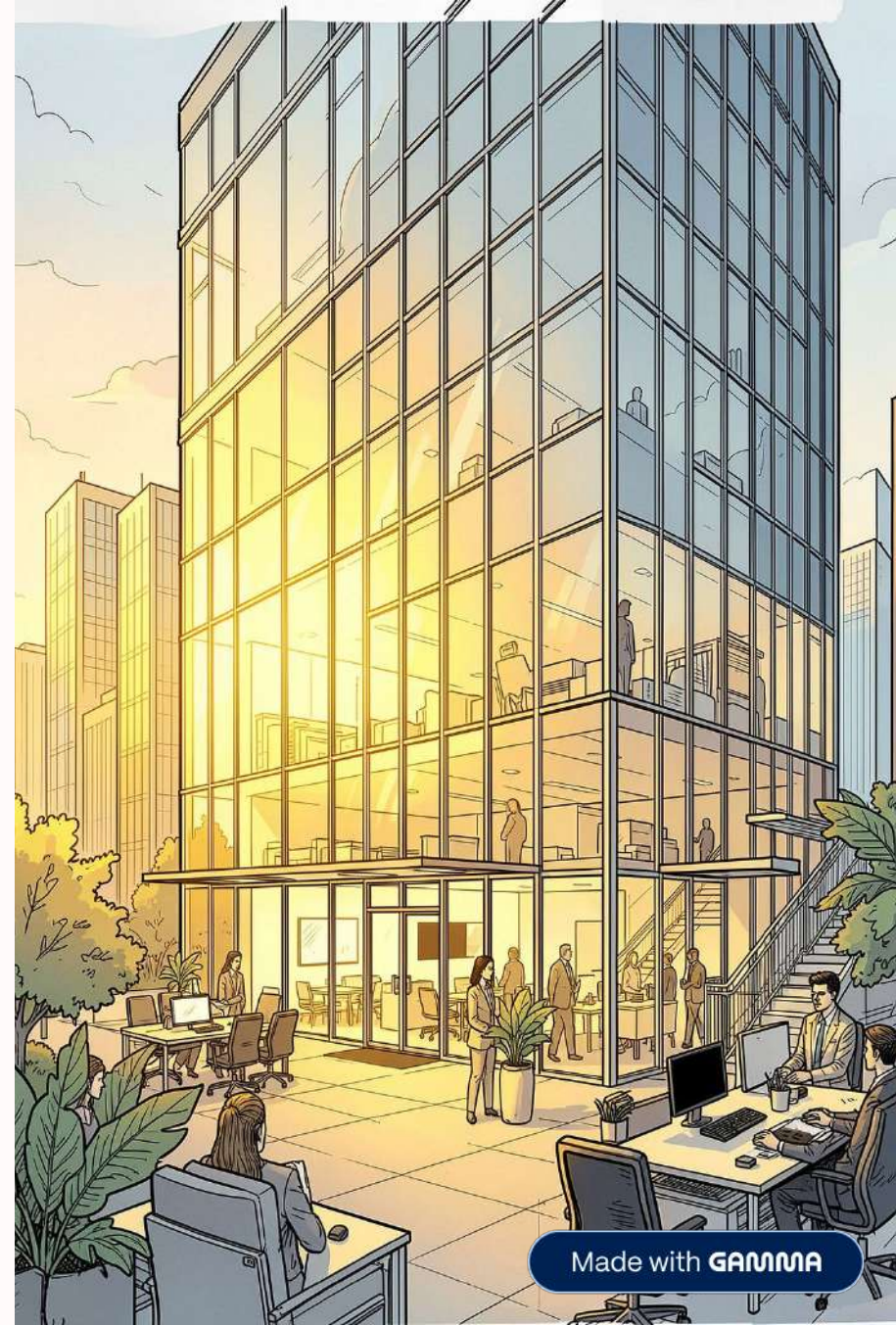


Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту





1. Закони та закономірності менеджменту



2. Система закономірностей менеджменту



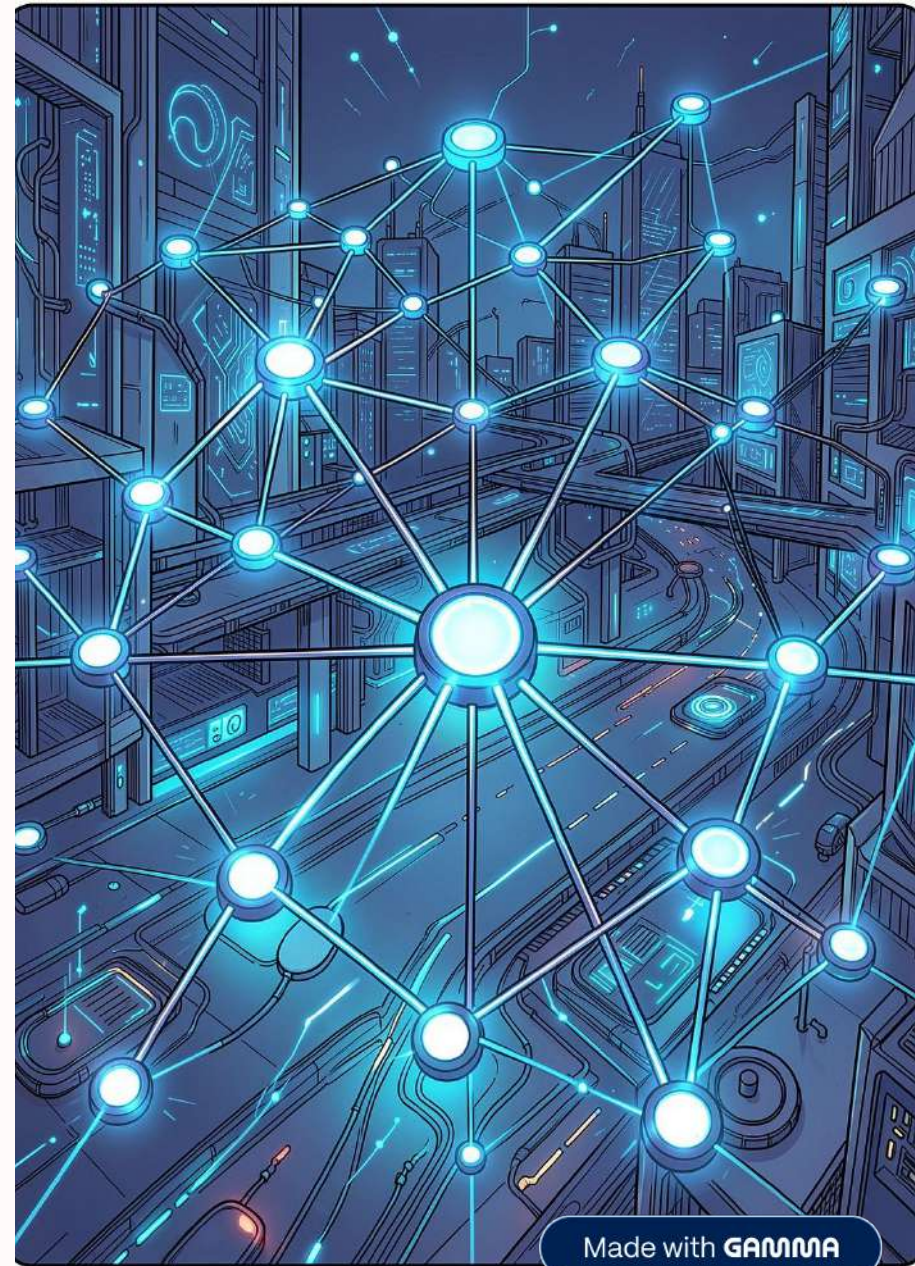
3. Функції менеджменту

4. Визначення та основні принципи менеджменту, їх сутність

Основні принципи адміністративного управління за А. Файолем

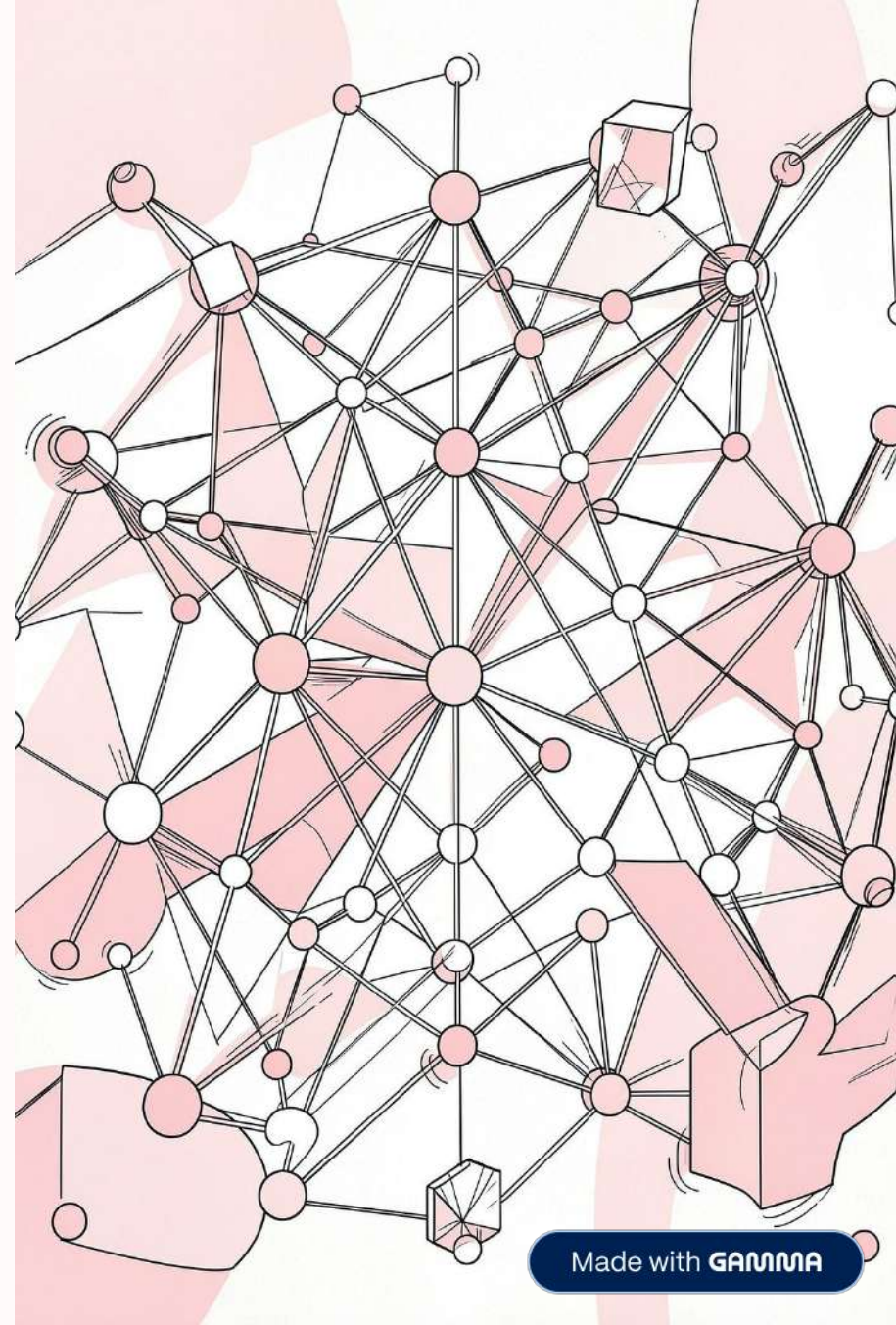
Принципи запропоновані Г. Фордом

5. Сучасні принципи менеджменту



Закони та закономірності менеджменту

Об'єктивні закони — суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Закони менеджменту відображають стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи у просторі (структурах) і в часі (процесах).



Три групи об'єктивних законів

Закони матеріального світу

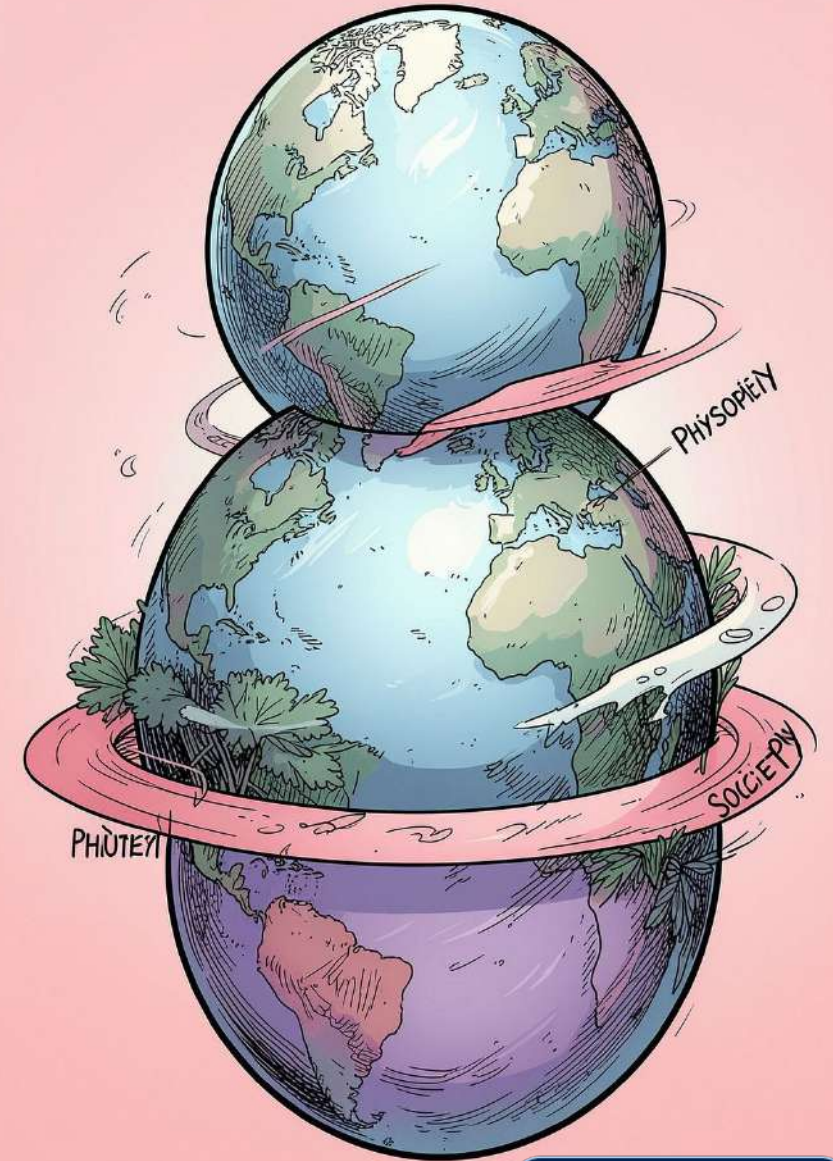
Фізичні, хімічні, біологічні закони, що управляють природою.

Закони суспільного життя

Історичні, економічні закони, що діють у суспільстві.

Філософські закони

Заперечення заперечення, єдність і боротьба протилежностей, перехід кількості в якість.



Закони організації: статика (структури)

Композиції

Цілі організації мають бути спрямовані на підтримку основної мети загального характеру.

Пропорційності

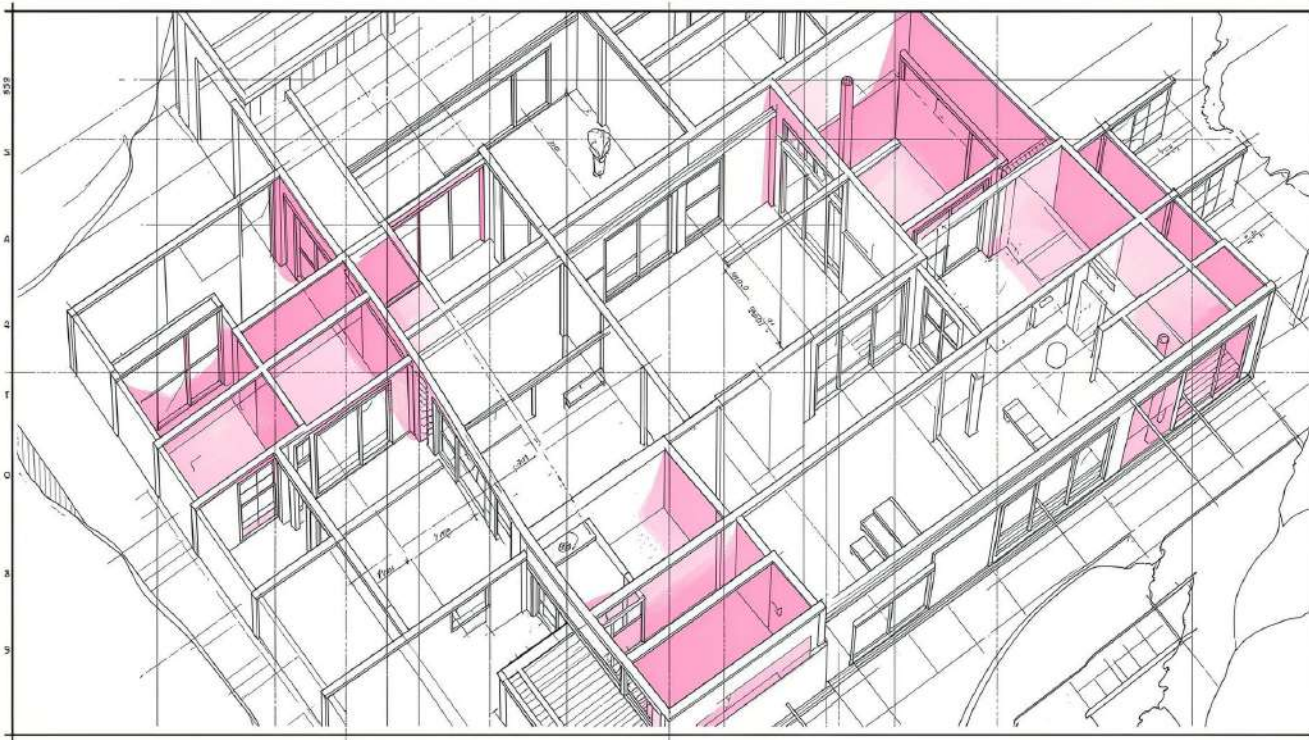
Необхідність співвідношення між частинами цілого та їх відповідальність або залежність.

Найменших

Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових.

Онтогенезу

Кожна організація проходить фази: становлення → розквіт → згасання.



Закони організації: динаміка (процеси)



Синергії

Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі його складових.



Інформованості–впорядкованості

В організації не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.



Єдності аналізу і синтезу

Аналіз (роз'єднання) доповнюється синтезом (об'єднання). Спочатку — аналіз, потім — синтез.



Самозбереження

Будь-яка організована система прагне зберегти себе та економно витратити ресурс.

Економічні закони управління

Попиту

Між ціною і попитом — зворотний зв'язок: зниження ціни → зростання попиту. Попит — стимул розвитку виробництва.

Пропозиції

Кількість товару для продажу залежить від ціни. Додаткове джерело задоволення попиту — імпорт.

Економії часу

Рациональне розміщення елементів управління у просторі для мінімізації витрат часу на взаємодію.

Синергії та синхронізації

Синергія: поєднання елементів дає результат більший за суму окремих. Синхронізація: злагоджена взаємодія в часі. Прибуток = основа розвитку.

Соціологічні закони менеджменту

За класифікацією д.е.н., проф. Хміля Ф.І.

1 Соціалізації особистостей

Засвоєння соціальних ролей і культурних потреб протягом трудового життя.

2 Соціальної структуризації

Множинність формальних і неформальних груп; гармонія між ними — ключ до ефективності.

3 Соціального статусу (ролей)

Кожна людина має позицію в ієрархії та комплекс ролей; менеджер забезпечує умови їх виконання.

4 Соціальної мобільності

Переміщення у соціальному просторі: висхідна/низхідна, добровільна/примусова мобільність.

5 Соціального контролю

Цілеспрямований вплив організації на поведінку індивіда для засвоєння організаційних цінностей і норм.





Закон спільності цілей

За д.е.н., проф. Мартиненком М.М. — ефективна спільна діяльність можлива лише за наявності **загальної мети**.

Основа організації

Мета визначає напрямок діяльності, види ресурсів та функціональні області.

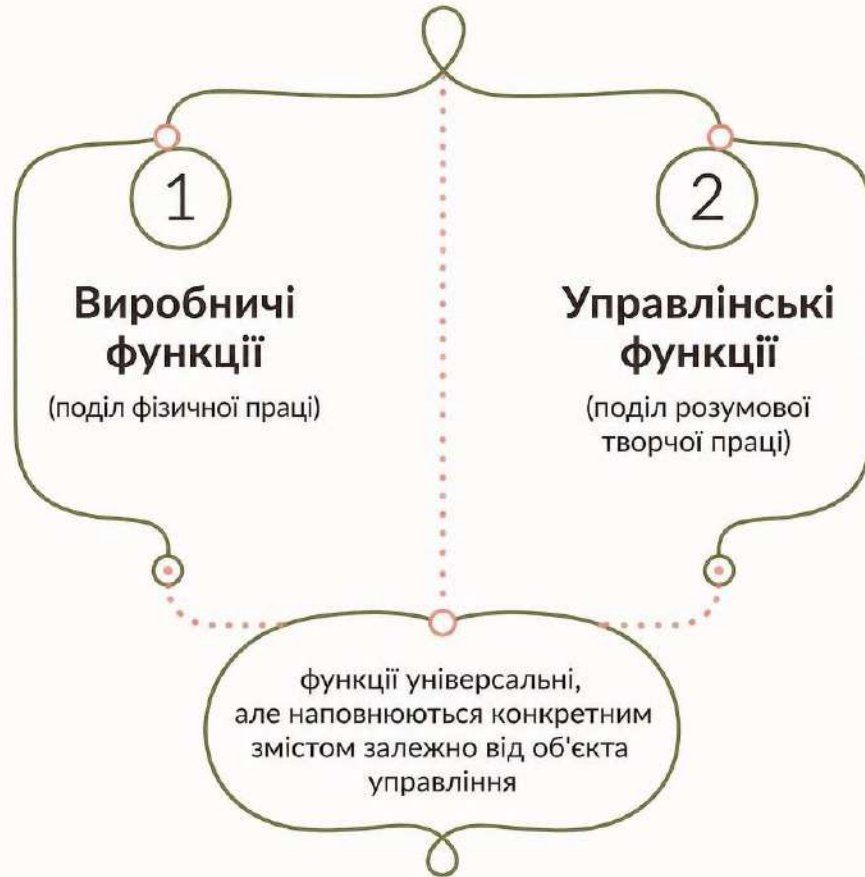
Колективна праця

Ефективна, коли результат задовольняє потреби кожного учасника.

Зовнішнє середовище

Загальна мета відбиває умови та можливості зовнішнього середовища як джерела ресурсів.

Закон поділу праці



Суть закону

Відбиває сутність менеджменту як виду діяльності. Цілі досягаються колективною працею через спеціалізацію управління.

Функції управління — **універсальні** (інваріантні до виду виробництва), але наповнюються конкретним змістом залежно від специфіки об'єкта управління.

- ❏ Функції є сполучною категорією науки управління та об'єктивною основою будь-яких процесів управління.

Закони зовнішнього доповнення та інерції

Зовнішнього доповнення

Організація повинна мати потенціал для компенсації зовнішніх збурювань. Посилення зовнішнього впливу ініціює внутрішній — організація сповідує **принцип постійного удосконалення**.

Інерції

Організації зберігають стан через **зворотні зв'язки**. Інертність забезпечується складом елементів та їх взаємозв'язком. Дієвість закону приводить до постійного вдосконалення.

Зовнішні
збурення

Виклик
адаптації



Збереження
якості

Внутрішня
адаптація

Цикл адаптації організації до зовнішніх збурень забезпечує її стабільність і розвиток.

Закон економії часу та підсумки



Економія часу

Продуктивність — головне джерело економічного росту. Менеджмент має забезпечувати отримання результатів з мінімальними витратами часу.

Чинники продуктивності

Якість робочої сили, умови використання, відповідність професійної структури, форм організації та мотивації праці.

Системний підхід

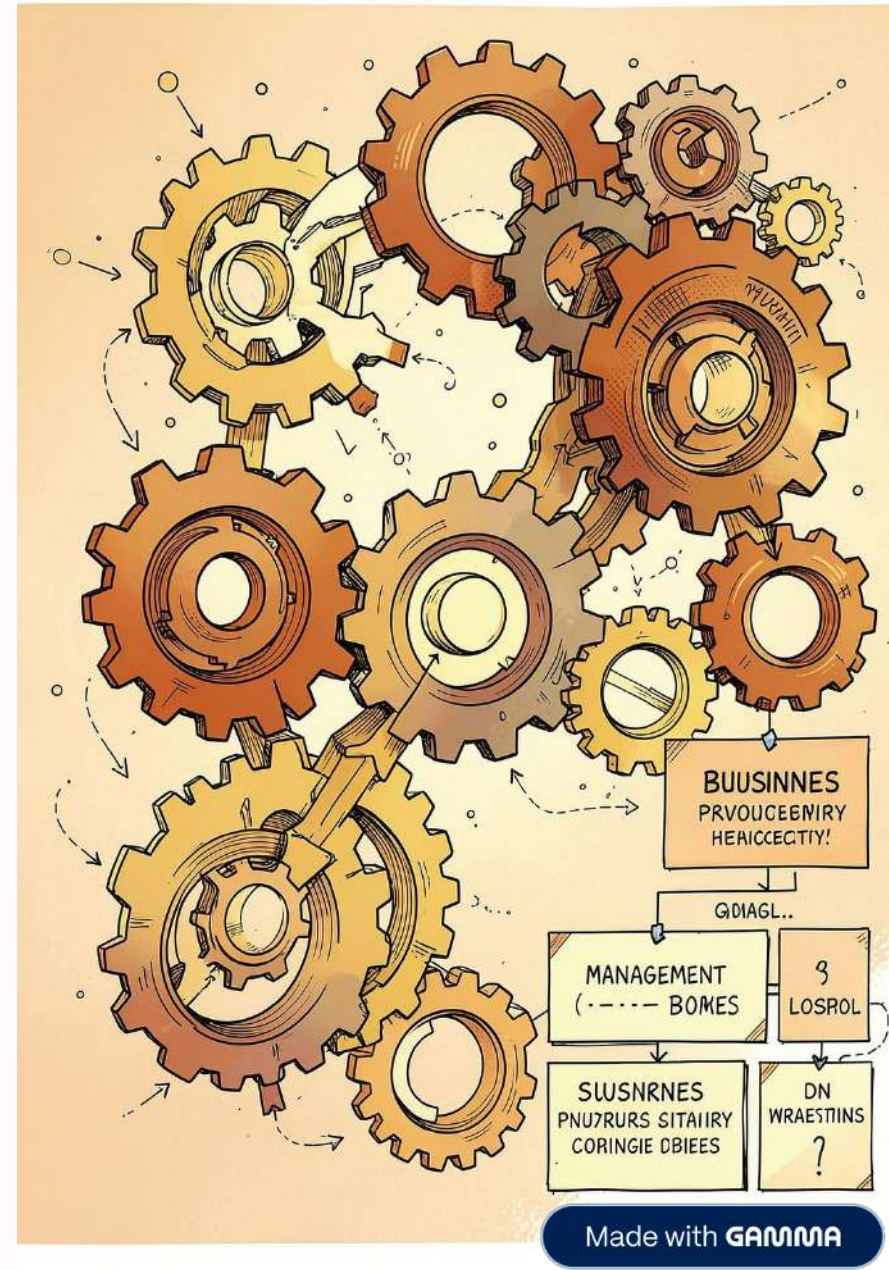
Ефективне управління базується на раціональній організації виробничої діяльності з урахуванням усіх груп законів.

Закономірності управління

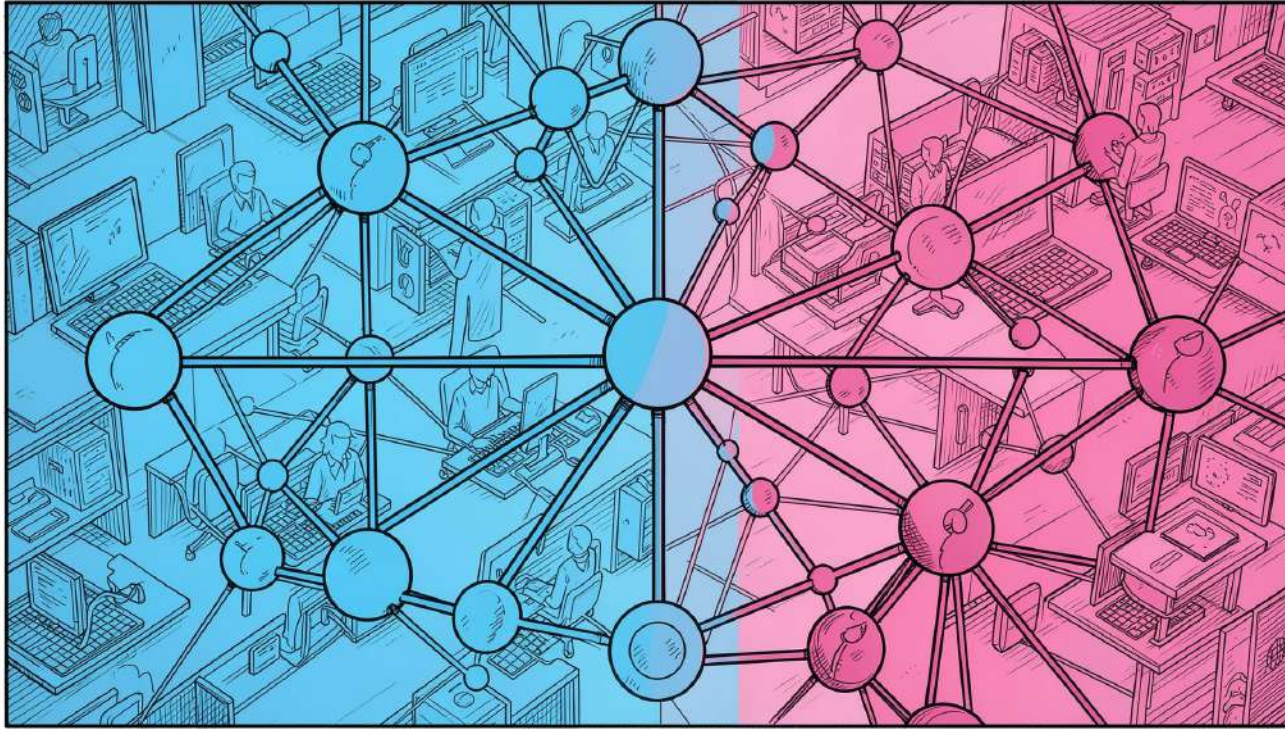
Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то **закономірності** — це частковий вияв його дії. Вони відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки елементів у процесі управління.

МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ



Що таке закономірності управління?



Закономірності управління відбивають **об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки** різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Вони поділяються на два типи:

Загальні

Властиві всім системам управління

Одиничні

Пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій

Чотири загальні закономірності

01

Відповідність соціального змісту управління формам
власності

02

Переважна ефективність свідомого рівномірного
управління

03

Співвідношення керуючих і керованих систем

04

Посилення процесів поділу і кооперації праці



Відповідність змісту управління формам власності

Суть закономірності

Закономірність призводить до створення систем управління, **адекватних формам власності** на засоби виробництва.

- Приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.



Ефективність планомірного управління

Система управління з **плановою регуляцією** процесів — потенційно і фактично ефективніша за системи зі стихійною регуляцією.

Підтвердженням є широке застосування:

Програмно-цільовий
підхід

Системний підхід

Системний аналіз

Ці підходи застосовуються на **всіх рівнях управління** в сучасному суспільстві.



Китайські реформи: приклад закономірності



Співвідношення керуючої і керованої систем

Якісні зрушення в економіці 70-х років зажадали трансформації апарату управління в **Китаї**. Реформи, що почалися з **1975 р.**, дали результат:

- Економіка стала сприятливішою до НТП
- З'явилась тенденція стійкого розвитку без криз
- Здійснено перехід до регулювання ринкових відносин

Поділ і кооперація праці в управлінні



Закономірність відображає, з одного боку, **горизонтальний і вертикальний поділ праці** в управлінні, пов'язаний із розвитком галузей, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його **координацію** — погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Часткові закономірності управління

1

Зміна функцій управління

Зростання одних і зникнення інших функцій на різних рівнях. На рівні торгового дому — стратегічні завдання (інвестиційна політика, розподіл прибутку), на рівні магазину — тактичні питання (реалізація товарів).

2

Оптимізація числа стадій

Усунення зайвих ланок підвищує гнучкість і оперативність управління.

3

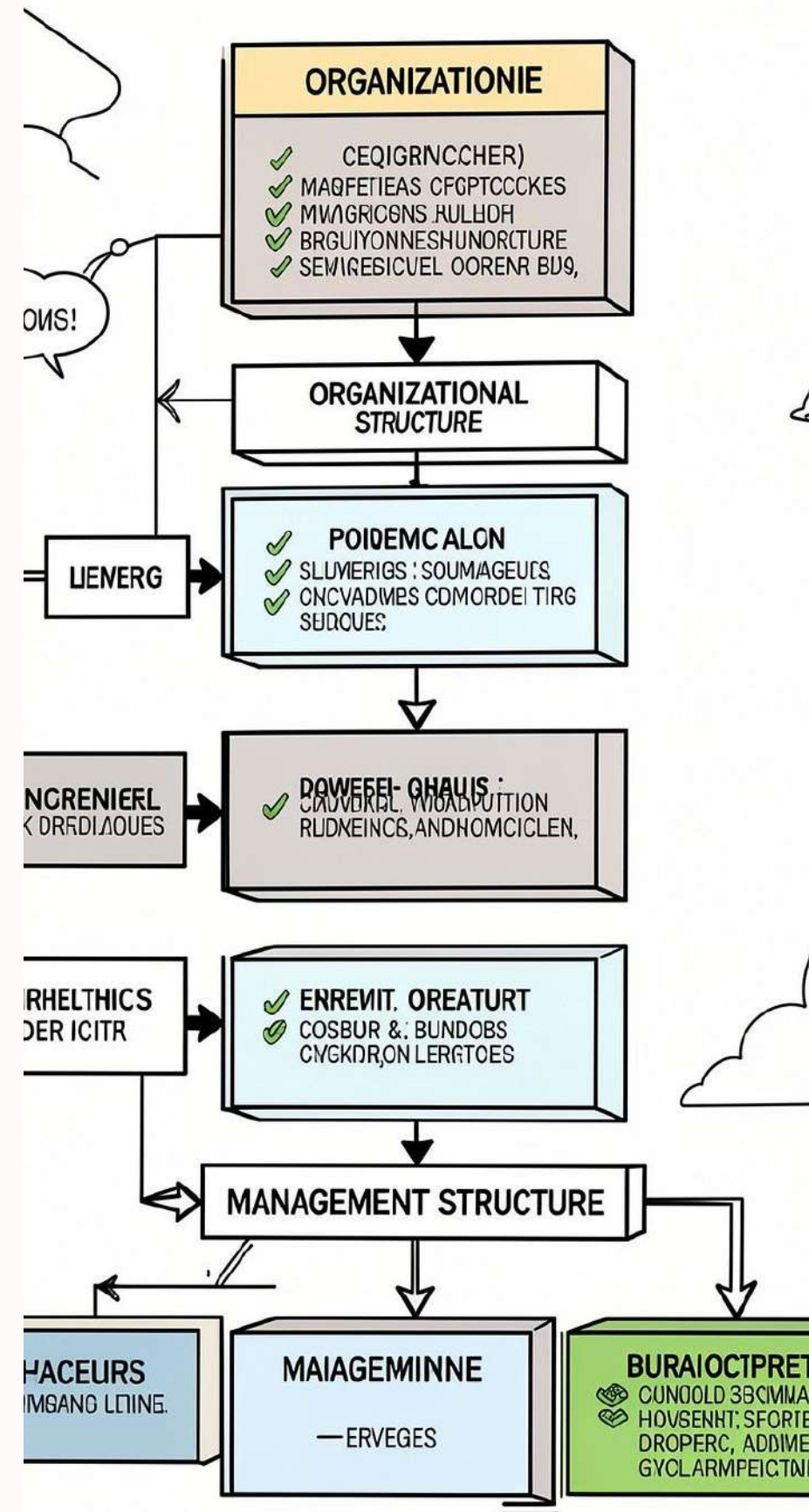
Концентрація функцій

Кожна ступінь прагне до розширення функцій і зростання чисельності управлінського персоналу.

4

Поширеність контролю

Оптимально — **7–10 підлеглих** у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника.



Система закономірностей менеджменту (Ф.І. Хміль)



Відповідність стану суспільства

Системи управління формуються відповідно до умов функціонування економіки та праці.



Диверсифікація виробництва й управління

Освоєння нових галузей і сфер потребує диверсифікації управління.



Співвідносність систем

Пропорція між елементами керуючих і керованих систем у процесі їх формування та функціонування.



Децентралізація й демократизація

Передача повноважень низовим рівням стимулює ініціативу та залучення працівників.



Визначальна роль людського фактора

Визнання нової ролі людини у виробництві й управлінні, створення механізму її активізації.



Висновки

Об'єктивний характер

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей.

Основа для принципів

Закономірності управління повинні **повною мірою враховуватися** при формуванні принципів управління.

Практичне значення

Розуміння загальних і часткових закономірностей дозволяє будувати ефективні системи управління на всіх рівнях.



Принципи менеджменту: суть, природа та роль

Принципи менеджменту — це **керовані правила**, що визначають основні вимоги до систем, структур та організації управління. Вони узагальнюють пізнані закони і закономірності, а також досвід управління, який виправдав себе.

Що таке принципи менеджменту?



Методологічна функція

Принципи є засобом організації пізнавального процесу, об'єднують елементи соціально-технічної системи в єдине ціле.

Походження

Похідні від загальних законів, відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління.

Важливість

Ігнорування принципів може призвести до невдач в управлінській діяльності. Знання й урахування принципів — найважливіша умова ефективного управління.



Основоположники наукового менеджменту

Ф. Тейлор

Чотири принципи управління індивідуальною працею: науковий підхід до роботи, добору і навчання працівників, кооперація, розподіл відповідальності.

Г. Емерсон

12 знаменитих принципів продуктивності праці. Акцент на тому, що управління має обслуговувати виробництво, а не навпаки.

А. Файоль

14 принципів адміністративного управління, універсальних для будь-якої організації. Акцент на управлінні персоналом і адміністративними кадрами.

Принципи Ф. Тейлора та Г. Форда

1

Науковий підхід до роботи

Науковий аналіз кожного елемента роботи та науковий добір, навчання і тренування працівників.

2

Кооперація та відповідальність

Співпраця з працівниками; розподіл відповідальності за результати між менеджерами і працівниками.

3

Масове виробництво і стандартизація

Найменша вартість виробів, задоволення масового попиту, конвеєр із глибоким розподілом праці.

4

Постійне вдосконалення

Єдність управління виробництвом, великий масштаб кооперації, постійне удосконалення управління.



12 принципів продуктивності Г. Емерсона



Чітко поставлені цілі

Мета має бути реальною, досяжною і визначеною чітко.



Здоровий глузд і компетентна консультація

Постійне вдосконалення управління із залученням спеціалістів-професіоналів.



Дисципліна і справедливий облік

Чітка регламентація діяльності, швидкий, повний і точний облік — принцип зворотного зв'язку.



Справедливе ставлення і винагорода

«Краще працюєш — краще живеш». Система оплати враховує час і якість роботи.



Норми, диспетчеризація та інструкції

Норми і розклад, нормалізація умов, нормування операцій, письмові стандартні інструкції, диспетчеризація.

14 принципів А. Файоля

Влада і відповідальність

Влада невіддільна від відповідальності. «Одержав права — неси відповідальність».

Єдність і дисципліна

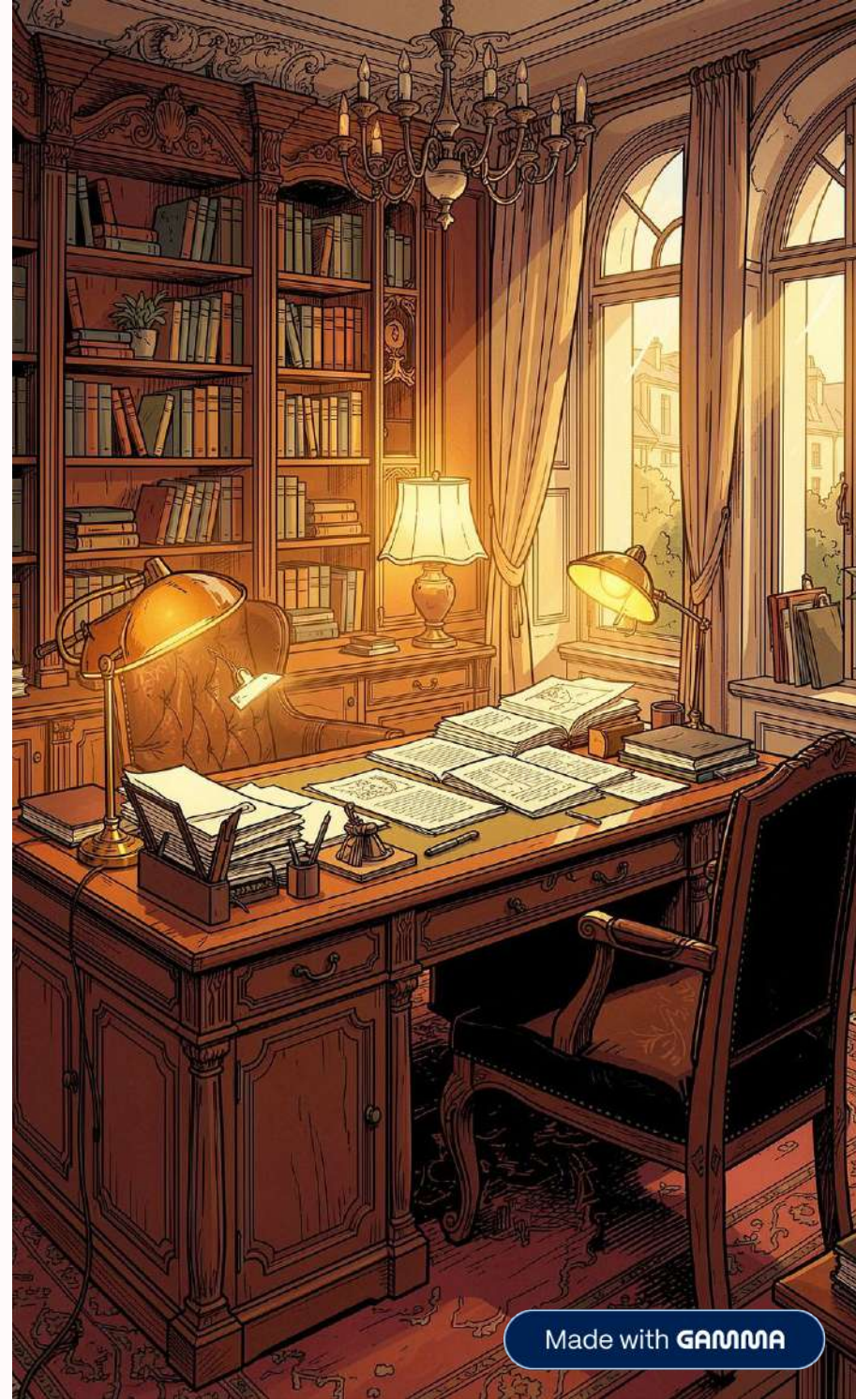
Єдність розпоряджень, єдність керівництва, дисципліна обов'язкова для всіх.

Ієрархія і порядок

Мінімальні ієрархічні сходинки, «всьому своє місце, кожному своє місце».

Справедливість і ініціатива

Справедливість, стабільність персоналу, стимулювання ініціативи, корпоративний дух.



Загальні принципи управління

Цілеспрямованість

Чітка постановка реальних цілей перед кожним підрозділом, співвідношення цілей з ресурсами.

Плановість

Складання програми дій, координація виконавців, нормалізація умов роботи.

Компетентність

Знання менеджером об'єкта управління або здатність сприймати компетентну консультацію фахівців.

Дисципліна і стимулювання

Безумовне виконання вказівок; мотивація через матеріальні та моральні стимули.

Ієрархічність

Вертикальний поділ управлінської праці, підпорядкування нижчих рівнів вищим.

Принципи взаємозалежності, динамічної рівноваги та економічності

М.М. Мартиненко доповнює загальні принципи трьома ключовими:



Взаємозалежність

Всі елементи організації взаємозалежні — зміни в одному викликають ланцюгову реакцію в інших.

Динамічна рівновага

Потенціал організації має знаходитися в рівновазі зі змінами зовнішнього середовища.

Економічність

Продуктивність = вихід / вхід. Чим економічнішим вхід — тим продуктивнішою організація.

Додаткові принципи Ф.І. Хмеля

Наукова обґрунтованість

Побудова системи менеджменту на основі наукового аналізу та дотримання економічних законів.

Ефективність і оптимальність

Максимізація відношення результату до затрат; вибір найкращого варіанту рішення.

Постійне вдосконалення

Методи, ефективні на одному етапі, можуть бути неефективними на іншому — необхідне постійне оновлення.

Єдність цілей і гнучкість

Поеднання цілей організації, підрозділів і працівників; гнучкі структури, здатні реагувати на зміни.



Організаційні принципи та висновки

01

Функціональна дефініція

Формулювання очікуваних результатів та делегованих повноважень.

02

Скалярний принцип та єдиноначальність

Ланцюжок прямих відносин; підлеглий отримує вказівки від одного керівника.

03

Паритет повноважень і відповідальності

Відповідальність не може перевищувати делеговані повноваження і не може бути меншою за них.

04

Діапазон управління

Гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина.



Ключовий висновок: Усі принципи управління тісно взаємозалежні та взаємообумовлені. Кожна організація формує власну систему принципів, яку треба постійно переглядати та оновлювати.

Сучасні принципи менеджменту

Сучасний менеджмент орієнтується не лише на досягнення економічних результатів, а й на **гнучкість організації, розвиток персоналу, цифровізацію, інноваційність, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток.**

До основних сучасних принципів менеджменту можна віднести:



Принципи 1–6

Принцип системності

1

Організація розглядається як цілісна система, елементи якої взаємопов'язані. Зміни в одному підрозділі можуть впливати на діяльність усієї організації.

Принцип стратегічної орієнтації

2

Управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на поточні результати, а й на довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність.

Принцип клієнтоорієнтованості

3

У центрі управління перебувають потреби, очікування та досвід споживача. Організація повинна постійно досліджувати ринок і адаптувати свою пропозицію.

Принцип людиноцентричності

4

Працівники розглядаються як ключовий стратегічний ресурс організації. Важливими є розвиток компетентностей, мотивація, залученість, добробут і професійне зростання персоналу.

Принцип гнучкості та адаптивності

5

Організація повинна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологій, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Принцип децентралізації

6

Частина управлінських повноважень передається на нижчі рівні управління, що сприяє оперативності прийняття рішень та підвищенню відповідальності працівників.



Принципи 7-12

1

Принцип делегування повноважень і відповідальності

Менеджер передає працівникам певні повноваження разом із відповідальністю за результат, зберігаючи необхідний контроль.

2

Принцип управління на основі даних

Рішення повинні базуватися на достовірній інформації, аналітиці, показниках ефективності та прогнозуванні, а не лише на інтуїції керівника.

3

Принцип цифровізації управління

Передбачає використання цифрових технологій, CRM-та ERP-систем, аналітичних платформ, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів.

4

Принцип інноваційності

Менеджмент має стимулювати пошук нових продуктів, послуг, технологій, бізнес-моделей та способів організації роботи.

5

Принцип безперервного вдосконалення

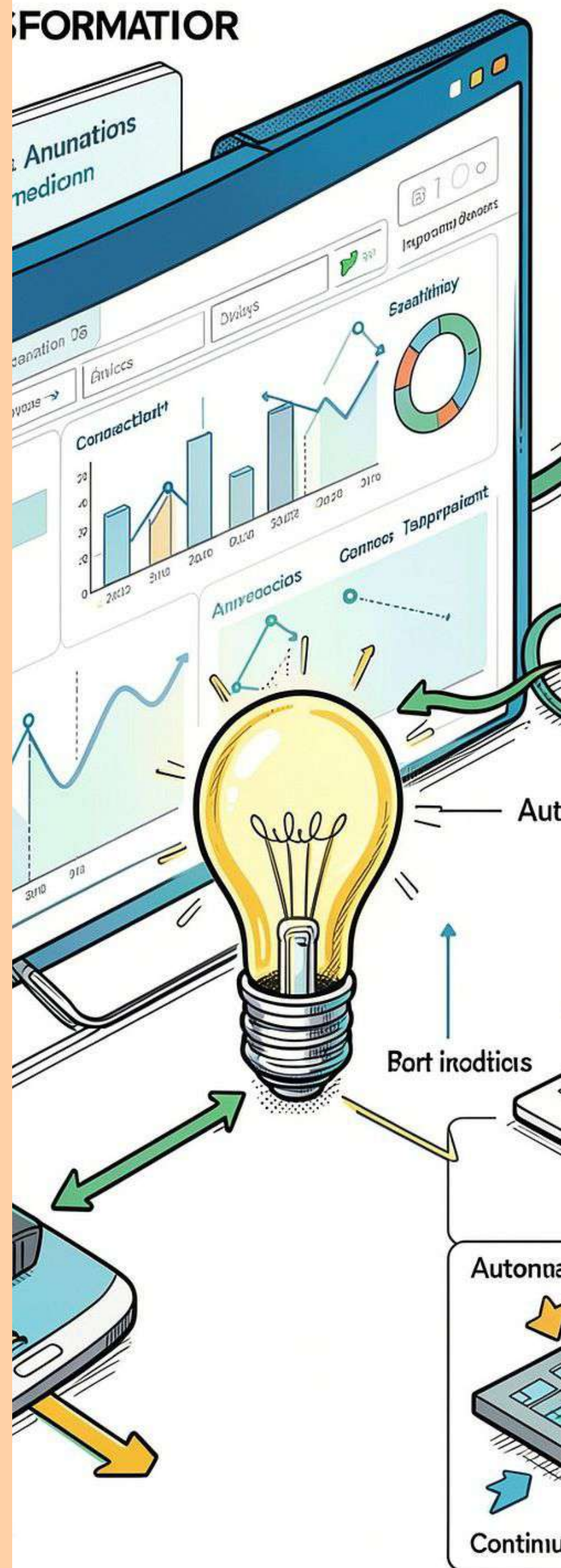
Організація повинна постійно аналізувати результати своєї діяльності, виявляти проблеми та вдосконалювати процеси. Цей принцип тісно пов'язаний із концепціями **Kaizen**, **Lean Management** та **Agile**.

6

Принцип командної роботи

Ефективність сучасної організації значною мірою залежить від взаємодії працівників, міжфункціональних команд, обміну знаннями та спільного вирішення проблем.

FORMATION



Принципи 13–18

1

Принцип партнерства та довіри

Сучасний керівник дедалі більше виступає не лише як контролер, а як лідер, наставник і координатор, який формує атмосферу довіри.

2

Принцип прозорості та відкритої комунікації

Своєчасне інформування працівників, доступність необхідної інформації та двостороння комунікація підвищують довіру й залученість персоналу.

3

Принцип управління ризиками

Менеджмент має передбачати можливі загрози, оцінювати ризики та формувати механізми реагування на кризові ситуації.

4

Принцип сталого розвитку

Результативність підприємства оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й з урахуванням соціальних та екологічних наслідків діяльності.

5

Принцип етичності та соціальної відповідальності

Управлінські рішення мають відповідати принципам доброчесності, справедливості, законності та враховувати інтереси працівників, споживачів, партнерів і суспільства.

6

Принцип емоційного інтелекту

Ефективний менеджер повинен розуміти власні емоції та емоції інших людей, уміти управляти конфліктами, підтримувати мотивацію та будувати конструктивні відносини.



5 ключових орієнтирів сучасного менеджменту

Сучасні принципи менеджменту можна об'єднати у 5 ключових орієнтирів:



Тобто сучасний менеджер — це не просто **організатор і контролер**, а **лідер, стратег, комунікатор, аналітик та агент змін**, здатний забезпечувати розвиток організації в умовах невизначеності.

