситуаційне управління. Саме концепція операціонального підходу, а також сам системний підхід, служать основою для практичного впровадження ситуаційного підходу. Причому системний підхід є першоосновою для всіх інших, зокрема й ситуаційного підходу. Ситуаційний підхід розширив застосування теорії систем, визначивши внутрішні й зовнішні змінні, що на неї впливають. Оскільки існує дуже багато факторів впливу як усередині системи, так і в зовнішньому середовищі, то не можна визначити найкращий універсальний спосіб управління. Істотно, що при такому широкому діапазоні факторів, які визначають ЕСМ, практично не реально представити однозначну їй оцінку.

Нами зроблена спроба підійти до цієї проблеми з позицій системного підходу, розглядаючи при цьому не лише теоретичні аспекти менеджменту, але і ті складові елементи, що впливають в процесі функціонування менеджменту на її ефективність. Це, зокрема, інформація, яка необхідна менеджеру для прийняття ним необхідного управлінського рішення, а також комунікація, з допомогою якої ця інформація передається менеджеру по відповідному комунікаційному каналу. Тим самим, при дослідженні ЕСМ ми розглядаємо її системно як тріаду: «інформація, комунікація, менеджмент».

При цьому необхідно враховувати відомий принцип складних систем, що локальні екстремуми окремих її підсистем не завжди забезпечують оптимум системи в цілому. Як правило, процес функціонування системи загалом обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури. Структуризація є принципом системного підходу, який разом з іншими дозволяє аналізувати елементи системи та встановити їх взаємозв'язки.

В перших трьох частинах нашого дослідження ми подали загальну характеристику кожної з підсистем цієї тріади. В теоретичному плані кожна з цих трьох складових має потужну теоретичну базу - теорія інформації, теорія комунікацій, теорія менеджменту - і менеджер повинен володіти їхніми основами. Но в той же час в своїй практичній діяльності менеджер повинен

дотримуватися системного принципу, тобто розглядати цю тріаду як єдине ціле, бо тільки тоді його діяльність буде ефективною. При цьому з цієї тріади слід виділити з неї її підсистему « інформація , комунікація», оскільки саме на неї опирається менеджер в своїй практичній діяльності. Це своєрідний стержень, на який опирається менеджер, на цей стержень опираються приймаємі ним управлінські рішення.

Аналізуючи проведенний вище аналіз кожної з підсистем тріади щодо їх впливу на ЕСМ , згадався відомий афоризм: наука лише тоді досягає своєї вдосконалості, коли використовує математичний апарат. Відповідно хотілося б представити в кінцевому вигляді ЕСМ у вигляді деякої функції $Y = F(x,y,z)$, де аргументи x,y,z - це фактори впливу відповідно підсистем «інформація», «комунікація» та «менеджмент» на ефективність Y системи менеджменту в цілому. Але висвітлені нами в трьох розділах нашого дослідження фактори впливу на ЕСМ є недостатніми для їх формалізації. Одна з причин, на наш погляд, в підході, що менеджмент - це мистецтво, а, як відомо, твори мистецтва постійної ціни не мають. Як приклад, відомі факти, що ціна картини всесвітньо відомого митця на початку його мистецької діяльності несумірно низька до співставлення із ціною через століття на мистецькому аукціоні.

Все це дозволяє прогнозувати, що формалізація ефективності системи менеджменту в недалекому майбутньому малоймовірна, а сама функція $Y = F(x,y,z)$ матиме скоріше всього ймовірністний характер.

Тому висвітлені нами міркування, як висновки 1, 2, 3 до відповідних частин роботи, недостатні для їх формалізації і фактично носять рекомендаційний характер - як рекомендації щодо підвищення ефективності системи менеджменту в практичній діяльності менеджера. Узагальнюючи їх в певній мірі, ці практичні рекомендації можна представити за такою схемою:

1. *Інформація* – зібравши, згідно рекомендацій щодо ефективності ЕСМ - висновок 1-, необхідну для менеджера інформацію, вона передається на блок *комунікація*.

2. *Комунікація* - згідно рекомендацій щодо ефективності ЕСМ – висновок 2-, обираємо ефективний комунікаційний канал, по якому, сформована в попередньому блоці інформація, поступає на блок *менеджмент*.

Тим самим перші два блоки утворюють «стержень» для менеджера.

3. *Менеджмент* – менеджер повинен володіти відповідною теоретичною підготовкою, тому, опираючись на сформований йому стержень менеджера, дотримуючись рекомендацій щодо ефективності системи менеджменту – висновок 3.1. - повинен обрати відповідний підхід сучасного менеджменту (сформована ним команда повинна задовільняти ролям І. Адізеса, трактуванню П. Друкера, навичкам лідерства за Дж. Коттером і т.п.).
Затим, згідно рекомендацій менеджеру щодо ефективності ЕСМ – висновок 3.2- приступити до прийняття відповідного управлінського рішення.

Література

1. Адизес И. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати .Пер. з англ.. – Харків, 2017.

2. Адізес І. Командний менеджмент.
3. Андрушків Б.Н. , Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.-Львів:Світ, 1995.
4. Андрущук Г.А. Індустрія програмного забезпечення в Україні : стан проблеми та перспективи розвитку. // Інтелектуальна власність.-2012 № 9.
5. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент. Луцьк-2018.
6. Н.Авдеенко.Информационные системы.\\ Финансист.- 2010.-№4.
7. Д.В.Александров, А.В.Костров. Методы и модели информационного менеджмента.- М.- 2007.
8. А.Є.Батюк, З.П.Двуліт, К.М.Обельовська, І.М.Огородник, Л.П.Фабрі. Інформаційні системи в менеджменті –Л.-2004.
9. Берг А.И., Черняк ЮИ. Информация и управление .- М. Экономика 1966.- 243 ст.
10. Берг А.И. Управление, информация, интеллект.- М.: Мысль 1976 .- 279 ст.
11. В.М.Бебик. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві.- 2005.
12. Бир С.Т. Кибернетика и управление производством.-М.: Физматгиз 1963.- 275 с.
13. Божик В.Й., Стибель В.В., Кухар Р.Б., Мотько Н.Р. Комунікації у рибогосподарських колективах. Навчальний посібник. Львів – 2023.
14. Божидаєрнік Т. В. , Василик Н.М. Креативний менеджмент. Херсон.2014- 496 ст.
15. К.Ю.Богомаз. Соціальні комунікації в управлінні. Камянське . ДДТУ, 2019.- 190 ст.
16. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент. К.-2005.
17. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине.-М.: Связь 1968.-147 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление. –М.-1995.
19. Вовканич С. И. Информационный потенциал в системе управления научно-техническим прогрессом.-Л.-1990.
20. Васильченко М.І.,Гришко В.В. Комунікативний менеджмент. Полтава- 2019.-208ст.

21. Глушков В.М. Безбумажная технология. Изд.2-е.-М.: Наука 1987.-552 с.
22. Глушков В.М. Введение в АСУ.-К.-1974.
23. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики.-М.-1982.
24. Глушков В.М. Два універсальних критерії ефективності обчислювальних машин –Доповіді АН України №4 1960.
25. Гальчинський А.С. Економічна методологія.Логіка оновлення. -К.-2010.
26. Галушка И. Управление экономикой.-М.: Политиздат 1985 -222с.
- 27.Грязанова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.-2002.
28. Гриценко В.И., Панышины Б.Н. Информационная технология-вопросы развития и применения –К.-1988.
29. Грабовський Е.М. Комп'ютерні технології в менеджменті та бізнесі. -2011.
30. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті.- 2008.
- 31 С.В. Глівенко. Інформаційні системи в менеджменті.- 2005.
32. В.Д.Данчук, Н.М.Наумова, Н.О.Дорожков. Інформаційні системи та технології. К.- 2012.
33. Долинський С.В., Кухар Р.Б., Мотько Н. Р. , Чемерис В. А. Комунікації в менеджменті. Навчальний посібник. Київ. Університет «Україна». 2022.- 276 с.
34. Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Історія вчень менеджменту. К.-2008.
35. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в 21 веке. Киев.- 2000.
36. Друкер Питер Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво.- Київ . -1994.-213 с.
37. Друкер Питер Ф . Энциклопедия менеджмента. М.-2008.
- 38.. Екатеринославский Ю.Ю. Управление –это ситуации . Анализ и решения. М.-1988.
39. Єрмошенко М.М. Нова парадигма економічної науки в контексті розвитку в умовах України інформаційної економіки. //Актуальні проблеми економіки. - 2009 №1(91).
40. Эшби У. Р. Введение в кибернетику.- М.: Мир 1959.- 288 с.
41. Г.В.Жаворонкова. Менеджмент в інформаційній економіці : теорія та практика. Умань-2014.

42. Г.В.Жаворонкова. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Київ-2003.
43. Й.С. Завадський Менеджмент. Том 1. –Київ 1999.-541 с
44. Г. Захарчук, Л. Струтинська . “ Еволюція потреб, цінностей і систем менеджменту”. // Третя МНПК “Теорія і практика сучасного менеджменту”. Тернопіль .-2010.
45. Згуровський М.З. Розвиток інформаційного суспільства в Україні. К.-2006.
46. Закон України “Про інформацію “ від 02.10.1992р.
- 47.. Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах” від 05.07.1994р.
48. Закон України ” Про національну програму інформатизації” від 10.07.2002р
49. История менеджмента: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М .1997.-256 с.
50. Каныгин Ю.М., Калитич Г.И. Основы теоретической информатики.-К.-1990.
- 51.Каныгин Ю.М. Информатизация управления - социальные аспекты.-К.-1991.
52. Кунц Г., О ‘Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций .-Пер. с англ. – М. : Прогресс 1981 – Т.1.,Т.2.
53. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент. Львів-2010.
54. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів 2003.-352 ст.
55. О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, І.С.Процик, С.Б.Романишин, Р.З.Дарміць. Менеджмент графічна і таблична візуалізація. Львів. Видавництво Львівської політехніки.- 2020.- 206 ст.
56. Кухар Р. Б. Інформаційні технології в системі управління виробництвом та проблема їх ефективності. Л.- 1999. Депоновано у ДНТБ України 02.06.1998 р.№234-Ук 98.
57. Кухар Р. Б. Ефективність інформаційних технологій. Л.- 1999. Депоновано у ДНТБ України 14.06.1999 р. №157-Ук 99.
58. Кухар Р. Б. Інформаційні системи менеджменту. Л.- 2010.
59. Кухар Р. Б. Автоматизоване робоче місце менеджера. Л- 2011.

60. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.1. Інформація та засоби її реалізації. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 13 –Ук 2016 ДРНТІ 50.39.
61. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту . Т.2. Інформаційні системи менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 14 –Ук 2016 ДРНТІ 50.39.
62. Р.Б. Кухар . Інформаційний аспект сучасного менеджменту . Т.3.Проблеми ефективності менеджменту та інформаційного суспільства. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 15 –Ук 2016 ДРНТІ 82.01.
63. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.4. Інформаційні моделі менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 16 –Ук 2016 ДРНТІ 82.05.
64. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.5. Тенденції розвитку теорії менеджменту в інформаційному суспільстві. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 04.05.2017 р. № 46-РІД/ Ук-2017.
65. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.6. Менеджмент як наука , мистецтво та практика управління. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.06.2018 р. № 107-РІД /Ук-2018.
66. Р.Б.Кухар, Н.Р. Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.7. Проблеми менеджменту і трансферу інформаційних технологій у креативному суспільстві. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 28.05.2019 р. № 143-РІД /Ук-2019.
67. Р.Б. Кухар, С.В.Долинський, Н.Р.Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.8. Комунікації – сполучний процес менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 09.03. 2021 р. № 201- РІД- Ук 2021.
68. Р.Б. Кухар, С.В.Долинський, Н.Р.Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.9. Особливості функціонування менеджменту в умовах

знаннявого суспільства. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 15.03. 2023 р. № 321- РІД- Ук 2023.

69. Р.Б. Кухар, Н. Р. Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Том 10. Інформація + Комунікація - стержень Менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 14.04. 2023 р. № 327- РІД-(н) Ук 2023.

70. Кухар Р.Б., Долинський С.В., Мотько Н. Р. Менеджмент: інформаційний підхід.- Ужгород, вид-во РАЖДА. 2019.-392 с.

71. П. Конінг. Інструментарій Agile - лідера. Учимось успішно розвиватися за допомогою самокерованих команд. 2023р. 223с.

72. Камінський О.Є. Хмарні технології в парадигмі інформаційної економіки. Київ. КНЕУ, 2018-230 ст..

73. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерствою - Дніпро,-2017-430 с.

74. Лепа Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике. Донецк.-2012.

75. Т.І.Лепейко. Менеджмент інформаційної сфери. Харків-2011.

76. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Основи інформаційної економіки. Х.-2012.

77. Лепейко Т.І. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці. Х.- 2012.

78. Литвин А.Є. Особливості розвитку галузі інформаційних технологій //Актуальні проблеми економіки. №11 (125),-2011.

79. Літовченко Б.В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі.- Дніпро 2017.-268 ст.

80. Маслов А.О. Інформаційна економіка : становлення, структура та теоретичне осмислення .-К.-2012.

81. Майкл А.Кусумано і Девід Б. Йоффі. Стратегії геніїв. Харків 2017.

82. Мельник Л.Г. Информационная экономика. С.- 2003.

83. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. – К.: Знання, 2008.-319 с

84. Б.М.Мізюк. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства.- Львів 2000.

85. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента .М.: -Дело 1992.-702с.

86. Міждисциплінарний словник з менеджменту. К.-2011.
87. В.М. Мороз . Кадровий менеджмент .Ч. 1.
88. В.М. Мороз . Кадровий менеджмент .Ч.2.
89. Морозов О.В. Информационное общество. Ч.-2007.
90. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа.- М.-1981.
91. Мунтян В.И. Информациогенная парадигма.- К. 2009.
92. Ю.В. Молчанова. Маркетингові комунікації. Одеса. – 2019. – 200 ст.
93. Мічіо Кайку. Фізика майбутнього. Л. 2013.
94. Матвієнко О.В. Основи Інформаційного менеджменту. К.- 2004.
- 95 О.В.Матвієнко, М.Ц.Цивін. Основи менеджменту інформаційних систем.К.- 2005.
96. А.О.Морозов, Г.Е.Кузьменко. Шлях від АСУП до ситуаційних центрів. \ Ситуаційні центри.Теорія і практика. К.- 2009.
97. Наука управлять: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посібник.- К.: Либідь.- 1993.- 304 с.
98. Нейлор И. и др. Машинные иммитационные эксперименты с моделями экономических систем. -М.-1975.
99. Г.В.Осовська, О.А.Косовський. Інформація і комунікації в менеджменті. К. - 2003.
100. Окорський В.П. , Валюх А.М. Креативний менеджмент . Рівне -2011. 211 ст.
101. М.В.Поляков. Економіка знань: сутність, детермінанти, глобальний ландшафт. Монографія. Дніпро – 2018.
102. Подлужна Н.О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України. Монографія. Харків 2018.
103. Полумієнко С.К. “Деякі оцінки розвитку інформаційного суспільства в Україні”. // Тези МНК “Інформаційне суспільство в Україні.” 29.10.2013р. К.2013.
104. Рикі В. Гріфін ,Володимир Яцура. Основи менеджменту .- Львів : БаК 2001.- 624 ст.
105. Рульєв В.А. Менеджмент. -К.-2011.

106. Д. Ру , Д.Сульє. Управління .-К.: Основи.- 1995.-442 с.
107. Сорока П.М. Інформаційний менеджмент. К.-2008.
108. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент - теорія та практика.-Т.-1997.
109. Т.І.Туркот, Т.І. Виноградова, Ю.В. Пилипенко. Психологія трудових відносин у рибогосподарських колективах. Херсон – 2007. 390 с.
110. Терещенко В.І. Організація управління: досвід США. – К: Знання. 1990.- 48ст.
111. Тищенко В.Ф. Економіка знань як актуальна основа сучасного розвитку України та її регіонів. Монографія. Харків – 2014.
112. Б. Трейсі. Як керують найкращі. - Харків. 2017.
113. Б. Туліген. Бути босом - легко. Покрокова іструкція як керувати ефективно. К. - 2023. 174с.
114. Україна і світ. Історія господарства від Т доби і перших цивілізацій до становлення індустріального суспільства.-К.: Генеза 1994.- 368 с.
115. Урсул А.Д. Информатизация общества.- М.: Мир.- 1990.- 213 с.
116. Файоль А. , Ємерсон Г. ,Тейлор ,Форд Г. Управление - это наука и искусство.-М.: Перспектива.- 1992.-486 с.
117. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент.-М.: ЗАО “Бизнес-школа”,” Интел-Синтез”, 1998.
118. Ферраці Кейт. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. - Харків, 2022 р..220 с.
119. Хитра О.В. Управління командамию - Хмельницький. ХТУ, 2017. 495 с.
120. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (Проблеми теорії і практики): Монографія.- К.: ІЗМН; Львів: ЛКА ,1996.
121. Хміль Ф. І. Менеджмент. -К.-1995.
122. Хміль Ф. І. Комунікація та інформація в процесі управління.- Львів : ЛТЕІ 1993.- 19ст.
123. М. Холод. Комунікаційні технології. –К.- 2013.
124. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту : теорія і пратика. - К.-2012.

125. Чернавський Д.С. Синергетика и информация : динамическая теория информации.- М.-2009.
126. Чорноус Г. О. Проактивне управління соціально-економічними системами на основі інтелектуального аналізу даних : методологія і моделі.- К. ВПЦ Київський університет.- 2014.
127. Чухно А.А. Інституційно-інформаційна економіка.- К.- 2010.
128. Чхартишвили А.Г. Теоретико-игровые модели информационного управления. -М.-2004.
129. Чайка Г.Л. Креативність в управлінні : навч. посіб. К.-2017.-222 с.
130. Н.О.Шпак. Основи комунікаційного менеджменту. -Л.-2011.
131. Юзвішин І.Й. Інформаціологія або закономірності інформаційних процесів.- Луганськ.-1999.
132. Ющенко Н.Л. Економіко-математичні моделі в управлінні та економіці. Чернігів.-2016.-277 ст.
133. McGregor. The Human Side of Enterprise.-N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1960.
134. Masuda Y. The Informational Society as Post-Industrial Society. World Future Society.1980.

