

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Кафедра управління вантажною і комерційною роботою

МЕТОДИ І ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків 2025

Методи і форми управлінської діяльності / Г. Є. Богомазова, Г. С. Бауліна, О. М. Костенніков, А. М. Киман: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2025. – Ч. 1. – 78 с.

Конспект лекцій розкриває сутність планування діяльності зі стратегічного та оперативного управління, координації діяльності колективу, ухвалення правильних управлінських рішень. У конспекті висвітлено концептуальні основи теорії управління, методів і форм управлінської діяльності; основні поняття і категорії управлінської діяльності; принципи, методи і сучасні технології ефективного управління.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності J7 «Залізничний транспорт» другого (магістерського) рівня всіх форм здобуття освіти, які навчаються за освітніми програмами «Організація перевезень і управління на транспорті» і «Митний контроль на транспорті (залізничний транспорт)».

Іл. 1, табл. 1, бібліогр.: 23 назви.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри управління вантажною і комерційною роботою 23 червня 2025 р., протокол № 12.

Рецензент

доц. О. С. Пестременко-Скрипка

ЗМІСТ

Тематичний план навчальної дисципліни	4
Вступ	5
1 Поняття, сутність і значення управління	6
2 Методи управління	12
3 Роль і функціональне призначення управлінської діяльності	24
4 Види форм управління транспортом	32
5 Методи управління транспортом	42
6 Методологічні засади формування професійно-управлінської компетенції керівника	50
7 Види і моделі кар'єри	60
8 Ділове спілкування	66
Список літератури	76

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер лекції	Тема лекції	Кількість годин
Лекція 1	Поняття, сутність і значення управління	2
Лекція 2	Методи управління	2
Лекція 3	Роль і функціональне призначення управлінської діяльності	2
Лекція 4	Види форм управління транспортом	2
Лекція 5	Методи управління транспортом	2
Лекція 6	Методологічні засади формування професійно-управлінської компетенції керівника	2
Лекція 7	Види і моделі кар'єри	2
Лекція 8	Ділове спілкування	2

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації процесів і зростання конкуренції успішність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності управління. Управлінська діяльність охоплює широкий спектр дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, установи або органу влади. При цьому особливого значення набувають правильно підібрані методи та форми управління, які забезпечують системність, цілеспрямованість і гнучкість управлінських рішень.

Дисципліна «Методи і форми управлінської діяльності» вивчає теоретико-методологічні основи управління, класифікацію та зміст основних методів управлінського впливу, особливості застосування різних форм управлінської діяльності в реальних умовах функціонування організацій. Вона формує у здобувачів освіти системне розуміння управлінських процесів, розвиває аналітичне мислення, уміння вибирати ефективні управлінські інструменти з урахуванням цілей, завдань і специфіки діяльності суб'єкта управління.

Метою курсу є формування у здобувача професійних знань і практичних навичок із використання методів і форм управлінської діяльності, а також розвиток управлінських компетентностей, необхідних для ухвалення ефективних рішень у складних і змінних умовах зовнішнього середовища.

Актуальність дисципліни зумовлена зростаючою роллю науки управління в умовах трансформаційної економіки, потребою у кваліфікованих управлінцях, здатних забезпечити ефективне функціонування як окремих підприємств, так і всієї економіки загалом.

Лекція 1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

План

- 1.1 Поняття терміна «управління».
- 1.2 Наукові підходи щодо управління.
- 1.3 Форми управлінської діяльності.

1.1 Поняття терміна «управління»

На сьогодні все більшими стають вимоги щодо зростання ефективності роботи управлінського персоналу, якості та наукової обґрунтованості управлінських рішень, усе частіше результативність діяльності апарату управління ототожнюють із результативністю діяльності підприємства і навпаки. Безсумнівно, ефективна управлінська діяльність є головною передумовою успішного функціонування транспортних підприємств, особливо в оперативному режимі. Звідси випливає об'єктивна необхідність вивчення факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності.

Насамперед потрібно визначити, що розуміють під терміном «управління». Синонімом управління в організації є поняття «менеджмент». Незважаючи на безліч досліджень змісту управлінської діяльності, досі немає її цілісної характеристики. У літературі можна зустріти безліч визначень поняття «управління» [1-3, 12-17].

Управління – це перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта.

Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту.

Управління – це процес впливу однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань.

Управління – свідомо, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їхнє оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку.

Управління – соціальна функція, що проявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної діяльності та побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей і завдань.

Управління – процес прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації.

Поняття «управління» застосовують до різних складових середовища, у якому існує людина, і видів людської діяльності. При цьому існують різні види управління: державне, ідеологічне, виробниче, технічне, господарське, управління соціальними процесами тощо [15, 17].

Державне управління – це цілеспрямований вплив держави через систему заходів і методів законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, які здійснюють уповноважені державні установи з метою стабілізації та розвитку існуючої соціально-економічної системи. Світовий досвід свідчить, що в кожній країні організація державного регулювання має свої особливості, які відображують національну особливість і конкретні завдання певного етапу розвитку [5, 14].

Ідеологічне управління – головним завданням є впровадження у свідомість членів суспільства концепцій його розвитку.

Управління виробництвом – це процес регулювання взаємодії трьох основних факторів – робочої сили, засобів праці та предметів праці,

направлений на створення матеріальних благ, необхідних для існування та розвитку суспільства.

Технічне управління – управління трансформацією суспільного розвитку на основі новітніх наукових відкриттів (винаходів), що мають вплив на заміну знарядь праці і технологій, на характер трудової діяльності людей.

Господарське управління – управління виробничо-економічною, соціальною діяльністю комерційних і некомерційних підприємств (організацій), які функціонують у межах ринкових відносин.

Управління соціальними процесами можуть здійснювати суспільні організації (наприклад рух на захист миру або навколишнього середовища).

1.2 Наукові підходи щодо управління

Основні наукові підходи щодо управління [12-15, 18]:

✓ процесний підхід – управління розглядають як процес, що складається з певних взаємопов'язаних цілей (функцій). Це загальна сума всіх функцій управління. Під управлінням розуміють процес планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, ухвалення рішень та інших дій для досягнення поставленої мети і завдань організації;

✓ системний підхід – керівники розглядають організацію як сукупність взаємозалежних елементів: люди, структура, завдання і технології, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється. Управління, за системним підходом, – це самостійна галузь знань;

✓ ситуаційний підхід визначає методи, заходи і дії залежно від конкретної ситуації. Процес управління розглядають як комплекс принципів, методів, прийомів, які застосовувані в конкретній ситуації протягом певного періоду. Ситуації – сукупність або конкретний набір

обставин, які впливають на функціонування організації в певний період часу.

За критерієм часу розрізняють оперативне, програмне і стратегічне управління.

Оперативне (диспетчерське, ситуаційне) – традиційне управління організацією, яке базовано на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць).

Програмне управління являє собою розроблення програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, пів року, до одного року.

Стратегічне управління – це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи відносин усередині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі і призводить до досягнення цілей організації.

Ознаки управління:

- обов'язкова якість цілісної організованої системи;
- наявність обов'язкових елементів: суб'єкта і об'єкта управління;
- певна спрямованість, досягнення поставленої мети (управлінського результату);
- служить інтересам взаємодії основних елементів;
- забезпечена системою певних засобів.

Стадії процесу управління:

- аналіз управлінської ситуації;
- вироблення і ухвалення рішення;
- організація та виконання рішення;
- контроль виконання рішення;
- підведення підсумків, внесення коректив.

Управлінська діяльність належить до категорії праці розумової, що здійснює людина у вигляді нервово-психічних зусиль. Однією з найголовніших характеристик розумової праці є складність.

1.3 Форми управлінської діяльності

Організаційно встановлені способи здійснення управлінської діяльності, які відображують характер участі працівників управління у процесі ухвалення рішень, координації, контролю та інформаційного обміну в межах підприємства або організації, способи організації діяльності керівників та управлінського персоналу під час виконання управлінських функцій, називають формами управлінської діяльності. Вони визначають, як саме здійснюється управління, у якій формі проходить управлінська діяльність, як організовано взаємодію між управлінцями та підлеглими [17, 18].

Управлінська діяльність існує у трьох основних формах:

- евристична;
- адміністративна;
- операторна.

Евристична зведена до сукупності дій з аналізу та вивчення тих чи інших проблем, що стоять перед організацією, і розроблення на основі цього різних варіантів їх вирішення, в основному стратегічного характеру – управлінських, економічних, технічних.

Адміністративна є справою переважно керівників і передбачає поточну координацію та оцінювання діяльності підлеглих, вона здійснювана в кількох формах:

- розпорядження;
- контроль за роботою підлеглих, їх заохочення чи покарання;
- організація обміну інформацією.

Операторна спрямована на технічне забезпечення виробничих та управлінських процесів необхідною інформацією. Вона охоплює такі види діяльності:

- документаційна;
- первинно-лічильна та облікова;
- комунікативно-технічна, обчислювальна та формально-логічна.

Управлінська діяльність персоніфікована в діяльності керівників – посадових осіб, наділених певним формальним статусом і відповідальних за діяльність організації або її підрозділів. Диференціація і спеціалізація управлінської діяльності здійснюється у горизонталі і вертикалі. *По горизонталі* ця диференціація передбачає виділення управлінської діяльності з функціональної належності:

- функціональні керівники – відповідають за діяльність підрозділів, що складаються з вузьких спеціалістів – професіоналів, які забезпечують роботу організації та її основних підрозділів (бухгалтери, юристи, економісти, маркетологи, спеціалісти зі стратегічного аналізу та ін.);
- лінійні керівники, які очолюють підрозділи, зайняті випуском продукції або наданням послуг. У виробничій організації це майстер, начальник цеху, директор, у закладі вищої освіти – це завідувач кафедри, декан, ректор та ін.

Вертикальний поділ управлінської діяльності передбачає сувору ієрархію рівнів управління:

- найвищим рівнем управління організацією може бути голова ради директорів (наглядової, установчої ради), президент, віце-президент, правління. Ця група апарату управління забезпечує інтереси та потреби власників акцій, виробляє політику організації та сприяє її практичній реалізації;
- середній рівень управління забезпечує реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідає

за доведення конкретних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання – це керівники відділень, директори підприємств, що входять до складу великої організації, начальники багатofункціональних відділів;

- нижчий рівень управління представлений молодшими начальниками – це керівники, які стоять безпосередньо над працівниками та іншими виконавцями. Ними можуть бути майстри, бригадири, контролери та інші адміністратори, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

На всіх рівнях управлінська діяльність пов'язана з виконанням як суто управлінських, так і виконавчих функцій [20]. Однак із підвищенням рівня керівництва питома вага виконавчих функцій знижується (на найвищому рівні виконання займає близько 10 % загального бюджету часу керівників; на середньому – 50 %; на нижчому – близько 70 %).

Лекція 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

План

- 2.1 Групи методів управління.
- 2.2 Соціальні методи управління.
- 2.3 Психологічні методи управління.

2.1 Групи методів управління

Під методом управління розуміють сукупність конкретних способів, прийомів і правил виконання управлінських функцій, вид впливу органу управління на об'єкт управління з метою вирішення поставлених завдань.

Методи управління пов'язані зі змістом управлінської діяльності посадових осіб системи управління. По суті методи управління являють

собою набір інструментів, який використовують посадові особи в певних умовах [23].

В управлінні можна виділити три групи методів: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи базовані на владі, дисципліні, стягненнях і відомі як «метод батога»; економічні методи – на правильному використанні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «метод пряника»; соціально-психологічні методи – на способах соціальної мотивації суспільної дії на людей через «думку колективу» і знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як «метод переконання». У процесі конкретного розв’язання управлінських проблем дуже корисно організовувати ефективні комунікації і привертати сукупність різних методів управління, які дають змогу врахувати «чужі помилки» і винайти способи вирішення господарських і кадрових завдань.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління – це способи впливу на трудові колективи і окремих працівників, засновані на використанні відносин між людьми. Особливостями цієї групи методів є:

- 1) прямий директивний вплив на систему в цілому та її елементи;
- 2) можливість керівника ухвалювати однозначне рішення, за якого у виконавця нема вибору способу дій (як це властиве економічним методам);
- 3) обов'язковість виконання розпоряджень керівника, а невиконання їх розцінюють як порушення трудової дисципліни і призводить до дисциплінарного стягнення.

Цю групу методів за формою впливу поділяють на методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу.

Методи організаційного впливу призначені для створення організаційної основи спільної праці: розподіл функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових відносин. Організаційний вплив відбувається через документи тривалої дії. В основі

організаційного впливу лежать регламентування, нормування, інструктування, інформування.

Організаційне регламентування – це найбільш жорсткий тип впливу. Воно полягає в розробленні і впровадженні в дію організаційних положень і правил, обов'язкових для виконання і чинних протягом точно встановленого терміну (закони, положення, статuti, накази тощо).

Організаційне нормування – це менш жорсткий тип організаційного впливу, який полягає у виробленні нормативів, які слугують орієнтиром у певній діяльності і встановлюють їхні верхню і нижню межі (штатний розклад, норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо).

Організаційне інструктування – найбільш м'який спосіб організаційної дії, що полягає в ознайомленні з умовами роботи або обставинами дорученої справи, поясненні обстановки, завдань, можливих помилок (положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила трудового розпорядку, організація робочого місця, організаційна структура управління).

Організаційне інформування здійснюване за допомогою актів, протоколів, доповідних і службових записок, листів, телеграм, заяв.

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування підприємства. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування підприємства в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (згідно з інструкціями, розпорядженнями тощо). Разом вони формують межі, у яких функціонує та розвивається підприємство.

Методи розпорядчої дії відображують динаміку управління, забезпечують злагоджену роботу всіх виробничих підрозділів і служб управління. Вони спрямовані на конкретні ситуації (часом нестандартні), не передбачені регламентованими актами, на усунення відхилень, виявлених

під час виробничо-господарської діяльності. До їхнього складу входять директиви, накази, розпорядження, вказівки, резолюції, які можуть бути реалізовані в усній або письмовій формі. Розпорядчі документи мають бути відповідно оформлені з використанням таких специфічних термінів, як «Констатую», «Наказую», «Пропоную».

Методи дисциплінарного впливу полягають у встановленні відповідальності та її практичній реалізації. Для цього розробляють і впроваджують різні санкції, поділені на матеріальні, адміністративні та карно-правові. Такий метод використовують у конкретних ситуаціях і реалізують через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Найсуттєвіший недолік адміністративних методів полягає в орієнтації на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання, заохочуванні виконання поставлених завдань, а не ініціативі.

Економічні методи управління – це система способів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснованих на використанні економічної зацікавленості, інтересів і комплексу взаємопов'язаних показників, норм і нормативів. Мета економічних методів полягає у створенні умов, які зацікавлять виробничі ланки підприємств в прийнятті раціональних завдань і їх успішному виконанні.

Економічні методи включають:

- планове господарювання (довго-, середньо- та короткострокові плани, план економічного розвитку, портфель замовлень, розподіл ресурсів, інвестиції, кінцеві результати);
- господарський розрахунок (самостійність, самозайнятість, самофінансування, економічні нормативи, фундації стимулювання);
- оплата праці (посадовий оклад для службовців, тарифна ставка для працівників, додаткова зарплата, винагорода, премія з прибутку, матеріальна допомога);

- робоча сила (ринок трудових ресурсів, попит, пропозиція, вартість робочої сили, зайнятість і безробіття);
- ринкове ціноутворення (ціна, собівартість, дохід, прибуток);
- цінні папери (акції, облігації, векселі, кредитні карти, дивіденди);
- податкова система (на фундацію оплати праці, прибутковий податок, ПДВ, інші податки);
- форми власності (державна, регіональна, муніципальна, приватна, суспільна, інтелектуальна);
- фази виробництва (виробництво, обмін, розподіл, споживання);
- фактори виробництва (капітал, праця, земля, підприємницька діяльність, інформація).

Економічні методи управління мають непрямий вплив: можливість одержання певного прибутку із загального прибутку організації в поєднанні з реальністю втрат через невдалі дії чи банкрутство спонукає людей до виконання управлінських дій і команд управління [12, 13].

Соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на людей через їхні соціальні потреби та психологічні особливості. За способом впливу їх можна поділити на індивідуальні і колективні, а за видом – соціальні і психологічні.

Застосування як адміністративних, так і економічних методів мусить спиратися на нормативні акти чи закони. Зокрема, розвиток підприємництва і формування механізмів його підтримки спирається на конституційні норми, а також спеціальні закони з окремих видів і форм підприємницької діяльності. Отже, ураховуючи надзвичайну важливість законодавчого, правового регулювання діяльності економічних суб'єктів – підприємств, фірм та інших організацій, окрім поширеної класифікації методів управління (вказані вище три групи), виділяють і групу методів, що базовані на господарському, фінансовому чи трудовому праві, тобто правовому методі управління.

Правові методи управління – це сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою правових норм, відносин і актів.

Правові методи полягають у використанні для управління людьми законів держави, військових статутів і дотриманні гарантованих законодавством прав членів суспільства. Головна роль цих методів полягає в тому, що право є головним регулятором суспільних відносин, воно створено і забезпечено силою держави [13].

Правові методи управлінської діяльності реалізують через вимоги Законів України та інших нормативних документів України. Правові відносини підприємства встановлюють через укладання угод, контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, перевезення вантажів, а також договорів оренди, купівлі-продажу.

2.2 Соціальні методи управління

Соціальні методи дають змогу упорядковувати відносини між колективом і особою, між окремими особами. Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, встановлюють призначення і місце співробітників у колективі, виявляють лідерів і забезпечують їм підтримку, ув'язують мотивацію людей із кінцевими результатами виробництва, забезпечують ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі. Їх поділяють на методи соціального нормування, соціального регулювання і морального стимулювання [7].

Методи соціального нормування дають змогу упорядковувати відносини між колективом і особою через введення різних соціальних норм, до яких можна віднести правила внутрішнього розпорядку, професійні кодекси, правила виробничого етикету.

Методи соціального регулювання використовують для створення сприятливих відносин у колективі, вони проявляються в системі відбору,

розподілу і черговості задоволення соціальних потреб, обміні досвідом, критиці і самокритиці, взаємних зобов'язаннях.

Методи морального стимулювання використовують для заохочення колективів, груп і окремих працівників, що досягають найкращих показників діяльності (нагородження почесними грамотами, почесними званнями, оголошення подяки, надання додаткових соціальних пільг).

Класифікація елементів соціальних методів:

- соціальне планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати). Соціальне планування забезпечує постановку соціальних ідей і критеріїв, розроблення соціальних нормативів і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів;

- соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ю, соціометрія, нагляд, співбесіда). Соціологічні методи дослідження є науковим інструментарієм для роботи з персоналом, вони дають необхідні дані для підбору, оцінювання, розстановки і навчання персоналу і зможу обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення;

- особисті якості (ділові якості, моральні якості, переваги, недоліки). Особисті якості характеризують зовнішній образ співробітника, який достатньо стабільно проявляється в колективі і є невід'ємною складовою соціології особи;

- мораль (державна, суспільна, релігійна, групова, особиста). Мораль є особливою формою суспільної свідомості, регулюючої дії і поведінки людини в суспільстві за допомогою етичних норм;

- партнерство (ділове, дружнє, за хобі, сімейне, сексуальне). Партнерство складає важливий компонент будь-якої соціальної групи і полягає в установленні різних форм відносин, на базі яких організовано спілкування людей;

- змагання (принципи, критерії, методи, форми, організація). Змагання є специфічною формою суспільних відносин, для нього характерне прагнення людей до успіху, першості, досягнень і самоствердження;

- спілкування (міжособистісне, особисте, вербальне, невербальне). Спілкування – це специфічна форма взаємодії людей на основі безперервного обміну інформацією;

- перемовини (структура, техніка, методика, технологія, результати). Перемовини – це специфічна форма людського спілкування, коли дві або більше сторін, маючи різні цілі і завдання, намагаються пов'язати між собою різні інтереси на основі продуманої схеми розмови і зазвичай уникають прямого конфлікту;

- конфлікти (міжособистісні, особисті, ролеві, ділові, сімейні).

2.3 Психологічні методи управління

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом створення оптимального морально-психологічного клімату в колективі. Психологія – це наука про психіку і закономірності її прояву і розвитку в процесі діяльності людини. Психологічні методи відіграють дуже важливу роль у роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу працівника або службовця і зазвичай суворо персоніфіковані та індивідуальні. Головною їхньою особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особи, інтелекту, почуттів, образів і поведінки, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства [8].

До цих методів належать методи комплектування малих груп, гуманізація праці, професійний відбір і навчання, мотивація працівників до праці.

Комплектують малі групи за чисельністю і психологічною сумісністю.

Гуманізація праці полягає у створенні таких умов праці, які б сприятливо впливали на психіку людини. Це санітарно-гігієнічні умови, виключення монотонності праці, використання психологічної дії музики, кольору.

Професійний відбір і навчання – це виявлення і розстановка людей так, щоб їхні психологічні властивості найбільше відповідали виконуваній роботі.

Формування мотивації до праці полягає в тому, щоб привернути працівника до роботи, сформувавши в нього мотив, який би змушував його чесно і творчо працювати, бути внутрішньо зацікавленим роботою.

Класифікація елементів психологічних методів:

- психологічне планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати). Психологічне планування складає новий напрям у роботі з персоналом з формування ефективного психологічного стану колективу підприємства;

- галузі психології (психофізіологія, психоаналіз, психологія праці, психологія управління, психотерапія). Галузі психології і знання їхніх методів дослідження дають змогу проаналізувати душевний стан людей, побудувати їхні психологічні пріоритети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і сформувавши хороший клімат колективу;

- тип особи (організаторський, аналітичний, інженерний, творчий, інтуїтивний). Типи особи характеризують внутрішній потенціал людини і його загальну спрямованість до виконання певних видів робіт і сфер діяльності;

- темперамент (сангвінічний, флегматичний, холеричний, меланхолійний). Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою особи для визначення призначення і місця кожного працівника в колективі, розподілу психологічних завдань і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною;

- характер людини (риси вдачі (екстраверт, інтроверт), ставлення людини до навколишньої дійсності, інших людей, себе, роботи). Риси вдачі визначають спрямованість світу людини, рівень потреби в спілкуванні;

- спрямованість особи (потреби, інтереси, мотиви, переконання, світогляд). Спрямованість особи є важливою психологічною характеристикою людини;

- інтелектуальні здібності (рівень інтелекту, мислення, свідомість, пам'ять, логістика, творчість). Інтелектуальні здібності характеризують можливості розуміння, мислення, свідомості людини і важливі для професійної орієнтації, оцінювання людей, планування кар'єри і організації кар'єрного зростання;

- методи пізнання (аналіз, синтез, індукція, дедукція, відчуття, сприйняття). Методи пізнання є інструментами, за допомогою яких людина вивчає дійсність, обробляє інформацію і готує проекти рішень;

- психологічні образи (історичні, художні, графічні, візуальні, знакові). Психологічні образи дають змогу навчати персонал на основі типових зразків поведінки історичних осіб, великих керівників і новаторів виробництва;

- способи психологічної дії (навіювання, переконання, наслідування, прохання, похвала, порада, примушення, засудження, вимога, заборона, осуд, комплімент, метод Сократа (заснований на прагненні захистити співрозмовника від того, щоб той сказав «ні»), натяк, невинуваті очікування, «вибух»). Способи психологічної дії відносять до найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують усі необхідні і дозволені законодавством прийоми впливу на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності.

Важливо знати і прогнозувати дії соціально-психологічних методів на роботу персоналу. У таблиці 2.1 наведені позитивні та негативні дії соціально-психологічних методів.

Основою застосування соціально-психологічних методів є знання і вивчення стану колективу і окремих його членів, забезпечувані різними методами соціологічних і психологічних досліджень. Соціально-психологічні методи використовують у комплексі з іншими методами управління.

Таблиця 2.1 – Позитивні та негативні дії соціально-психологічних методів

Позитивний метод дії	Негативний метод дії
Формування морального кодексу взаємостосунків співробітників	Вживання розмитого морального кодексу, заснованого на подвійній моралі
Розроблення філософії організації, що регламентує внутрішньофірмові правила відносин	Відсутність філософії організації, орієнтація тільки на формальні відносини співробітників
Чітке проходження філософії організації на всіх рівнях управління і у всіх підрозділах	Порушення суспільних і внутрішньофірмових норм поведінки на користь особистим інтересам лідерів і керівників
Забезпечення відповідності державної і внутрішньофірмової кадрової політики	Домінування внутрішньофірмової кадрової політики над державною, релігійними нормами поведінки і суспільною мораллю
Розвиток корпоративної культури і партнерських відносин співробітників	Ігнорування корпоративної культури і підтримка групових інтересів підрозділів
Реалізація принципів патерналізму: співробітники фірми утворюють одну велику сім'ю («один за всіх і всі за одного»)	Реалізація принципів індивідуалізму, особистих інтересів і заохочення тільки кращих членів колективу
Постійне проведення соціологічного анкетування в колективі про стан клімату і ролі керівників	Ігнорування соціологічного анкетування і підтримка неформальних методів збору інформації

Продовження таблиці 2.1

Ефективні соціальні методи дії	Неефективні соціальні методи дії
Інтерв'ю, особистий нагляд у колективі, орієнтація на демократичний стиль керівництва	Підтримка формальних правил відносин і створення бар'єрів у ланці керівник – підлеглий
Використовування соціальних експериментів, передуючих кардинальним змінам у колективі	Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки і інформування колег
Планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення зростання життєвого рівня і соціальних нормативів	«Скидання» проблем соціального розвитку колективу на міську владу та інфраструктуру сервісу
Підтримання змагання та ініціативності співробітників, накопичених традицій	Орієнтація на ринкову конкуренцію, ігнорування змагання та ініціативності співробітників
Раціональні психологічні методи дії на колектив	Неефективні психологічні методи дії
Формування гарного психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження	Створення нервозності і психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів
Ефективне використання психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонування	Неефективне використання психологічних методів мотивації і орієнтація на командування, примушення і покарання
Психологічне тестування співробітників і організація індивідуальної роботи з ними з урахуванням типу особи, темпераменту	Відсутність або епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування властивостей особи
Психологічні консультації для співробітників	Звільнення соціальних психологів або ігнорування їхньої ролі в колективі. Спроба керівників самим проводити тестування
Психологічні тренінги	Ігнорування психологічних тренінгів або проведення їх тільки для вищого керівництва

Лекція 3. РОЛЬ І ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

3.1 Класифікація видів управлінської діяльності.

3.2 Риси управлінської діяльності.

3.3 Методи управлінської діяльності.

3.1 Класифікація видів управлінської діяльності

Управління наявне всюди, де існують життя, різноманітна діяльність людей, груп, класів, великих соціальних спільнот.

Діяльність – це процес або процеси активної взаємодії суб’єкта (живої істоти) з об’єктом (навколишньою дійсністю), під час якого суб’єкт цілеспрямовано впливає на об’єкт, задовольняючи будь-які свої потреби і досягаючи мети. Діяльністю можна назвати будь-яку активність людини або організації, якій надано певного сенсу. Діяльність включає мету, засоби, результат і сам процес [23].

При цьому управлінська діяльність – це сполучення різних функцій (видів діяльності).

Управлінська діяльність – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої координованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів загалом.

Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу, тому має всі властиві йому елементи — предмет праці, засіб праці та сама праця, і навіть її результат.

Отже, *управлінська діяльність* – це сукупність дій керівника або працівників апарату управління відносно людини або колективу, що є об’єктом управління.

У розгорнутому вигляді під *управлінською діяльністю* розуміють таку модель професійної діяльності, нестандартність якої визначена її основним і сукупним призначенням – важливістю спільної організації діяльності інших людей відносно досягнення загальних цілей і завдань, при цьому спираючись на принцип ієрархії.

Управлінська діяльність включає:

- постановку мети управління;
- збір і переробку інформації;
- підготовку, ухвалення і реалізацію управлінського рішення.

Управлінську діяльність розпізнають за інтелектуальним змістом, оскільки вона націлена на вироблення, практичну реалізацію та ухвалення управлінських рішень, призначених для зміни стану і перебігу суспільних процесів, свідомості, поведінки і діяльності людей. Управлінська діяльність являє собою систему управлінських процесів. Управлінські процеси – це цілеспрямовані рішення і дії, використовувані менеджерами в певній послідовності і комбінації. При цьому не слід забувати, що не всі менеджери мають однакову позицію і роль в організації. В організаціях існують ієрархії, менеджери виконують різні функції, також є і різні види управлінської діяльності [1].

На рисунку 3.1 наведено класифікацію видів управлінської діяльності.

За змістом управлінська діяльність – це реалізація універсальних функцій управління (планування, прогнозування, мотивування та ін.).

Мета управлінської діяльності – забезпечення найкращого функціонування організаційної системи.

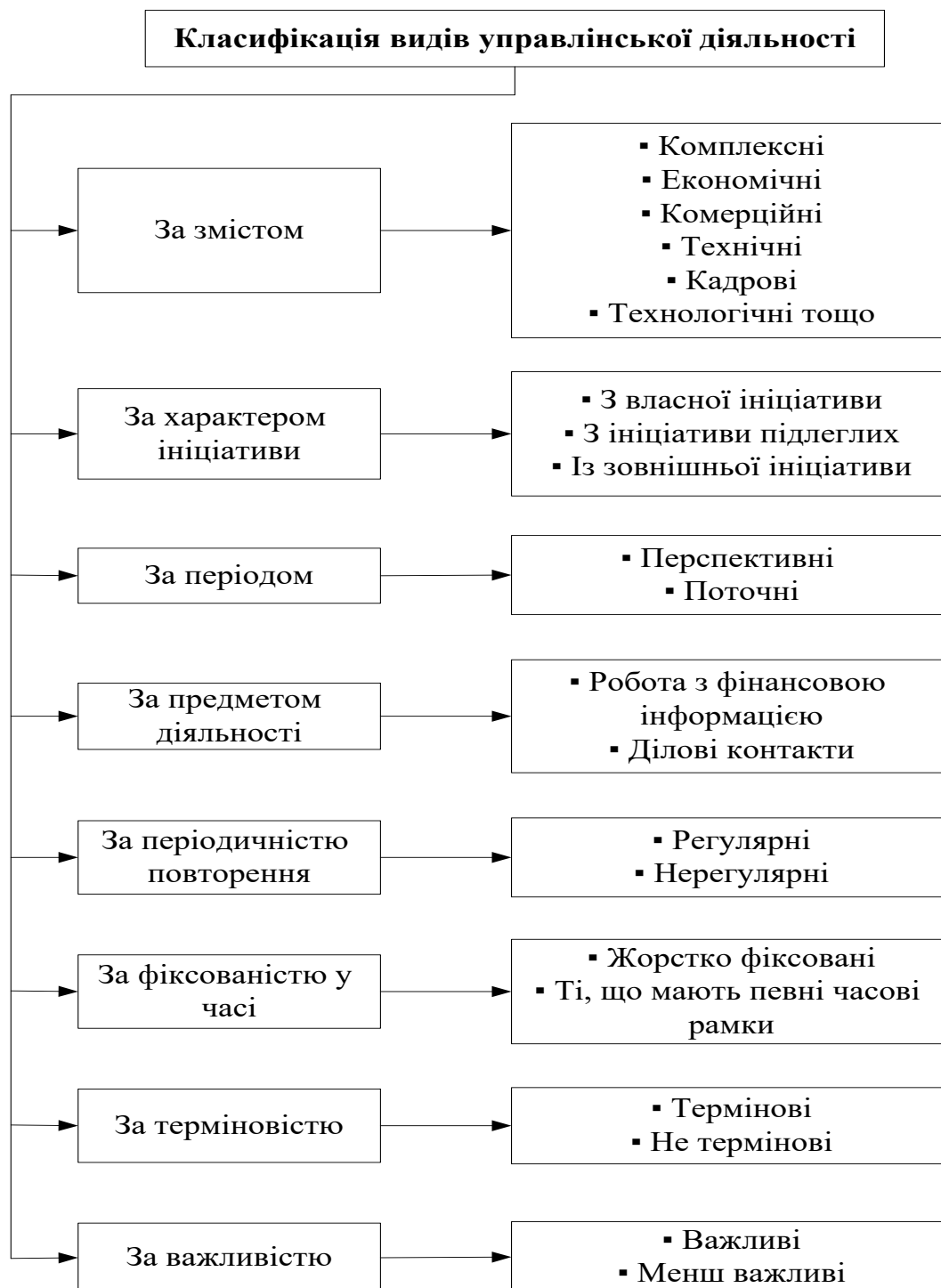


Рисунок 3.1 – Класифікація видів управлінської діяльності

Умови управлінської діяльності поділяють на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні умови – це тимчасові обмеження, інформаційна невизначеність, висока відповідальність за кінцеві результати, нестача ресурсів, виникнення стресових ситуацій.

Внутрішні умови – необхідність одночасного виконання різних дій і вирішення багатьох завдань; суперечливість нормативних приписів; несформульованість оціночних критеріїв ефективності керівника, а часто їх відсутність та ін.

Управлінська діяльність, як і будь-яка система, включає певні складові:

- визначення основних цілей керівником і грамотне їх роз'яснення персоналу, ретельне розроблення плану дій на майбутній період;
- реалізація заходів щодо створення ефективних мотивуючих важелів впливу;
- чітка постановка ряду завдань, які обов'язково повинні реалізувати працівники, і оголошення відповідних розпоряджень;
- делегування і контроль над результатами роботи працівників;
- рефлексія, тобто наявність зворотного зв'язку.

Управлінська діяльність за своїм характером є інформаційною. Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація; у першому прояві вона «сира», а тому не може бути застосована на практиці. Однак у результаті управлінської діяльності з її основи створюють рішення, тобто інформацію, унаслідок якої об'єкт управління може робити конкретні дії.

3.2 Риси управлінської діяльності

Управлінська діяльність має комплекс характерних відмінних рис.

Риса – це особливість, ознака, властивість когось або чогось.

Характерні риси управлінської діяльності:

- суб'єктивність;
- самостійна цілеспрямованість;
- опосередкованість успіху;
- творчий характер;

- необхідність моделювання;
- відповідальність;
- розвиток та адаптація.

1 Суб'єктність управлінської справи. Її завжди реалізує якийсь суб'єкт, а в разі управлінської діяльності особисті властивості суб'єктів управління, їхні позиція і професійний досвід мають важливе значення.

2 Самостійне цілепокладання є суттєвою рисою, що реалізує суб'єкт управлінської діяльності, самостійно формулює завдання свого руху і завдання діяльності керованої системи, поділяє їх на завдання, висловлює способи звершення мети.

3 Опосередкованість успіху управлінської діяльності полягає в тому, що успіхом управлінської діяльності вважають керуючий вплив на регульовану систему, здійснюваний не сам по собі, а з метою надати необхідної поведінки керованій системі.

4 Творчий характер управлінської діяльності. Фактично управління, як показує практика, це процес ухвалення рішень. А такий процес не можна повністю змоделювати, оскільки в ньому завжди присутні невизначені фактори та елементи творчості. Водночас творчість багато в чому обмежена чинними етичними, правовими та іншими нормами, «пригнічена» ресурсними та іншими різними обмеженнями.

5 Необхідність моделювання. Процес ухвалення управлінських рішень суб'єктом управління заснований на тому, щоб до конкретної ситуації розробити деяке рішення.

6 Відповідальність суб'єкта управління за результати своєї роботи, роботи контрольованих ним суб'єктів, об'єктів, і процеси. Зазначений обов'язок суб'єкт несе перед керованою системою, метасистемою і зовнішнім середовищем.

7 Розвиток і адаптація. Характерною рисою управлінської діяльності вважають важливість розвитку як керованої системи, так і самого суб'єкта

управління, а також їхню здатність до адаптації постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов. Зростання суб'єкта управління, здійснюване ним особисто, розглядають як саморозвиток.

Стадії управлінської діяльності – це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів. Стадії мають логічний зв'язок і утворюють певний цикл управлінських дій.

Можна виокремити сім стадій управлінського процесу:

- аналіз і оцінювання управлінської ситуації;
- прогнозування і моделювання необхідних (і можливих) дій щодо збереження та зміни стану управлінської ситуації (у суб'єкті та об'єктах управління);
- розроблення необхідних правових актів або організаційних заходів;
- обговорення і ухвалення правових актів і здійснення організаційних заходів;
- організація виконання ухвалених рішень (правових і організаційних);
- контроль виконання та оперативне інформування;
- узагальнення проведених етапів управлінської діяльності, оцінювання нової (результативної) ситуації.

Кожна зі стадій відрізняється набором інтелектуальних і практичних дій і несе певне функціональне навантаження [23].

На стадії прогнозування і моделювання враховують обмежувальні фактори та умови, відстежують оптимальні варіанти рішень:

- стандартне (на основі фіксованого набору альтернатив);
- бінарне («так» або «ні»);
- багатоальтернативне рішення;
- інноваційне (новаторське).

3.3 Методи управлінської діяльності

Управлінська діяльність здійснювана за допомогою властивих їй методів. Методи управлінської діяльності – це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках [23].

Методи, застосовувані у процесах управління за дорученням органів управління, тобто офіційно, а також у встановленому порядку, мають відповідати певним вимогам:

- здатність формувати і забезпечувати реалізацію управлінських впливів;
- бути різноманітними і пристосованими для використання в управлінні;
- бути реальними і гнучкими.

Методи управлінської діяльності зазвичай поділяють на дві основні групи:

- 1) методи функціонування органів управління;
- 2) методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління.

Методи функціонування органів управління охоплюють способи, прийоми, дії (у тому числі посадових осіб, залучених у процеси управління), які пов'язані з підготовкою і реалізацією управлінських рішень, а також здійсненням правової й організаційної управлінської діяльності. Ці методи забезпечують узгодженість, зумовленість, обґрунтованість і ефективність усіх управлінських функцій, організаційних структур, форм, методів і стадій управлінської діяльності [2].

Під час підготовки управлінських рішень використовують такі способи і прийоми дій:

- вивчення конкретних управлінських ситуацій на місцях, у керованих об'єктах;
- ознайомлення з досвідом вирішення подібного управлінського завдання;
- складання інформаційних записок;
- аналіз статистичних матеріалів;
- обґрунтування різних альтернатив розв'язання проблеми в умовах обмеженості ресурсів.

До методів підготовки управлінських рішень відносять:

- системний і функціональний аналіз;
- методи прогнозування;
- методи теорії ігор і статистичної теорії ухвалення рішень;
- імовірісно-статистичні методи,
- математичне програмування;
- економіко-статистичне моделювання;
- теорії масового обслуговування та ін.

До методів функціонування органів належать методи роботи з інформацією, правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, підготовки і проведення організаційних заходів, відбору управлінських кадрів, виконання і контролю.

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління – це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку органів влади.

Лекція 4. ВИДИ ФОРМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ

План

4.1 Форми управлінської діяльності.

4.2 Види форм управління транспортом.

4.1 Форми управлінської діяльності

Розглянуті методи управління можуть бути реалізовані по-різному. У зв'язку з цим існує поняття «форма управління».

Форма управління – це спосіб організації взаємодій суб'єкта і об'єкта управління, відносин між людьми, спосіб спільної діяльності під час управлінського процесу.

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів влади чи апарату управління (керівників) із формування і реалізації управлінських цілей і функцій і забезпечення їхньої власної життєдіяльності [14].

Розрізняють *правові* та *організаційні форми* управлінської діяльності. Усі інші форми управлінської діяльності є похідними від них.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Їх використовують переважно для підготовки, ухвалення і виконання управлінських рішень. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких базоване те чи інше управлінське рішення, були чітко задокументовані, тобто подані в належній правовій формі.

Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій, їх можна

охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта розв'язання якоїсь управлінської проблеми.

На відміну від правової форми, де виражене одностороннє волевиявлення уповноваженого на реалізацію компетенції органу державної влади, в організаційних формах більше показано різні погляди і підходи, обговорення і дискусії, компроміси і узгодження. В управлінській практиці використовують такі організаційні форми, як сесії, засідання, наради, конференції, оперативні повідомлення і т. ін.

Похідними основних форм управлінської діяльності є організаційно-правові форми.

Управління підрозділами і службами може бути реалізовано в таких формах:

- планування;
- розпорядження;
- організація робіт;
- контроль виконання;
- оцінювання виконаних робіт і проведення підсумків діяльності.

З точки зору психологічних особливостей доцільно виділити завдання, які потребують колегіального підходу, і завдання, які потребують одноосібного підходу щодо їх вирішення.

Під час вирішення завдань колегіального типу необхідно з'ясувати і врахувати думку підлеглих, активно залучати їх до вироблення рішень. Цей тип управління доцільно застосовувати для вирішення завдань, які потребують високої творчої активності підлеглих, управління згуртованим колективом висококваліфікованих спеціалістів. Він дає змогу якнайбільше використати творчий потенціал та ініціативу підлеглих, активно впливає на згуртованість колективу. Але йому властива порівняно низька оперативність.

Під час управління колегіального типу вимогливість керівника не виключена, вона необхідна, оскільки саме керівник постає колективним уповноваженим із забезпечення реалізації колективного рішення [8].

У вирішенні завдань одноосібного типу керівнику необхідно орієнтуватися переважно на власний розум, диктуючи свою волю підлеглим, проявляючи під час цього жорстку вимогливість. Такий тип управління стає необхідним тоді, коли колектив ще не сформований, підлеглі ще не знають один одного в роботі, їхня кваліфікація слабка або необхідна висока оперативність рішень і дій. Обставини роботи дуже часто вимагають від керівника одноосібного ухвалення відповідальних рішень і беззаперечного виконання цих рішень підлеглими.

Отже, форми управлінської діяльності можна класифікувати так:

1) за організацією суб'єкта управління:

- одноосібна;
- колегіальна;
- комплексна, яка поєднує обидві форми організації управлінської діяльності залежно від характеру завдань та рівня згуртованості й підготовленості підлеглого колективу;

2) реалізацією методів управління:

- організаційно-розпорядницька;
- соціально-психологічна.

Аналіз зазначених положень свідчить про те, що «форма» в усіх випадках виступає зовнішнім проявом певного змісту діяльності. Ці властивості притаманні і сфері управління транспортом.

Дійсно, управління транспортом – це цілеспрямована діяльність відповідних органів із виконання завдань і функцій у межах компетенції, визначеної нормативними актами. Але сам процес діяльності з виконання завдань і функцій реалізований у відповідних формах. Якщо функції розкривають (вказують) основні напрями діяльності і цілеспрямований

вплив на об'єкти управління транспортом, то форми управління вказують на шляхи здійснення такого впливу: як і якими шляхами можливе досягнення виконання поставлених завдань.

Форми управлінської діяльності залежать від характеру відносин у сфері управління та обсягу і змісту компетенції органу управління. У зв'язку з цим кожен орган чи посадова особа (суб'єкт) управління транспортом наділені відповідною компетенцією, яка дає змогу вибирати варіанти поведінки залежно від конкретних ситуацій, виявити певний зміст конкретних дій, тобто визначити зміст управлінської діяльності в тій чи іншій формі. Прикладом таких дій можуть бути видання акта управління, проведення наради, призначення ревізії, контроль та інші форми управлінської діяльності, які складають своєрідне системне утворення. Ці дії зазвичай передбачені та, до певної міри, регламентовані нормами права, які містяться найчастіше в положеннях про органи управління транспортом, статутах, настановах, посадових інструкціях, правилах та інших нормативних актах [20].

Міністерство інфраструктури України в межах своїх повноважень на основі та виконанні актів законодавства видає накази, організовує і контролює їх виконання. У випадках, передбачених законодавством, накази, рішення, інші нормативні акти Міністерства інфраструктури України є обов'язковими для виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями всіх форм власності та громадянами. За потреби видає разом з іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади спільні акти.

Вивчення нормативних актів, якими закріплено правовий статус і компетенцію органів управління транспортом, аналіз їхніх повноважень стосовно ступеня правової регламентації і порядку використання управлінських форм показують, що вони неоднакові.

Форми, пов'язані з реалізацією нормотворчих, правовстановлюючих і правозастосовних функцій, регламентовані повніше (більш жорстко), ніж функції з економічно-організаційних і матеріально-технічних заходів. Ця діяльність пов'язана з виданням правових актів, які тягнуть за собою виникнення, зміни або припинення транспортних відносин, і потребує чіткого юридичного вираження та регламентованої процедури здійснення.

Органу управління надано можливість розвитку ініціативи і самостійного вибору управлінських форм. Такі форми не порушують, не змінюють і не припиняють транспортних правовідносин. У юридичній літературі їх прийнято називати неправовими формами.

4.2 Види форм управління транспортом

У юридичній управлінській літературі загальновизнаної класифікації форм управління транспортом немає, але найбільш поширеними є два варіанти:

- 1) залежно від юридичних наслідків;
- 2) за ступенем правової регламентації процесу їх застосування.

Залежно від юридичних наслідків форми управління транспортом можна поділити на правові і неправові, характеристика яких наведена вище.

За ступенем правової регламентації процесу їх застосування можна виділити такі форми:

- 1) видання провідних актів управління транспортом і застосування норм транспортного права;
- 2) укладення договорів;
- 3) здійснення організаційних заходів;
- 4) здійснення матеріально-технічних операцій.

На думку деяких науковців, можлива і така класифікація: правові форми управління – це видання правових актів управління, інші юридично

значущі дії та укладення адміністративно-правових договорів. Неправові форми управління – це здійснення матеріально-технічних операцій і організаційних заходів.

Аналіз діяльності транспорту показує, що виконання завдань і функцій, покладених на транспорт, можна здійснювати в будь-якій із зазначених форм.

1 Видання правових актів управління транспортом є особливою формою діяльності органів управління транспортом, спрямованою на виконання законів шляхом встановлення додаткових положень (норм права) підзаконного характеру, що, власне, передбачено самими законами. У Законах України «Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт», Кодексі торговельного мореплавства України, Повітряному кодексі України встановлено, що нормативні документи, які визначають правила, порядок і умови перевезення вантажів, пасажирів, пошти і багажу, користування засобами транспорту, безпеки руху, охорони праці, забезпечення громадського порядку, перетину шляхів одного виду транспорту іншими видами транспорту і комунікаціями, пожежної безпеки, санітарні норми та правила на транспорті України, є обов'язковими для всіх юридичних і фізичних осіб на території України. Ці положення дубльовані Статутом залізниць України, у Положеннях про Міністерство інфраструктури України та державних департаментів інших видів транспорту.

Ухвалюють нормативні документи (акти) зазначені органи відповідно до їхньої компетенції. Наприклад, Правила перевезення вантажу, пасажирів, багажу і пошти, Технічні умови навантаження і кріплення вантажів затверджує Міністерство інфраструктури України, а правила пожежної безпеки, санітарні норми та правила, правила безпеки громадян на транспорті, інструкції з перевезення окремих видів вантажів, інструкції про порядок розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого

характеру та інші документи можуть бути затверджені наказами посадових осіб, відповідних адміністрацій, департаментів транспорту і навіть їхніми структурними підрозділами (залізницею, пароплавством, портом та ін.).

За допомогою такої нормотворчості конкретизують і деталізують загальні норми законів. Зазвичай їхній зміст не змінюється, але забезпечені умови реалізації вимог закону. Такі акти встановлюють конкретні умови, правила і порядок перевезення, права і обов'язки вантажовідправника, вантажоодержувача, перевізника, пасажирів, інших учасників транспортного процесу, їхню відповідальність. У таких нормативних актах часто містяться обмеження і заборони, обумовлені специфікою вантажу, що перевозять, його характеристикою (великовагові, громіздкі, довгомірні, кількаярусні вантажі, вибухові, легкозаймисті, радіоактивні, отруйні, сильнодіючі хімічні речовини і матеріали), перевезення яких визначено відповідними Інструкціями, правилами із застосуванням обмежень завантаження, складування або зовсім заборонаю перевезення тим чи іншим видом транспорту.

Ухвалення нормативних актів – це не тільки виконавчо-розпорядча діяльність, а й діяльність, яка є регулятором транспортних правовідносин, дає змогу органам (суб'єктам) управління транспортом активно впливати на процес перевезення вантажів, пасажирів, багажу і пошти і врешті-решт впливати на своєчасне, якісне виконання цивільно-правового договору перевезення.

Діяльність органів управління транспортом не обмежена ухваленням нормативних актів. Орган управління, його посадова особа обов'язково використовує правозастосовну форму реалізації норм права.

Для застосування норм транспортного права (видання індивідуальних актів, управлінське розпорядництво) як складової правової форми управління характерне видання відповідного індивідуального акта. Саме за допомогою таких актів закони та інші правові норми застосовують до

конкретних обставин. Вони відіграють роль юридичних актів, із якими пов'язують виникнення, зміну або припинення транспортних відносин, наприклад наказ начальника залізниці або уповноваженої ним посадової особи про завантаження вагонів понад план або поза планом і забезпечення їх перевезення.

Індивідуальні акти – це акти правозастосовні, звернені до конкретних осіб, мають разове застосування, їхньою властивістю є те, що вони не містять норми права, а спрямовані на реалізацію конкретних юридичних повелінь повноважних суб'єктів (органів) управління транспортом.

Як ухвалення нормативних актів, так і видання індивідуальних актів у юридичній управлінській літературі прийнято називати правовими актами управління, вони мають такі характерні властивості:

- а) виражають собою юридичний варіант управлінського рішення, основну правову форму волевиявлення суб'єктів управлінської діяльності;
- б) їх видає тільки повноважний суб'єкт у межах його компетенції;
- в) є підзаконними, мають офіційний характер, визначають правила належної поведінки у сфері діяльності;
- г) спричиняють юридичні наслідки – встановлюють, змінюють чи відміняють певні норми права; слугують юридичним фактом, що породжують, змінюють або припиняють конкретні правовідносини;
- д) є юридичним різновидом службових документів, які постійно використовувані в управлінській діяльності, прийняті у визначених законодавством формах і порядку та належним чином оформлені.

Отже, правовий акт управління стосовно транспортного права – це засноване на законодавстві юридично-владне волевиявлення повноважного суб'єкта управління, що спрямоване на встановлення транспортних норм права або породжує, змінює чи припиняє конкретні правові відносини з метою реалізації завдань і функцій транспортної діяльності. Форма

управлінської діяльності певною мірою дає змогу виокремити транспортне право в окрему специфічну (комплексну) галузь права.

2 Укладення договорів – це особлива, специфічна форма діяльності транспортних органів. Насамперед зазначимо, що поняття договору, яке досить інтенсивно використовуване в цивільно-правовій і адміністративно-правовій літературі, набуло значного поширення в юридичній практиці і будь-яких сумнівів не викликає.

В умовах ринкових відносин підсилено роль договору не тільки на стадії виконання, а і стадії організації та формування відносин. Проте основне питання цієї проблеми полягає в тому, що договірні відносини мають юридичну рівність волевиявлення сторін, а природа транспортно-правових відносин (для яких характерне природно-монопольне становище) разом із юридичною рівністю сторін передбачає владні повноваження транспортного органу.

Отже, владність повноважень транспортного органу полягає в тому, що форма договору встановлена Правилами, затвердженими Міністерством інфраструктури України. Порядок розроблення, термін подання заявки, затвердження планів і облік виконання перевезень вантажів теж встановлені Правилами, а військових перевезень – спеціальними інструкціями. В окремих випадках повітряний перевізник на підставі загальних правил має право встановити свої правила повітряних перевезень.

Крім того, начальник залізниці та уповноважені ним посадові особи за заявою вантажовідправника дозволяють завантаження понад план і поза планом; змінюють передбачені планом залізниці і станції призначення в порядку та розмірах, установлених Правилами; дозволяють внутрішньостанційні перевезення вантажів, тобто транспортний орган одноосібно вирішує зазначені питання, виявляє свою юридичну владність і ставить у підвладне положення вантажовідправника. Певні повноваження мають начальники залізничних станцій, річкових і морських портів,

аеропортів, які аж ніяк не є органами виконавчої влади, а тому неможливо ці відносини вважати і суто адміністративно-правовими, оскільки такі відносини виникають лише у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності органів державного управління, де однією зі сторін є орган виконавчої влади. Тим більше, що значна кількість транспортних органів є підприємствами різних форм власності [2].

Аналіз нормативних актів, які регулюють порядок, умови та правила перевезення пасажирів, вантажів, багажу і пошти, показує, що, крім норм цивільного і адміністративного права, існують норми, а разом із ними і відносини, притаманні тільки транспортним.

Договір перевезення, хоч і зберігає цивільно-правові форми, але за змістом побудований на основі не завжди вільного волевиявлення сторін, для нього характерне створення немов би владних повноважень транспортного органу щодо форми і змісту, а тому на певній стадії (формування, організації, виконання) відносин набуває нової якості – стає суто транспортним договором з усіма його наслідками.

Отже, специфіка і необхідність одноманітного забезпечення умов, порядку і правил перевезення, їхньої безпеки перетворює норми транспортного законодавства в окремий вид правових норм, що складає комплексну (окрему) галузь права – транспортне право.

3 Організаційні заходи в юридичній управлінській літературі розглядають як неправові форми діяльності відповідних органів, як такі дії, що не потребують чітко визначеного юридичного оформлення.

До таких дій належать як інструктування, наради, збори, надання практичної допомоги стосовно організації процесу перевезення працівниками транспорту, так і взаємодія з вантажовідправниками і вантажоодержувачами щодо поширення позитивного досвіду з маршрутизації перевезення вантажів, проведення контрольних заходів раціонального використання транспортних засобів, їх завантаження до

повної місткості та вантажопідйомності; впровадження новітніх досягнень науки і техніки в процесах перевезення [17].

4 Матеріально-технічні операції – також неправова форма діяльності, яка не потребує чіткого юридичного оформлення, має допоміжне призначення в забезпеченні управлінського процесу на транспорті.

До матеріально-технічних операцій належать інформаційна робота; підготовка матеріалів до видання нормативних актів; науково-дослідницька робота; статистика і облік; діловодство; ведення архівів та інша робота. Дані збору і обробки інформації, статистики і обліку можуть слугувати підставою для ухвалення відповідного акта управління транспортом.

Лекція 5. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ

План

5.1 Класифікація методів управління.

5.2 Побудова математичної моделі управлінського завдання

5.1 Класифікація методів управління

Управляють транспортом різними способами, прийомами і засобами, тобто методами управління, за допомогою яких компетентний орган або повноважний суб'єкт чинить практичний вплив на поведінку керованого об'єкта з метою досягнення певного управлінського результату [23]. Реалізують управлінську діяльність через застосування різних методів маніпулювання. Метод маніпулювання – це сукупність прийомів і способів на керований об'єкт задля досягнення поставленої мети.

Залежно від способу впливу та потреб процесу управління методи можна поділити на переконання, заохочення і примус.

Переконання – універсальний метод управління, застосовуваний в усіх сферах і галузях управління. Метод переконання – це спосіб цілеспрямованого впливу на свідомість і поведінку учасників транспортних відносин, який проявляється в комплексі роз’яснювальних, рекомендаційних і заохочувальних заходів із метою забезпечення правомірності їхньої поведінки. Метод переконання реалізований через застосування роз’яснювальних заходів, надання необхідної допомоги, а також заходів морального та психологічного впливу: проведення бесід; правове виховання; агітація; спонукання тощо.

Для управління (маніпулювання) керівниками (менеджерами) будь-якої ланки/рівня доцільно застосовувати методи переконання. Якщо підлеглий (об’єкт) сприймає методи переконання, але є виконавцем, то керівник (суб’єкт) не використовує потенціал, наявний у підлеглого (об’єкта). Отже, знижується ефективність і збільшується час досягнення встановленої керівником (суб’єктом) мети.

Заохочення – це захід матеріального та морального впливу як необхідної умови мотивації належної поведінки учасників транспортних відносин. Наприклад, для вантажовідправників, перевізників і вантажоодержувачів є установлені законодавством міри матеріального впливу (штрафи, пеня, збори), якщо не подали рухомий склад під завантаження або затримали його у вантажовідправника під завантаження та вивантаження тощо.

До заохочення можна віднести нагородження працівників транспорту цінним подарунком чи грошима, оголошення подяки, нагородження грамотами, нагрудними знаками, подання до державної нагороди і т. ін. Заохочення реалізовано через застосування опосередкованих організаційно-правових заходів і засоби економічного впливу.

Методи переконання і заохочення тісно пов’язані, взаємодіють і співвідносяться між собою, кореговані з такими формами управління, як

здійснення організаційних заходів управління та виконання матеріально-технічних операцій [20].

Примус – один з основних методів в теорії управління, який полягає в застосуванні уповноваженою особою (органом) виконавчої влади та іншими компетентними суб'єктами комплексу примусових заходів морального, матеріального та фізичного впливу на волю і поведінку учасників управлінських відносин, спрямованих на виконання поставлених завдань. Зазначений метод є найбільш жорстким засобом впливу, звичайно застосовують у поєднанні з іншими управлінськими методами.

Для управління (маніпулювання) виконавцями (навченим і лінійним персоналом) доцільно застосовувати методи примусу.

Якщо підлеглий (об'єкт) сприймає методи примусу і не сприймає методи переконання, але при цьому є керівником (менеджером), то він не відповідає займаній посаді. Як наслідок, збільшуються бюрократизація, кругообіг паперу в природі і кількість застосовуваних форм управління, що у свою чергу також знижує ефективність і збільшує час досягнення встановленої керівником (суб'єктом) мети.

Метод примусу реалізують встановленням певних норм права; виданням індивідуальних управлінських актів; здійсненням загального керівництва підпорядкованими об'єктами; застосуванням у передбачених законодавством випадках заходів усіх видів державного примусу. Метод примусу корегують із правовими формами управління [19].

Щодо примусу у сфері транспортних відносин, то слід зазначити, що застосовують усі види державного примусу, відомі юридичній науці: кримінальний примус, цивільно-правовий примус, адміністративний примус. Цю обставину пояснюють так: транспортне право в матеріальній сфері права є комплексною галуззю, а відтак захист транспортних правовідносин здійснюють не тільки специфічними нормами транспортних

правил, а і нормами кримінального, цивільного, адміністративного та інших галузей права [2].

Кримінальний примус – це сукупність правових заходів, спрямованих на забезпечення охорони прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки від злочинних посягань, запобігання злочинам.

Кримінальний примус практично рівнозначний кримінальній відповідальності за злочини проти безпеки руху та експлуатації транспорту, тому зміст його полягає в покаранні за вчинення злочинів у сфері транспортної діяльності та попередженні вчинення цих злочинів під загрозою бути притягнутим до кримінальної відповідальності та в певних випадках до покарання у вигляді позбавлення волі.

Цивільно-правовий примус – це система засобів впливу на поведінку суб'єктів транспортних правовідносин, за допомогою яких забезпечують зміцнення майнового становища учасників цих відносин, формування в них впевненості в реалізації поставлених завдань.

Одним із таких засобів впливу є застосування майнових санкцій, а саме цивільно-правової відповідальності. У такому разі цивільно-правовий примус є способом забезпечення належного виконання зобов'язань, передбачених договором перевезення пасажирів, вантажів, багажу та пошти, а також договором на подавання і забирання вагонів і контейнерів на залізничній під'їзній колії або експлуатацію залізничної колії.

До способів забезпечення виконання зобов'язань належать неустойка (штраф, пеня), застава, порука, завдаток і гарантія.

Адміністративний примус – це сукупність заходів попередження, припинення та відповідальності за порушення нормативно-правових положень у сфері транспортної діяльності, які застосовує в односторонньому порядку уповноважений на те орган (посадова особа) і в передбачених правовими нормами випадках. Зазвичай заходи

адміністративного примусу застосовують органи державного управління (виконавчої влади), але часто законодавець установлює, що ці права мовби делеговані, або від імені держави (органу виконавчої влади) виступають посадові особи підприємств цих органів, яких до органів виконавчої влади можна піднести лише умовно. Наприклад, за порушення правил з охорони порядку і безпеки руху на транспорті в галузі колійного господарства право накладення стягнень як заходу відповідальності надано начальникам залізничних станцій, морських і річкових портів, аеропортів, їхнім заступникам, контролерам-ревізорам різних видів транспорту, начальникам державних інспекцій та іншим посадовим особам.

Часом у нормативних актах як заходи попередження або припинення правопорушень установлено заборону експлуатації транспортних засобів, технічний стан яких загрожує безпеці руху, відсторонення водіїв від керування транспортними засобами та їх огляд на стан сп'яніння, заборону руху транспорту тощо.

Адміністративні методи – це способи прямого, владного впливу на діяльність підприємств, установ, організацій, посадових осіб і громадян із боку органів управління через пряме встановлення наказами їхніх обов'язків. Це особливо притаманне відносинам у сфері транспортної діяльності.

Економічні методи – це способи непрямого, опосередкованого впливу на поведінку підприємств, установ, організацій, посадових осіб і громадян через створення відповідних економічних умов, які викликали б зацікавленість у виконанні роботи завдяки майновим інтересам.

Для управлінської діяльності на транспорті використовують як матеріальні заохочення, так і економічні санкції. До них належать такі важелі: кредити, прибутки, тарифи, матеріальне заохочення, штрафи, неустойки, відшкодування збитків тощо.

5.2 Побудова математичної моделі управлінського завдання

Математична модель – це математичне подання реального процесу, що відбувається на транспорті, відтворення якого дає змогу отримати наукову інформацію про досліджуваний об'єкт, тобто прогнозовану поведінку системи, наближену до найкращих умов функціонування. За математичного моделювання об'єкт описують мовою математики, а досліджують модель із використанням тих чи інших математичних методів.

З наукової точки зору, математичною моделлю називають сукупність рівнянь або інших математичних співвідношень, що відображують основні властивості об'єкта, що вивчають, або явища в рамках прийнятої фізичної моделі та особливості його взаємодії з навколишнім середовищем на просторово-часових межах області його локалізації [23].

Для побудови математичної моделі управлінцю насамперед необхідно визначитися з метою управлінського завдання, знайти недоліки у функціонуванні транспортної системи, потім удосконалити досліджуваний об'єкт, отримати область допустимих значень, визначити найкращий (раціональний) результат математичної моделі.

Процес формулювання математичної моделі називають постановкою завдання.

Математична модель описує залежність між вихідними даними та досліджуваними величинами.

Елементами узагальненої математичної моделі є:

- багато вхідних даних (змінні) X , Y , де X – це сукупність змінних, що варіюються; Y – незалежні змінні (константи);
- математичний оператор L , що визначає операції над цими даними, під яким розуміють повну систему математичних операцій, що описують чисельні або логічні співвідношення між множинами вхідних і вихідних даних (змінні);

- багато вихідних даних (змінних) $G(X, Y)$ – це сукупність критеріальних функцій, що включає (за потреби) цільову функцію.

За характером модельованого процесу моделі поділяють:

- на детерміновані, які відповідають детермінованим процесам, що мають суворо однозначний зв'язок між фізичними величинами, які характеризують стан системи в будь-який час. Детермінована модель дає змогу однозначно обчислити та передбачити значення вихідних величин за значеннями вхідних параметрів і керуючих впливів;

- невизначені – зміна визначальних величин відбувається випадково, значення вихідних величин знаходяться в імовірнісній відповідності вхідним величинам і не визначені однозначно.

Моделі з невизначеними параметрами можна поділити на такі групи:

- *стохастичні* – значення всіх або окремих параметрів моделі визначені випадковими величинами, заданими щільністю ймовірності;

- *випадкові* – значення всіх або окремих параметрів моделі визначені випадковими величинами, які залежать від оцінювання щільності ймовірності, що визначена в результаті обробки обмеженої експериментальної вибірки даних параметрів;

- *інтервальні* – значення всіх або окремих параметрів моделі описують інтервальними величинами, заданим інтервалом, що утворений мінімальними та максимально можливими значеннями параметра;

- *нечіткі* – значення всіх або окремих параметрів моделі описують функціями належності відповідної нечіткої множини.

Математичні моделі поділяються:

1) на моделі прогнозу, чи розрахункові моделі без управління. Основне призначення цих моделей – дати прогноз про поведінку системи в часі та просторі, знаючи початковий стан та інформацію про поведінку її на межі. Прикладами можуть бути моделі розподілу вагонів на мережі

залізниць, прогноз навантаження / вивантаження вантажів, прогноз пасажиропотоку на певному напрямку тощо;

2) оптимізаційні моделі:

- стаціонарні моделі, що використовувані на рівні проєктування різних технологічних систем;

- динамічні – як на рівні проєктування, так і переважно оптимального управління різними процесами – технологічними, економічними та іншими.

У загальному випадку всі фактори, від яких залежить ефективність вибору, можна поділити на дві групи:

- контрольовані (керовані) фактори, вибір яких визначають особи, які ухвалюють рішення;

- неконтрольовані (некеровані) фактори, що характеризують умови, у яких здійснюється вибір і на які особи, які ухвалюють рішення, впливати не можуть. До складу неконтрольованих факторів може входити і час t .

Неконтрольовані фактори залежно від інформованості про них поділяють на три підгрупи:

- детерміновані неконтрольовані фактори – не випадкові фіксовані величини, значення яких повністю відомі;

- стохастичні неконтрольовані фактори – випадкові величини і процеси з відомими законами розподілів;

- невизначені неконтрольовані фактори, для кожного з яких відома лише область, всередині якої знаходиться закон розподілу, значення невизначених факторів невідомі в момент ухвалення рішення.

Значення контрольованих факторів зазвичай обмежені низкою природних причин, наприклад обмеженістю наявних ресурсів, тобто визначені області простору, всередині яких розташовані можливі (допустимі) значення факторів. Аналогічно можуть бути обмежені і області можливих значень неконтрольованих факторів. Величини в загальному випадку можуть бути скалярами, векторами, матрицями.

Лекція 6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА

План

6.1 Основні аспекти професійної характеристики сучасного фахівця.

6.2 Компетентність фахівця.

6.1 Основні аспекти професійної характеристики сучасного фахівця

Професійна діяльність – це соціально значуща діяльність, для виконання якої потрібні спеціальні знання, уміння і навички, а також професійно обумовлені якості особистості. Залежно від змісту праці (предмета, мети, засобів, способів і умов) розрізняють види професійної діяльності. Співвіднесення цих видів із вимогами, що висувають до людини, утворює професії.

Професія (фах, спеціальність, кваліфікація) як рід занять трудової діяльності, що є джерелом існування, потребує певних знань і навичок.

Професія – це рід діяльності, занять особи, яка має комплекс спеціальних фахових знань і практичних фахових умінь і навичок, набутих внаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи.

Професія – не просто набір якихось конкретних статусних факторів, знань, умінь, функцій, операцій і технологій, а значно складніше соціальне явище. У кожному конкретному випадку це особливий вид спеціалізованої діяльності і органічна сукупність різних спеціальностей і компетенцій. Представники навіть однієї професії можуть мати абсолютно різні спеціальності та різні рівні кваліфікації.

Вищий рівень оволодіння професією по праву називають професіоналізмом. Професіонал – це той, хто пізнав усі секрети і тонкощі своєї професії, здатний вирішувати поставлені завдання на наукових підставах, гарантувати високу якість і своєчасність їх вирішення [4].

Професійна компетентність – основний критерій професіоналізму, визначає професійно-ділову надійність працівника: високий ступінь володіння необхідним набором професійних знань, здатність аналізувати і ухвалювати безпомилкові рішення навіть в умовах виникнення неординарних ситуацій.

Професійна майстерність – ступінь володіння накопиченим професійним досвідом у певній конкретній сфері трудової діяльності: високий рівень професійних практичних компетенцій, володіння на рівні досконалості необхідними інструментами, прийомами, методами і засобами праці, тобто всім тим, що служить гарантом отримання необхідного результату.

Професійна придатність і професійна готовність – суб'єктивний стан особистості, яка вважає себе підготовленою і мотивованою до виконання певного професійного завдання. Особливу роль відіграють тут цілісність натури, інтелект, широта мислення, сила розуму, твердість характеру.

Професійний обов'язок – усвідомлення відповідальності перед державою і суспільством, колегами, сім'єю і самим собою. Передбачає високий рівень особистої зацікавленості в строгому і високоякісному виконанні професійних обов'язків у рамках відповідних правових, корпоративних, посадових і етичних норм поведінки.

Професійна честь, професійна гідність – внутрішнє благородство справжнього професіонала. Включає такі етичні та психолого-особистісні якості, як відданість справі, відповідальність, порядність, гордість за те, що займається улюбленою і корисною людям справою.

Професіонал відрізняється:

1) наявністю глибоких професійних знань – результат освіти (самоосвіти), напруженої розумової інтелектуально-аналітичної і тривалої практичної службової діяльності. Справжній професіонал повинен уміти переконати і організувати, а не тільки розпорядитися і чекати результату;

2) потрібними професійними вміннями, тобто системою стійких характеристик, що прямо залежать від набутих знань і природних інтелектуальних здібностей до стратегічного, ситуативного і рейтингового аналізу соціальних процесів;

3) добре відпрацьованими професійними навичками – системою доведених до автоматизму вмінь, що зберігаються на несвідомому рівні. Набувають таких навичок у процесі практичної діяльності, особливо тоді, коли постійно доводиться мати справу з одними і тими самими ситуаціями. Це навички експертного оцінювання, оперативного і стратегічного планування, роботи з людьми, організації своєї особистої діяльності;

4) наявністю професійного досвіду, сформованого через навчання і конкретну практичну службову діяльність. Для службовця-керівника, наприклад, базисними є такі вміння: а) діагностувати ситуацію; б) адаптувати свої рішення до умов ситуації, що склалася; в) вибудовувати конструктивні відносини з іншими в такий спосіб, щоб підлеглі могли прийняти точку зору керівника і адекватно реагувати на його вимоги;

5) високим рівнем професійної самосвідомості, що розуміють як усвідомлення належності до певної професійної спільності; відчуття міри своєї відповідності професійним стандартам; знання своїх слабких і сильних сторін; знання свого індивідуального стилю; здатність тверезо оцінити своє майбутнє в професії. Професійна самосвідомість – це ставлення до себе як до громадянина, особистості, професіонала і суб'єкта службових відносин;

6) поважним ставленням до професії – усвідомлене почуття особистої гідності, впевненість у тому, що володієш усіма необхідними професійними

і особистісними якостями для ефективного виконання службових обов'язків за відповідною посадою;

7) *почуттям вірності службовому обов'язку* – прихильність до свого професійного вибору, бездоганність у службових відносинах, бездоганне ставлення до дорученої справи.

У Національній рамці кваліфікацій України компетенцію визначено так:

а) продемонстрована здатність особи виконувати завдання та обов'язки за професійним стандартом;

б) здатність і готовність використовувати знання, уміння та особистісні, соціальні, методологічні аспекти в умовах навчання або роботи, а також для професійного та особистісного розвитку;

в) надбані навички та уміння працювати.

6.2 Компетентність фахівця

Порівняно з поняттям «компетенція» поняття «компетентність» є значно ширшим. У Законі України «Про вищу освіту» [9] зазначено, що компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти. Отже, поняття «компетентність» включає не лише когнітивну та операційно-технологічну складові, але і мотиваційну, етичну, соціальну.

У Національній рамці кваліфікацій України поняття компетентність трактують як здатність особи, зокрема її знання, навички та вміння в належний спосіб виконувати роботу.

Компетентність у визначеній галузі – це поєднання відповідних знань, досвіду і здібностей, що дають змогу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній. Компетентність – це рівень освіченості, що є інтегративною якістю особистості та забезпечує здатність вирішувати завдання різного характеру (пізнавальні, ціннісно-орієнтовні, комунікативні, перетворювальні), спираючись на соціальний досвід. Поняття «компетенція» є соціально закріпленим освітнім результатом, а «компетентність» розглядають як оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкт професійної діяльності, її здатність успішно виконувати власні повноваження [11].

Компетентність є результативно-діяльнісною характеристикою освіти, тобто результатом освіти можна вважати набуття особистістю набору компетенцій, що необхідні для діяльності в різних сферах соціуму. Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 «Системи управління якістю» визначає компетентність як «доведену спроможність застосовувати знання і вміння в професійній діяльності», уміння, навички і способи здійснення спілкування.

Зазначимо, що на сьогодні щодо визначення і співставлення понять «компетенція» і «компетентність» існують такі основні підходи:

- розгляд компетентності й компетенції на різній основі, зокрема основним словом для компетентності може бути «здатність» для компетенції – «коло повноважень», «соціальна вимога»;
- компетентність і компетенція розглядають як синонімічні, для яких основним словом може бути, наприклад, «здатність»;
- компетенцію визначають як складову компетентності: компетенція як коло повноважень особистості є похідним, більш вузьким поняттям, ніж компетентність.

Під компетентністю розглядають:

- суму спеціальних знань і умінь, що дають змогу керівнику глибоко розбиратися в тій чи іншій справі;

- досконале знання своєї справи, суті виконуваної роботи, складних зв'язків явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей.

Компетенція розкриває ступінь прояву професіоналізму і виступає одночасно характеристикою професійної діяльності і моральною категорією – відповідальність, яка корегує процес професійного зростання фахівця.

Компетентний фахівець – це людина, покликана за професією і визнана за результатами своєї праці (себе самою та іншими суб'єктами) і готова відповідати за результати своєї праці, тобто брати на себе відповідальність за зроблене [21].

У широкому сенсі професійна компетентність – це вміння застосовувати власні знання і уміння на практиці, використовуючи при цьому розумові, психологічні і навіть фізичні можливості. Зазначимо, що професійна компетентність фахівця включає:

- спеціальну компетентність (підготовленість самостійно виконувати професійно-виробничі завдання, уміння оцінювати результати власної праці, здатність самостійно здобувати нові знання і уміння);

- соціальну компетентність (здатність до групової, колективної діяльності і співпраці з іншими працівниками, готовність брати на себе відповідальності за результати праці).

Професійною компетентністю є формування на базі загальної освіти таких професійно значущих для особи і суспільства якостей, які дають змогу людині якнайповніше реалізувати себе в конкретних видах трудової діяльності, що відповідають суспільно необхідному розподілу праці і ринковим механізмам стимулювання.

У вузькому сенсі професійна компетентність фахівця – це професійна підготовка і здатність суб'єкта праці до виконання завдань і обов'язків діяльності, міра та основний критерій відповідності вимогам професійної діяльності [4].

Професійна компетентність керівника має такі компоненти:

- мотиваційний, який включає мотиви, цілі, потреби, ціннісні установки, творчі стимули, інтерес до професії та інше;
- функціональний – знання про способи професійної діяльності, які потрібні для проектування і реалізації певної технології;
- комунікативний, який передбачає здатність чітко і зрозуміло виражати думки, аргументувати, переконувати, аналізувати, будувати докази, висловлювати судження, узгоджувати власні дії, організовувати і підтримувати діалог, вибирати оптимальний стиль спілкування в різних нестандартних ситуаціях, передавати раціональну та емоційно забарвлену інформацію тощо;
- рефлексивний – здатність свідомо контролювати наслідки і результати власної діяльності та рівень власного саморозвитку, вбачати і аналізувати особистісні досягнення, формувати і вдосконалювати такі якості, як креативність, здатність до самоаналізу, самоуправління, професійного зростання, вдосконалення майстерності, творчої діяльності, ініціативності, формування індивідуального стилю діяльності тощо.

Відповідно до сучасних запитів освіти і аналізу творчого доробку з визначеної проблеми кваліфікований фахівець має володіти певним набором умінь:

- аналітичні, за допомогою яких виокремлюють знання з практики: це уміння поділяти явища на складові елементи (умови, причини, мотиви, стимули тощо), осмислювати явища у їхньому взаємозв'язку з навколишнім середовищем, правильно діагностувати явища, знаходити в теорії навчання і виховання ідеї, способи, закономірності, що відповідають логіці

досліджуваного явища, виокремлювати завдання і визначати оптимальні способи їх вирішення;

- проєктні, – це здатність до постановки проєктної мети, її максимальної концентрації і обґрунтування способів її поетапної реалізації, визначення змісту і видів діяльності;

- організаційні, які передбачають залучення учасників професійної діяльності до різних видів навчально-пізнавального процесу й ефективної організації взаємодії, розвиток сталих інтересів до здобуття певних умінь, праці, активної діяльності, формування потреби в знаннях, творчого ставлення до навколишнього світу. Сюди ж відносимо вміння і навички роботи з друкованими та комп'ютерними джерелами, вміння дидактично їх перетворювати, інтерпретувати і адаптувати інформацію до завдань, правильно та чітко використовувати технічні засоби, використовувати графіки, схеми, діаграми, рисунки, оперативно діагностувати новий матеріал. Ці вміння направлені на формування наукового світогляду, морально-ціннісних установок, набуття професійних навичок, організацію спільної творчої діяльності;

- прогностичні, сутність яких полягає у здатності професіонала передбачати результат діяльності до того, як вона буде реально завершена;

- рефлексивні, які мають місце зі здійсненням контролюючої та оцінної діяльності, осмисленням власних дій, аналізом наслідків цих дій;

- комунікативні – встановлення доцільних відносин із керівництвом і підлеглими;

- перцептивні – долучення керівника до внутрішнього світу підлеглого, для чого необхідно знати його ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, ідеали тощо;

- управлінські, до яких входять мотивація, прогнозування, постановка мети, планування, регулювання, координація, контроль, мотивація та забезпечення ресурсами та ін.

Управлінська компетентність визначена спрямованістю особистості до управлінської діяльності, її прагненням до подолання перешкод і досягненням високих результатів у професійній діяльності, бажанням самовдосконалюватися, реалізовувати свій інтелектуальний, професійний, особистісний потенціал і здатністю адаптуватися до гнучких змін в емоційно-соціальному досвіді під час вирішення нетипових, нестандартних управлінських завдань.

Рівень управлінської компетентності керівника також характеризують адаптаційними здібностями та рівнем сформованості саморегуляції, інтелектуальною готовністю і практичними вміннями налагоджувати ефективний простір обміну інформації, емоційною чутливістю і активністю в ситуаціях міжособистісної взаємодії. Компетентність як найважливіша складова управлінської культури відтворює певний рівень інтелектуальної, психологічної та функціональної готовності та здатності, які відображують управлінські знання, переконання, навички і вміння у професійній діяльності та зумовлюють у своїй єдності якісну визначеність професіонала [7].

Можна виділити спеціальні управлінські компетенції, які характеризують і складають основу управлінської культури (компетентності) керівника і виражають його готовність до здійснення професійної діяльності:

- фізична (психофізіологічна) компетенція – необхідні показники здоров'я, вміння регулювати власний фізичний і психологічний стан, стійкість до стресових ситуацій;

- психологічна компетенція – цілеспрямованість, наполегливість, стійка мотивація досягнення цілей, готовність брати на себе відповідальність, передбачувати конфліктні ситуації та оминати їх, готовність покластися на власну інтуїцію;

– інформаційно-гностична компетенція, яка включає спеціальні, фахові, світоглядні, психолого-педагогічні і науково-методичні знання;

– особистісно-професійна готовність до професійної діяльності (предметні і методологічні знання), володіння необхідними загальнопрофесійними нормами діяльності (пошук і засвоєння нової інформації);

– інтелектуально-творча компетенція – володіння комплексом інтелектуально-логічних функцій (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, конкретизація);

– регулятивна компетенція – цілепокладання і планування, стійка активність, саморегуляція поведінки, гнучкість, оцінювання результатів діяльності, володіння навичками рефлексії;

– організаційно-комунікативна компетенція – здатність до ухвалення рішень, творчий, нестандартний підхід щодо вирішення педагогічних завдань, вміння налагоджувати партнерські відносини і встановлювати психологічний контакт із підлеглими;

– дієво-творча компетенція – проєктивні, прогностичні, предметно-методичні, організаторські та експертні вміння і навички;

– правова компетенція – знання прав і обов’язків, юридичні основи професійної діяльності, готовність підпорядковуватися імперативним нормам.

Лекція 7. ВИДИ І МОДЕЛІ КАР'ЄРИ

План

7.1 Види кар'єри.

7.2 Етапи кар'єри.

7.3 Типи побудови кар'єри.

7.1 Види кар'єри

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка людини, що пов'язані з розвитком професійної діяльності і досвіду протягом усього життя і не є залежними від фізичних кордонів організації та держави.

Види кар'єри

Кар'єра внутрішньоорганізаційна означає, що конкретний працівник за свою професійну діяльність проходить усі стадії розвитку: навчання, влаштування на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна (професійна) означає, що конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, влаштування на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра – конкретний співробітник під час своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і різних організаціях, але

в рамках професії та сфери діяльності, у якій він спеціалізується. Такий перехід пов'язаний або зі збільшенням розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або перспективами кар'єрного просування [13].

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці фірми, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість поглянути на фірму з різних боків, не затримуючись на одній посаді більше трьох років. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втратять свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж власним досвідом. Сходи цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і різних організаціях.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, із яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш відчутно. Під вертикальною кар'єрою розуміють підйом на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, супроводжуване більшим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на попередній сходинці (зазвичай з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору в організаційній ієрархії.

Кар'єра ступінчаста – вид кар'єри, що поєднує елементи горизонтального та вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з

горизонтальним, що дає важливий результат. Такий вид кар'єри трапляється досить часто і може набувати як внутрішньоорганізаційних, так і міжорганізаційних форм.

Кар'єра прихована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточення. Він доступний обмеженому колу працівників, які зазвичай мають великі ділові зв'язки за межами організації. Під доцентровою кар'єрою розуміють рух до керівництва організації. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу в займаній посаді.

7.2 Етапи кар'єри

Попередній період включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років. За той самий термін людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, вона піклується про безпеку існування.

Далі настає *період становлення*, який триває приблизно п'ять років – від 25 до 30. У той самий час працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про самопочуття. Зазвичай у цьому віці створюють і формують сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вище за прожитковий мінімум.

Етап просування триває від 30 до 45 років. У той самий період зростає кваліфікація, відбувається просування по службі, накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні вищого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як

особистості. Водночас значно менше уваги приділяють задоволенню потреби безпеки, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці, турботі про здоров'я.

Етап збереження – дії з закріплення досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цьому етапу притаманна творчість, тут може бути підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточення, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу.

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію. У той самий час відбуваються активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на пост, що звільняється. Хоча цьому етапу притаманна і криза кар'єри, оскільки люди все менше отримують задоволення від роботи і відчують стан психологічного і фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за весь термін кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які замінили б їм заробітну плату в організації з виходом на пенсію і були гарною добавкою до пенсійної допомоги.

7.3 Типи побудови кар'єри

У реальному житті найчастіше зустрічаються шість типів підходу для побудови кар'єри [17].

1 АЛЬПІНІСТ (висока самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус). Нормальна людина, яка будує кар'єру свідомо, із повною внутрішньою віддачею. Зазвичай проходить усі сходинки знизу доверху, відпрацьовує своє просування. Хороший професіонал і менеджер, робить перший крок тільки надійно закріпившись і підстрахувавшись, добре технічно оснащений. Людина повна рішучості дійти до вершини і буде штурмувати її до перемоги. Їй майже не треба спеціально допомагати, достатньо просто не заважати. Вона не схильна до різких необдуманих вчинків, і якщо не вставляти їй палиці в колеса, вона не покине компанію в складну хвилину. Про те, що їй необхідно, вона розповість сама і отримає бажане.

2 ІЛЮЗІОНІСТ (висока самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю). Теж прагне до висот і вірить у свої сили, не схильний використовувати сприятливі обставини більше, ніж відпрацьовувати ситуацію. Майстер «видимості», вважає за краще «здаватися» більше, ніж «бути». Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і добре вміє його експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка б підняла його на верх. Може маніпулювати оточенням, не схильний брати на себе велику відповідальність. Без докорів сумління піде до конкурентів за більш вигідної пропозиції. Утримати його може тільки висока успішність компанії в цілому і зовнішні ознаки його власного високого статусу в компанії, оскільки він дуже орієнтований на імідж. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не потребує глибокого аналізу і відповідальних рішень.

3 МАЙСТЕР (висока самооцінка, низький рівень домагань, внутрішній локус контролю). Йому цікаво освоювати нове у своїй професії або навіть суміжні професії. Відчувши себе впевнено і отримавши результат, може втратити інтерес. Просування соціальною драбиною його цікавить мало. Головне – цікаве насичене життя, відчуття руху вперед (а не

вгору). Може ухвалювати несподівані для оточення рішення про зміну діяльності. Такій людині необхідно постійно розвивати новий напрям чи розв'язувати проблему, навіть якщо її навантаження подвоїться, впорається, відчувши знову інтерес до роботи.

4 МУРАХА (низька самооцінка, низький рівень домагань, зовнішній локус контролю). При цьому може бути хорошим професіоналом у своїй справі. Працює чітко за завданнями, які слід конкретно сформулювати, але не тому, що дурний, а через страх зробити помилку. Як виконавець дуже цінний. Його не треба завантажувати повноваженнями і ухваленням відповідальних рішень, пропонувати різких підвищень, він може піти, злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи й подяка керівництва стануть для нього кращою нагородою.

5 ЗБИРАЧ (низька самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю). Намагається досягти вершин, але занадто довго готується почати професійну діяльність. Отримує іноді декілька освіт, закінчує багато курсів. На співбесіду приходить із купою дипломів і посвідчень, при цьому реального досвіду роботи зазвичай майже не має. Вважає, що знає все, але не наважується розпочати роботу, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу чи слабку віру у власні сили. Досить нечітко уявляє собі свій кар'єрний шлях, але чітко знає, що «хотів би стати начальником». Його грошові претензії зазвичай набагато вищі за його реальну вартість. Однак якщо він вгамує свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової сходинки, поступово може стати гарним працівником, особливо за наявності грамотного наставника. Перед просуванням по службі також необхідний адаптаційний тренінг або курси підвищення кваліфікації.

6 УЗУРПАТОР (низька самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю). У житті покладається переважно на себе, рухається по кар'єрних сходинках, поганяє самолюбством. Але недовіра до оточення і схильність до самоїдства йому дуже заважають. Відчуває на собі

відповідальність за те, що відбувається на фірмі, тому намагається контролювати не тільки свою роботу, але і роботу сусідніх підрозділів, часто довільно розширюючи свої повноваження. Успішно працює в стабільній ситуації, але коли вона стає невизначеною, рішення ухвалює хаотично. Невпевненість змушує його примикати до сильних груп, але недовіра не дає використовувати можливості, що відкриваються. Орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління. Важливо бачити перспективи, які він може досягти на фірмі, а також можливість професійного навчання. Уміє ухвалювати відповідальні рішення, але доведенням справи до кінця повинні займатися його підлеглі. Для людей такого типу ефективним може бути тренінг особистісного зростання.

Лекція 8. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

План

8.1 Комунікативна компетентність фахівця.

8.2 Форми ділового спілкування.

8.3 Стратегія і тактика спілкування.

8.1 Комунікативна компетентність фахівця

Класично професійну компетентність фахівця розглядають у таких її структурних компонентах: спеціальна (професійно-предметна), соціально-психологічна, методична та комунікативна компетентність.

Комунікативна компетентність передбачає здатність володіти комплексом комунікативних знань, умінь і навичок і вправно застосовувати їх для забезпечення ефективності усної та письмової комунікативної

діяльності, із метою досягнення результативності. Її закладають у закладах вищої освіти і вдосконалюють під час практичної діяльності [11].

Комунікативна компетентність – система навичок, яка дає змогу будувати ефективне спілкування в межах своєї професії, ефективно вирішувати професійні завдання.

Комунікація (спілкування) – це обмін людей між собою різними уявленнями, ідеями, інтересами, настроями, почуттями, установками під час їхньої спільної діяльності; взаємне інформування суб'єктів із метою налагодження спільної діяльності. Комунікація є соціальним процесом. Вона виконує об'єднувальну функцію в суспільстві [21].

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), у якому обмінюються інформацією, діями, сприймають і розуміють партнера.

Спілкування – одна із граней способу життя людини, не менш суттєва, ніж діяльність. А спосіб життя – це не тільки те, що і як робить людина, але з ким і як вона спілкується.

Спілкування — це процес передавання й сприймання повідомлень за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює обмін інформацією між учасниками спілкування, її сприйняття і пізнання, а також їхній вплив один на одного і взаємодія щодо досягнення змін у діяльності.

Для усвідомлення ролі спілкування, розглядаючи питання етики ділового спілкування, потрібно визначати функції спілкування (комунікації):

- інформаційно-комунікативна;
- перцептивно-комунікативна;
- регулятивно-комунікативна (інтерактивна);
- емоційно-комунікативна.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій і взаєморозуміння людей. Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування і пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – сприйняття і пізнання партнерами в процесі комунікації один одного та встановлення на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а і взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів і їхню спільну діяльність. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і проявляється розмаїття людських емоцій і почуттів.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття і діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють такі види спілкування:

- *залежно від специфіки суб'єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, спілкування між особистістю та групою;

- за кількісними характеристиками суб'єктів розрізняють самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;
- характером спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;
- цільовою спрямованістю розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

Обмін інформацією здійснюється за допомогою вербальних (словесних) і невербальних (міміка, пантоміміка, виразні рухи тіла) засобів комунікації.

Ділове спілкування визначають як специфічну форму контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а і свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями [21].

Залежно від змісту в діловому спілкуванні можуть проявлятися такі його взаємопов'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове.

Ділове спілкування, на відміну від його інших видів, має свої особливості:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів і підтримання зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо планують, визначають їхню мету, зміст і можливі наслідки;

- конструктивність характеру відносин, їх спрямування на вирішення конкретних завдань, досягнення певної мети, зазвичай не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість і подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їхній внутрішній світ.

8.2 Форми ділового спілкування

З урахуванням організаційного аспекту взаємодії виокремлюють такі його форми ділового спілкування, як бесіда, розмова по телефону, переговори, збори та ін.

Бесіда – це найпоширеніша форма спілкування, яка здійснювана з метою передавання інформації, обміну думками, почуттями тощо.

Ділова бесіда може виконувати різні функції: обмін діловою інформацією, контроль і координація дій, формування перспективних заходів, стимулювання активності, розумових здібностей партнера у спілкуванні, пошук і розроблення стратегій поведінки тощо. Метою ділових індивідуальних бесід є уточнення позиції учасників взаємодії, одержання додаткової інформації про них, з'ясування мотивів їхніх дій [10].

Ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, короткочасною і довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Зазвичай вона має таку мету:

- досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;
- випробування, реалізація своїх професійних якостей;
- утвердження свого іміджу способом ефекту «особистої привабливості», пробудження до себе симпатій учасників бесіди;

- збирання ділових та особистих даних про протилежну сторону;
- актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Отже, щоб ділова бесіда була результативною, незалежно від того, із ким ви розмовляєте, необхідно [6]:

- сподобатися співрозмовнику, для цього встановлені основні правила які сприяють досягненню цієї мети (щиро цікавитись іншими людьми; посміхатися; пам'ятати ім'я людини; бути гарним слухачем; заохочувати інших говорити про самих себе; розмовляти про те, що цікавить співрозмовника; вселяти співрозмовнику у свідомість його значущість і робити це щиро);

- уміти управляти процесом спілкування, впливаючи на людей, не ображаючи їх і не викликаючи в них почуття образи (починати з похвали і щирого визнання переваг співрозмовника; указувати на помилки інших не прямо, а опосередковано; спочатку поговорити про власні помилки, а потім уже критикувати свого співрозмовника; ставити співрозмовнику запитання замість того, щоб йому щось наказувати; давати людям можливість врятувати свій престиж; виражати людям схвалення з приводу найменшої їхньої удачі і відзначати їхній успіх; створювати людям гарну репутацію, яку вони будуть намагатися виправдати).

Розмова по телефону. До неї, як до найпростішого способу встановлення контакту, часто вдаються ділові люди. Уміння ділової особи розмовляти по телефону впливає на її особистісний авторитет і авторитет установи, якою вона управляє. Уміння розмовляти по телефону є суттєвою складовою кваліфікації підприємців і керівників. Актуальність телефонного спілкування зростає ще й тому, що середня тривалість телефонних розмов за останні роки збільшилася в кілька разів. Як стверджують психологи, час телефонних бесід зростає за рахунок емоційного забарвлення, мовної нечіткості, неділового характеру фраз. Це свідчить, що на ділову інформацію витрачають дві третини часу, а одну третину – на паузи,

вираження власних емоцій із приводу почутого. Тому важливо вміти не тільки лаконічно вибудовувати розмову по телефону, а й оперативно переналаштовуватися, реагуючи на різні теми і різних партнерів.

Призначення *переговорів* пов'язане із співпрацею і розв'язуванням спірних питань. Вони передбачають спільну діяльність суб'єктів, зорієнтовану на вирішення суперечностей з урахуванням потреб кожного з них. Особливість цієї діяльності полягає в наявності в кожного учасника переговорного процесу своїх цілей, інтересів, намірів, які частково збігаються, а частково розрізняються. Саме збіг інтересів уможливорює переговори, а розбіжність потреб спонукає сторони до їх проведення.

Визначають такі функції переговорів:

- інформаційно-комунікативна. Сприяє обміну інформацією, точками зору, налагодженню нових зв'язків;
- регулятивна. Передбачає встановлення відповідної взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності;
- координаційна. Спрямована на узгодження дій учасників переговорів, встановлення взаємозв'язку між ними;
- контролююча. Полягає в перевірці виконання досягнутих раніше угод.

Класична структура переговорів охоплює три стадії:

- підготовка до переговорів. На цьому етапі з'ясовують мету переговорів, наміри, потреби партнерів, труднощі, які можуть виникнути під час переговорного процесу, очікувані результати, способи узгодження інтересів, відповідно визначають методи підготовки до переговорів. Оптимальна мета переговорів полягає не в обов'язковій перемозі партнера, а досягненні рівноправної, прийнятної для обох сторін угоди;
- власне переговорний процес. Зазвичай потрібне взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників; обговорення проблеми

(висунення та обґрунтування аргументів, пропозицій, альтернатив); узгодження позицій і вироблення домовленостей;

— завершення переговорів. Передбачає аналіз та оцінювання результатів переговорів, виконання досягнутих домовленостей. Результативними вважають переговори, наслідки яких обидві сторони оцінюють як успішні. Важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, виконання сторонами взятих на себе зобов'язань. З психологічної точки зору дуже важливо враховувати, що на завершальній стадії переговорів формують уявлення про партнера, його надійність, відповідальність, тобто все те, що називають репутацією.

Збори. Проводять їх для спільного осмислення актуального для установи, організації питання. Найчастіше учасники зборів об'єднуються за спільним інтересом (партійні збори, збори громадськості). Передумовами успіху зборів є здатність тих, хто виступає, орієнтуватися на проблеми інших, вміння бачити реакцію в залі.

8.3 Стратегія і тактика спілкування

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної мети, яка стимулює волю учасника спілкування, змушує його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети [10].

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою для досягнення поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатися;
- недопущення конфронтації чи конфліктів із діловим партнером;

— уміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т. п.);

— уважне ставлення до нових, хоч і незвичних, на перший погляд, ідей, думок;

— освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;

— вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

У тактиці спілкування розрізняють сім можливих його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратися в ситуації, глибше її зрозуміти, зробити певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів: примітивний; маніпулятивний; стандартизований; конвенціональний (погоджувальний); ігровий; діловий; духовний.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому в людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більш того, це пошук спільного рішення.

До цього слід додати і важливість використання особливих інструментів – комунікаційних ефектів [21]:

- ефект візуального іміджу – зазвичай спочатку людину сприймають за її зовнішнім виглядом, і це первісне враження накладає відбиток на подальші взаємини. Тому підприємець повинен узяти на озброєння естетику одягу, поставлену міміку, загострене почуття такту, щоб випромінювати чарівність, елегантну манеру спілкування, упевнений і доброзичливий погляд і т. п.;

- ефект перших фраз – закріплює та коректує первісне враження в людей. У перших фразах має бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу залучає до себе слухачів;

- ефект аргументації – мова має бути обґрунтованою, переконливою, логічною;

- ефект інтонацій і пауз – особливість людського сприйняття полягає в тому, що інтонації і паузи сприяють збільшенню на 10-15 % інформації, викликаючи у співрозмовників асоціації і пропозиції;

- ефект художньої виразності – це грамотна побудова пропозицій, правильні наголоси, використання риторичних прийомів – метафор, гіпербол і т. п.;

- ефект релаксації (розслаблення) – тому, хто уміє вчасно пожартувати, висловити дотепне зауваження, пощастить у переговорах більше, ніж тим, хто не вміє цього робити. Гумор створює природну паузу для відпочинку людей, зближає і налаштовує на доброзичливий лад.

Слід урахувати також, що є ряд факторів, які негативно впливають на ведення справ:

- дискомфорт фізичного середовища: непривабливість приміщення, незручність сидінь, несвіже повітря і т. п.;

- заклопотаність співрозмовників якимись службовими чи особистими справами, розладнаність морально-психологічного стану;

- амбіції, заздрість, недоброзичливість;

- неграмотність мови оратора, невиразність фраз і т. д.;

- некомпетентність співрозмовника;

- неприйняття іміджу співрозмовника.

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови. Основний вербальний засіб комунікації – мова. Мова сприяє взаємному обміну ідеями та думками з колегами. За допомогою мови передають інформацію, координують спільну діяльність. Ефективність

вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

Діловий стиль спілкування орієнтований на позитивний (конструктивний) результат. Діловий стиль виключає придушення чужої позиції. Основне питання ділового стилю спілкування можна сформулювати так: позиції сторін визначають ставлення до обговорюваної проблеми (спірного положення) чи опонента.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Андрийчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 314 с.

2 Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми, теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 326 с.

3 Бандурка А., Бочарова С. П., Землянська Є. В. Психологія управління: навч. посіб. Харків: Фортуна-прес, 1998. 340 с.

4 Василевська Т. Е. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ*. Київ: НАДУ, 2005. Вип. 2. С. 111–120.

5 Василевська Т. Е. Професійно-етичні кодекси в системі державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (23). С. 211–221.

6 Губенко Л. Г., Нємцов В. Д. Культура ділового спілкування: навч. посіб. Київ: ЕксОб, 2000. 200 с.

7 Життєва компетентність особистості: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [ред. Л. Сохань]. Київ: Богдан, 2003. 520 с.

8 Завадський Й. Організація і психологія управління трудовими колективами. Київ: Урожай, 1995. 159 с.

9 Про вищу освіту: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

10 Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Київ: КМ – БУКС, 2020. 256 с.

11 Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.

12 Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

13 Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.

14 Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Держане управління: навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання – Прес, Вища освіта ХХІ століття, 2003. 343 с.

15 Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 560 с.

16 Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.

17 Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 240 с.

18 Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент. Київ: Вид-во «Ніка-Центр», 2002. 335 с.

19 Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 320 с.

20 Саймон Герберт А. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. Вид. 4-те, перероб. і доп. Київ: АртЕк, 2001. 375 с.

21 Федорович А. В. Професійна компетентність як результат підготовки фахівця в закладі вищої педагогічної освіти. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2018. № 18. С. 109-115.

22 Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.

23 Юр'єва І. А. Методи управлінської діяльності. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD–2010): тези доп. 18-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 12-14 травня 2010 р.)*. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. С. 287.

МЕТОДИ І ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальна за випуск Богомазова Г. Є.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 07.07.2025 р.

Умовн. друк. арк. 4,5. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018