

## РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ТА ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-245-9-7>

### 5.1 РОЛЬ ПСИХОЛОГІЇ БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ (Жигайло Н. І., Кохан М. О.)

*«Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, в свою чергу,  
народжуються креативністю.»  
Джеймс Гуднайт*

**Актуальність проблеми.** Сучасний ринок праці переповнений новітніми технологіями, інноваційними ідеями, креативними умовами, однак, потребує людського капіталу в досягненні поставлених цілей. Зокрема, молодих талановитих фахівців, наділених фаховими знаннями, комунікативними, лідерськими, організаторськими здібностями тощо.

Новітній напрям - психологія бізнесу та управління, який виник на перетині низки дисциплін, насамперед, психології, соціології, економіки та менеджменту, покликаний сприяти вирішенню актуальних питань сучасності. Зокрема, зростає затребуваність тих напрямів психологічної роботи, які пов'язані з психологічним супроводом діяльності різноманітних бізнес-структур. Сьогодні багатьом організаціям (компаніям, фірмам, підприємствам), які займаються виробництвом і продажем товарів та послуг, для підвищення ефективності роботи необхідні бізнес-психологи, айчар-менеджери, які добре розуміють особливості сучасного бізнесу та роль людського фактора у досягненні поставлених цілей, здатні спрямовувати активність керівників і персоналу на подолання труднощів, підвищення конкурентоспроможності та розвиток організації. Для фахівців, які будуть здійснювати психологічний супровід роботи бізнес-організацій, важливо бачити усю багатоплановість, складність і суперечливість бізнесу.

Задля реалізації поставленої мети у Львівському національному університеті імені Івана Франка реалізовується освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» для підготовки фахівців з психології міжособистісного та ділового спілкування, бізнес-консультування, психологічної оцінки персоналу, управління персоналом, організаційної поведінки та прикладної етики, профілактики професійних деформацій, гендерних відмінностей в сфері управлінської діяльності; медіапсихології, психології реклами та PR тощо.

Освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» була розроблена на основі європейських стандартів з опорою на прикладний аспект та впродовж 2016-2019 років успішно апробована на другому рівні вищої освіти кафедрою менеджменту економічного факультету у співпраці із кафедрою психології філософського факультету. Засновниками і розробниками ОПП «Психологія бізнесу та управління» були професор Яцура В.В., професор Хоронжий А.Г., професор Жигайло Н.І., доцент Кохан М.О., доцент Данилевич Н.М. Програма одержала позитивний резонанс, про що свідчить успішне та престижне працевлаштування її випускників. Так як вона готує фахівців нової формації, здатних аналізувати бізнес як цілісне явище, забезпечити якісний консалтинг та впроваджувати новітні технології ведення бізнесу й управління персоналом в організаціях.

2021 року освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» була затверджена Вченою радою *Львівського національного університету імені Івана Франка* на першому рівні вищої освіти «Бакалавр». Метою освітньої програми є готувати компетентних конкурентоспроможних фахівців в галузі психології, здатних забезпечити психологічний супровід бізнесу, організаційне консультування, аналізувати психологічні засади бізнес-процесів та управлінських рішень в умовах динамічних змін соціальної взаємодії та підприємницької діяльності.

Випускники першого та другого рівнів вищої освіти освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та управління» займатимуть посади: айчар-менеджер; психолог-тренер; бізнес-психолог, психолог-консультант; психолог-психометрист в системі підприємницької, фінансово-економічної, торговельної сфери, приватного сектора, коуч, консультант із психології управління та комунікацій, PR-менеджер, HR-менеджер, рекрутер, креативний директор, викладач психології бізнесу та менеджменту.

Особливістю психології бізнесу та управління як освітньої програми є розвиток назвичайно важливих для успішної кар'єри особистісних компетенцій студентів (т.з. soft skills). Проект «Психологія бізнесу та управління: виклики сьогодення», до якого долучилися експерти з 10 країн – України, Австрії, Німеччини, Литви, Польщі, Фінляндії, Грузії, Йорданії, Таджикистану, Канади та науковці з 20 університетів одержав схвальну оцінку. Також ми плідно співпрацюємо із Львівською регіональною бізнес-платформою, регіональною радою підприємців у Львівській області, комітетом Освітньої та кадрової політики Львівської Торгово-промислової палати тощо.

Перспективою розвитку даного напрямку є створення усіх необхідних умов для успішного формування та розвитку у студентів ОПП «Психологія бізнесу та управління» особистісних та професійних компетенцій (soft skills), затребуваних роботодавцями, для підготовки до працевлаштування у бізнес-організаціях. В основі формування професійних компетенцій майбутніх фахівців є комунікативні, організаторські та лідерські здібності. Також до числа Soft Skills відносяться ситуаційна обізнаність, адаптивність або гнучкість, здатність бути дипломатичним і тактовним тощо. Отож, Soft Skills – це хороші манери і риси особистості, необхідні для взаємодії з іншими людьми у побудові з цими людьми хороших відносин. Soft Skills застосовуються в будь-якій індустрії, у кожній професії, у всякому виді діяльності і у кожній міжособистісній співпраці. Для того, щоб розвивати у майбутніх фахівців так звані “м'які навички” або “гнучкі навички” Soft Skills слід розпочинати підготовку цілеспрямовано, починаючи з першого року навчання у ЗВО.

Дана програма орієнтована на людей, які бажають зробити внесок у розвиток суспільства, досягти особистого соціального і професійного самовизначення й самореалізації. Випускників з психології бізнесу та управління можна зустріти у відділах по роботі з персоналом великих компаній і банків, в кадрових та рекламних агенціях, службах зайнятості, центрах сім'ї та молоді, консультаціях, школах та дитячих садочках, лікарнях та медичних центрах. Програма передбачає ґрунтовну практичну підготовку шляхом засвоєння навчального матеріалу, проходження практики, виконання індивідуальних творчих та навчально-дослідних завдань. Також програма характеризується оптимальним поєднанням навчальних дисциплін циклу професійної і практичної підготовки, що дозволяє здійснювати підготовку фахівців

з ґрунтовною теоретико-практичною підготовкою, здатних до психологічного супроводу професійної діяльності у сфері бізнесу та управління, а також до самостійного створення програми дослідження актуальних психологічних проблем у сфері бізнесу і управління. Програма реалізується українською мовою однак передбачає поглиблене вивчення іноземної мови, що покликано полегшити інтеграцію випускників програми у міжнародне бізнес-середовище.

Завданням освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та управління» є здійснити теоретичну та практичну підготовку висококваліфікованих психологів, які здатні ефективно виконувати професійну діяльність у сфері бізнесу, в умовах стресу та динамічних змін, з надмірними інтелектуальними та емоційними навантаженнями. Програма передбачає вивчення нормативних та вибіркового дисциплін, спрямованих на отримання знань людського фактору, професійного ресурсу, психологічних стратегій прийняття рішення в сфері бізнесу, що є перевагою серед інших програм. Місцем роботи після закінчення курсу можуть бути відділи по роботі з персоналом у бізнес-компаніях, психологічні центри та служби. Випускники матимуть здатність розв'язувати наукові та практичні проблеми у галузях психології та бізнесу, застосувати психологічні знання та уміння в процесі навчання, оволодіння основами професійної діяльності.

Фаховими компетентностями даного курсу є знання категоріально-понятійного апарату у галузі психології та сфері бізнесу. Вміння самостійно збирати та критично опрацювати, аналізувати та узагальнювати психологічну інформацію з різних джерел. Здатність використовувати валідний і надійний психодіагностичний інструментарій. А також є можливість міжнародної кредитної мобільності: у рамках програми ЄС Еразмус+ на основі двосторонніх договорів між Львівським національним університетом імені Івана Франка та навчальними закладами країн-партнерів. Сучасна спеціальність, яка є дуже затребуваною у суспільстві та має широкі перспективи для працевлаштування. Нова якість освіти – успішне майбутнє.

### **5.1.1 Концепція підготовки фахівців з психології бізнесу та управління**

Основною метою освітньої діяльності Університету за спеціальністю 053 «Психологія» за освітнім ступенем «бакалавр» та

«магістр» є підготовка фахівця в галузі соціальних та поведінкових наук, здатного забезпечити психологічний супровід бізнесу, аналіз психологічних засад бізнес-процесів та управлінських рішень в умовах соціальної взаємодії та підприємницької діяльності, а також до ефективного виконання функцій професійної діяльності психолога з психологічної допомоги різним категоріям клієнтів із застосуванням сучасних теорій і методів психодіагностичної, психокорекційної і психопрофілактичної роботи.

Дана програма орієнтована на людей, які бажають зробити внесок у розвиток суспільства, досягти особистого соціального і професійного самовизначення й самореалізації. Випускників з психології бізнесу та управління можна зустріти у відділах по роботі з персоналом великих компаній і банків, в кадрових та рекламних агенціях, службах зайнятості, центрах сім'ї та молоді, консультаціях, школах та дитячих садочках, лікарнях та медичних центрах.

Програма передбачає ґрунтовну практичну підготовку шляхом засвоєння навчального матеріалу, проходження практики, виконання індивідуальних творчих та навчально-дослідних завдань. Також програма характеризується оптимальним поєднанням навчальних дисциплін циклу професійної і практичної підготовки, що дозволяє здійснювати підготовку фахівців з ґрунтовною теоретико-практичною підготовкою, здатних до психологічного супроводу професійної діяльності у сфері бізнесу та управління, а також до самостійного створення програми дослідження актуальних психологічних проблем у сфері бізнесу і управління. Програма реалізується українською мовою однак передбачає поглиблене вивчення іноземної мови, що покликано полегшити інтеграцію випускників програми у міжнародне бізнес-середовище.

Сучасні організації, установи та підприємства, незалежно від форм власності, мають у своєму розпорядженні широкий спектр засобів, що дають змогу успішно взаємодіяти із зовнішнім ринковим середовищем, знаходити та формувати свого споживача. Переважна більшість з них містить психологічну складову, а, отже, постає завдання її ефективного використання з опертям на здобутки сучасної психології.

Психологія бізнесу – це сучасна галузь психологічної науки і практики, яка вивчає бізнес як цілісне багатопланове явище і спрямована на розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції інтересів бізнесу та суспільства, підвищенню ефективності бізнес-

діяльності, оптимізації взаємодії представників бізнесу та всіх зацікавлених сторін, а також наданню психологічної допомоги суб'єктам бізнесу. Це також міждисциплінарна галузь, яка заснована на єдності всіх галузей психології, насамперед психології праці, особистості, розвитку, індивідуальних відмінностей, а також соціальної, організаційної та економічної психології [3-5].

Розвиток психології бізнесу – яскравий приклад реакції науки на нові соціально-економічні умови сучасного життя. В останні десятиліття спостерігаємо стрімкий розвиток ринкової економіки, що супроводжується формуванням підприємництва, банківської справи, розгалуженої торгівлі та мережі обслуговування. Бізнес як невід'ємна частина нових економічних відносин вимагає від свого суб'єкта часом сильної напруги, безперервного самовдосконалення, вміння вибудовувати потрібні відносини та керувати різними за чисельністю групами людей. Представники бізнесу, зіштовхуючись із потоком проблем, потребують допомоги фахівців (консультантів, тренерів та ін.), які можуть надати допомогу як в особистісному, так і професійному розвитку, в тому числі придбання навичок управління людьми. Тому поява психології бізнесу відбиває класичну логіку виділення нових галузей у психології, у якій головним принципом класифікації є розвиток психіки під впливом діяльності та соціуму. Зокрема, у цьому новому прикладному напрямі проявляється інтерес науковців до психологічних проблем людей, які професійно пов'язані з бізнесом (його створенням, реалізацією, розвитком).

Класифікація галузей психології має дещо умовний характер, оскільки вони змінюються, перетинаються один з одним тощо. Тому на ті самі предметні області можуть претендувати різні психологічні розділи. Так, наприклад, психологічні проблеми бізнесу вивчаються соціальною, економічною, організаційною психологією, психологією праці та управління. Тим не менш, психологія бізнесу поступово оформляється як галузь психології, що має свою визначеність, специфіку, яку можна сформулювати наступним чином.

1. Головне, що відрізняє психологію бізнесу – це цілісне ставлення до бізнесу як складного економічного явища та соціального інституту. Виникнувши в руслі насамперед економічної психології та психології праці, цей напрямок сьогодні є складним конгломератом прикладного психологічного знання, що

узагальнює теорії та практики психологічного супроводу роботи різних сфер бізнесу.

2. Особливістю психології бізнесу є її міждисциплінарний характер. Це галузь психології, що формується багато в чому під впливом процесів соціального та економічного розвитку суспільства, знаходиться на стику багатьох гуманітарних дисциплін (психологія, соціологія, економіка, менеджмент тощо).

3. Психологія бізнесу має прикладний, практико-орієнтований характер. Вивчення бізнесу як багатопланового явища спрямовано підвищення ефективності бізнес-діяльності, оптимізацію взаємодії суб'єктів бізнесу та інтеграцію інтересів бізнесу та суспільства, і навіть надання ефективної психологічної допомоги суб'єктам бізнесу.

Становлення психології бізнесу як прикладного напрямку відображає загальну логіку розвитку психології, яка так само, як і багато інших наукових галузей, відбувається декількома шляхами. Насамперед шляхом накопичення теоретичних знань, які становлять основу науки і дозволяють, з одного боку, говорити про закономірності існування внутрішнього світу особистості, з іншого – прогнозувати поведінку та розвиток людини. У той самий час психологія – і специфічна практика, що з рішенням конкретних прикладних завдань, що у процесі взаємодії людини із різними реаліями: суспільством, соціальними інститутами, іншими людьми, професійними вимогами тощо. Ці два шляхи – теоретичний та практичний і визначають сутність психології, її місце серед інших наук та роль у системі життєдіяльності людини.

Німецький психолог Курт Левін зазначає, немає нічого практичнішого, ніж хороша теорія. Цим підкреслюється глибокий сенс психологічного знання: навіть найвище теоретичне узагальнення зрештою спрямоване на допомогу, забезпечення розвитку, самовдосконалення і як результат – виживання людини. Тому поява нових прикладних галузей у психології відбиває цілісний розвиток науки і сформовану у суспільстві потреба у вирішенні індивідуальних, групових, зокрема соціальних, проблем.

Професіонали у сфері бізнесу та підприємництва, незважаючи на сферу їх діяльності, кількості задіяних працівників тощо, почали усвідомлювати, що їм потрібен спеціаліст з психологічною підготовкою у сфері роботи з людьми. Фахівці-психологи здатні бути своєрідними посередниками у системі взаємодії особистості, організації, громади та суспільства, активно впливати на створення

позитивних відносин в соціумі, на гармонізацію взаємовідносин між людьми, здійснювати підтримку інновацій, стимулювати різні види допомоги, здійснювати психологічні дослідження тощо.

Психологія управління відносно молода галузь психології, її становлення відбувалося за умов значного розвитку суспільних і економічних наук. Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології. При цьому кожна із дисциплін зробила свій внесок у розвиток психології управління, формування її завдань і предмета. На різних етапах розвитку психології управління в її предмет включали наступні аспекти:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів, психологічні особливості діяльності керівника, психологічні проблеми добору керівних кадрів, психолого-педагогічні особливості їх підготовки і перепідготовки;

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності, соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів, психологічні проблеми взаємовідносин в колективі;

- сукупність психічних явищ і відносин в організації (психологічні чинники ефективної діяльності керівників, психологічні особливості прийняття індивідуальних і групових рішень, психологічні проблеми лідерства тощо).

Предметом психології управління є вивчення психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналіз якостей, котрі необхідні для успішного здійснення названої діяльності. Сучасний етап розвитку суспільства і самої психології управління вимагає певної конкретизації й уточнення такого розуміння її предмета. Особливість психології управління полягає в тому, що її об'єктом є організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями, підпорядкованих правилам і нормам організації, людей, що виконують спільну роботу у відповідності із економічними, соціальними, технологічними, корпоративними, правовими та організаційними вимогами. Норми, правила і вимоги, що склалися в організації, породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому в сферу психології управління входить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, або групи керівників, формування програми діяльності



підлеглих, спрямованої на зміну станів керованого об'єкта в заданому напрямку.

Отже, психологія управління – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Як наука психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при вирішенні проблеми управління діяльністю організації. Вона охоплює коло завдань та проблем психологічні особливості управлінської діяльності (зміст управлінської діяльності, чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці); психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо; психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника); співвідношення «індивідуального» і «групового» в психології управління; психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів); психологія вирішення управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень); соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Важливим завданням психології управління залишається проблема добору та комплектування управлінських команд, їх психологічна сумісність; підготовка спеціалістів, здатних до лідерства, до оптимізації службових та міжособистісних взаємостосунків, до розробки наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності. Йдеться про оптимізацію методів підготовки управлінського персоналу. Це, в свою чергу, допоможе сформувати у керівників вміння планувати і прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу, виходячи з вимог сьогодення та очікуваних змін у майбутньому. Загалом, виходячи з єдності предмета і об'єкта психології управління, до її інтегральних завдань можна віднести наступні [6-7]. :

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних основ психології управління, розробка методів теоретико-прикладних досліджень, застосування . 2. Виявлення та дослідження структурних елементів предмета цієї науки: особистості керівника,

його управлінської діяльності, особистості підлеглого, психологічних особливостей їх взаємодії в процесі управління.

3. Вивчення міждисциплінарних зв'язків психології управління, дослідження соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності.

4. Виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності.

5. Розробка практичних рекомендацій для керівників з метою покращення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань та інше.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни "Психологія управління" та пов'язаних з нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

### 5.1.2 Менеджмент. Визначення та засади

**Менеджмент** – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово « to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука.

Так, фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент – це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент – це вміння і адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.



Рис. 1. Визначення менеджменту

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку. Американські підручники здебільшого пропонують таке визначення: «Менеджмент – це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації».

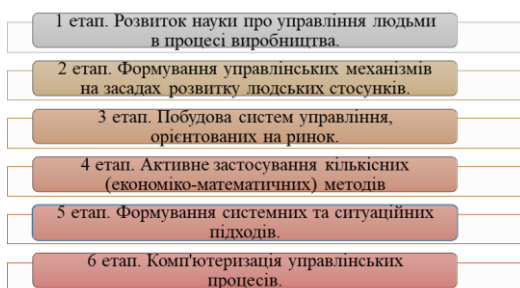
З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. Під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.

### **Принципи менеджменту**

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

**Характеристика етапів розвитку менеджменту.** Виділяють шість основних етапів розвитку менеджменту:



**Рис. 2. Етапи розвитку менеджменту**

### **5.1.3 Принципи управління**

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним передбачає, що інтереси будь-якого з працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом.

Працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду – в цьому полягає принцип винагороди персоналу.

Принцип централізації означає межу, до якої підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджерам) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням належного співвідношення повноважень. Завдання полягає в тому, щоб знайти для кожної ситуації оптимальний ступінь централізації. Ієрархія управління, методів їх виконання. Складання програм стимулювання передбачає – для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності працівнику виплачуються преміальні.

Принцип «праця як індивідуальна діяльність» має на увазі, що вплив групи робить працівника менш продуктивний. Мотивація – особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

Принцип ролі індивідуальних здібностей стверджує про існування відмінностей між здібностями працівників і менеджерів: працівники працюють заради сьогоденної вигоди, а менеджери – заради вигоди у майбутньому. Правила та стандарти менеджменту відстоюють всі авторитарні методи управління, за якими організаційні правила і стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені.

Принцип ролі професійних спілок базувався на скептичному ставленні до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між працівниками та адміністрацією. В принцип розвитку управлінського мислення було закладено твердження, що з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики: головна увага зосереджується на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників; Герцбергом та іншими вченими – біхевіористами. В основі лежать методи налагодження міжособистісних стосунків,

підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (маркетинговий підхід в управлінні) (з другої половини ХХ ст.)

Третій етап розвитку менеджменту пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі були створені ринковоорієнтовані управлінські школи, що базуються на маркетингових концепціях. Маркетинг доцільно розглядати як інтегративну функцію менеджменту, яка ставить на перше місце задоволення потреби споживача з вигодою для підприємства.

Ця система управління спрямована на виявлення та врахування попиту і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик. Тобто виробник повинен виготовляти таку продукцію, якій завчасно забезпечено збут, а отже і отримання підприємством запланованого рівня рентабельності та прибутку.

Споживач висуває свої вимоги до лікарських засобів, їх характеристик, кількості, термінів доставки і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це спонукає виробника ґрунтовно вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який висуває певні вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції.

Вимоги до продукції, що диктуються споживачем, зумовлюють необхідність використання найбільш оптимальних структур управління, поєднання в управлінні централізованих та децентралізованих форм, повнішого врахування у виробничій програмі вимог споживачів, підвищення конкурентоспроможності, реалізації програмно-цільового підходу до вироблення та прийняття управлінських рішень.

Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, організування діяльності та підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та морального стимулювання, контролю та регулювання на усіх етапах процесу управління повинно здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, цільових сегментів ринку тощо).

Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

Четвертий етап характеризується широким застосуванням у менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р. і до наших днів). Виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими масовими повітряними ударами, підводним німецьким флотом.

Основою школи є дослідження моделей, тобто форм відображення реальності, і операцій. Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур): виявлення операційної проблеми; вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно; надання змінним моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної та зв'язків між ними.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджується на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників;

- критерієм обирається економічна ефективність. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо).

- використання формалізованих математичних моделей, які дозволяють сформулювати можливі варіанти вирішення проблеми;

- модель – це форма зображення реальності; зазвичай, вона спрощує реальність або зображує її абстрактною. Моделі полегшують розуміння складності реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати;

- залежність від комп'ютера – необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при моделюванні.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д.Марч, Т.Саймон, С. Бір, М.Месарович, Р.Акофф, І.Чечмен та інші, які

сформували основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що врешті-решт зумовило виникнення системного підходу.

### **Формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті.**

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х р. минулого століття. Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами.

Окремі великі елементи (частини) систем можуть складати системи, які стосовно першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо).

Найбільший внесок у розвиток системного підходу належить Честеру Бернарду (розглядав організацію як соціальну систему), Пітеру Друкеру (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), Р.Девісу, Л.Ньюмену, Д.Міллеру та іншим дослідникам.

В основу ситуаційного підходу (розроблений в 60-х р. XX ст.) покладено поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролю, кількісні методи прийняття рішень;
- вміти оцінювати сильні та слабкі сторони використовуваних методик;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль в даній ситуації, і ефект від змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Ситуаційна теорія управління найбільше відображена в роботах Д. Вудворт, Д. Томпсона, Н. Лоуренса, Д. Лорша, Дж. Гелбрейта, Бернса, Сталкера та інших науковців, які заклали підвалини ідеям «дослідження операцій», «моделювання», «організаційної поведінки».

В історії розвитку менеджменту можна виділити п'ять основних шкіл:



Рис. 3. Історія розвитку менеджменту

**Комп'ютеризація управлінських процесів.** У 80-х р. минулого століття започаткований шостий етап розвитку менеджменту, пов'язаний з інформаційними та комп'ютерними системами. Він характеризується високими темпами розвитку інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є перехід до мережевої обробки даних. Ця технологія забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних. У межах компанії, фірми чи підприємства функціонують локальні мережі. Вони забезпечують інформаційний обмін між працівниками організації. Регіональні (територіальні) мережі зорганізуються на регіональному або державному рівні й призначені для надання в режимі реального часу інформаційно-обчислювальних ресурсів абонентам, значно віддаленим один від одного.



### 5.1.4 Психологія управління як галузь психологічної науки

Психологія управління є відносно молодого галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність. Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології (рис. 4), збагачуючи водночас їх своїми спостереженнями й узагальненнями.



Рис. 4. Зв'язок психології управління з іншими науками

### **Структура, функції та основні категорії психології управління**

Психологія управління як наука існує тільки в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Вона включає у собі загально-психологічний, соціологічний, соціально-політичний, соціально-економічний, соціокультурний, соціально-психологічний, історичний, етнопсихологічний та юридичний підходи. Теоретичні знання з психології управління пояснюють і розкривають психологічну сутність життєдіяльності організованих спільнот, психологічні тенденції розвитку особистості керівника та його управлінської діяльності. Практичні (емпіричні) психологічні та соціально-психологічні дослідження дають конкретну інформацію щодо тих чи інших явищ та процесів в системі управління. При цьому теоретичні дослідження проводяться за допомогою загальнонаукових методів, а емпіричні дослідження спираються на конкретні методи психології, соціальної психології та теорії управління. Виходячи з цього, знання, що дає психологія управління, можна поділити на фундаментальні й прикладні, де перші ставлять за мету подальший розвиток науки, удосконалення наукових уявлень про предмет психології управління, а другі переслідують мету, котра спрямована на розв'язання певної конкретної управлінської проблеми. Психології управління, як самостійній галузі знання, властиві такі функції:



**Схема 1. Функції психології управління**

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінку явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує і аналізує їх, прагне сформулювати нову, об'єктивну картину взаємовідносин в організованій спільноті, забезпечує надійну інформацію про різноманітні процеси в системі управління.

Інформаційна функція покликана за допомогою систематизованої інформації відтворити реальну картину об'єкту і суб'єкту управління, їх дії, ділові контакти тощо.

Соціокультурна та етнопсихологічна функції психології управління мають предметом свого вивчення соціальні й психологічні особливості управлінської культури.

Соціально-психологічна функція – це систематизація знань з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу. Як вже зазначалося, особливість психології управління полягає в тому, що її об'єктом є організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, що об'єднані загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимогами.

Гуманістична функція, яка полягає в дотриманні норм етики і моралі щодо індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності. Не менш значущою є прогностична функція психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та його управлінської діяльності.

Прикладна функція психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності. Загалом, рекомендації спрямовані на покращення роботи керівників, всієї системи управління.

Щодо ролі управління в житті суспільства, а вона незаперечна, оскільки управлінська діяльність підвищує продуктивність суспільства в цілому, то тут слід виокремити наступні функції:

- Економічна
- Соціальна
- Міжнародна

Економічна функція управління полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, в забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всі рівнях. Вона також полягає в тому, що управління дає змогу уникнути фінансових непорозумінь і потрясінь, створити умови для продуктивної праці. Соціальна функція передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що, в свою чергу, сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. Міжнародна функція пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньоекономічних відносинах.

Щодо структури психології управління як навчального курсу, виокремлюють наступні розділи:

Таблиця 1

**Структура психології управління**

Вступ до психології управління	передбачає загальну характеристику психології управління, визначення її предмета, завдань, методологічних і методичних параметрів, функцій
Історія розвитку психології управління	розділ, який аналізує зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології
Особистість в системі управління	розділ, що аналізує психологічні підходи до вивчення особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, його психологічні якості й риси
Психологічні особливості управлінської діяльності	розділ психології управління, що вивчає управлінську діяльність як форму професіоналізму, аналізує її функції, виокремлює мотиви управлінської праці
Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності	розділ, в якому розглядаються проблеми спілкування в міжособистісних стосунках системи управління, особливості ведення ділових переговорів
Шостий розділ відображає проблеми, пов'язані з психологією управління кадрами.	тут подаються підходи щодо добору кадрів, планування роботи з персоналом, оцінювання діяльності співробітників, психологічного консультування та навчання кадрів в організації
Психологічний імідж організації і керівника	розділ, де подаються психологічні особливості організації рекламної компанії, створення іміджу організації та керівника

### 5.1.5 “Керівник” і “Менеджер” у психології управління

В літературі з психології управління [9-10] паралельно використовуються поняття “керівник” і “менеджер”. В перекладі з англійської мови “менеджер” означає “керуючий”, “директор”, “уповноважений вести переговори” тощо. Менеджер – це суб’єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; людина, котра організує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами. Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності. Керівник (менеджер) несе юридичну відповідальність за функціонування групи, роботу персоналу перед інстанцією, що його призначила, і наділений певними санкціями (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на взаємостосунки в групі та на активність підлеглих.

Важливим поняттям в психології управління є “організація”. Цей термін може вживатися в різних значеннях. Серед найпоширеніших слід відзначити таке: організація – це певна структура, в межах якої і може бути досягнута спільна для всіх мета. В психології управління часто вживається поняття “людський чинник”. Людський чинник – це все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість його визначається тим, що зростає роль людини та її можливостей в процесі управління різними об’єктами, починаючи від малого підприємства, яке часто складається з невеликої кількості людей, і закінчуючи концерном або корпорацією. Чим складніше управління, тим більше зростають вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, починаючи від сприймання та уваги і закінчуючи відповідальністю за людське життя.

Психологічні дослідження дозволяють виявити наявні у суспільстві усталені уявлення про успіх і успішну людину, бажані образи ідеалу успіху та прототипи успішної особистості. Так, за сучасними даними, ідеальна успішна людина – цілеспрямована, товариська, розумна, матеріально забезпечена, відповідальна. Характеризуючи ідеальну успішну людину, акцент робиться на особистісних характеристиках, на способах досягнення успіху, а не на конкретних результатах діяльності та інших проявах успіху. Образ реально успішної людини включає у себе матеріальне забезпечення, благополучну сім’ю, кар’єрний ріст, досягнення поставлених цілей,

наявність престижної роботи, високий соціальний статус, наявність дітей, статус керівника, власний бізнес тощо.

Мотивація досягнення – важливий чинник успішності у бізнесі та кар'єрі. Мотивація досягнення розглядається як рушійна сила, що сприяє досягненню успіху. Цей вид мотивації відноситься до однієї з основних психогенних потреб, тобто потреб, пов'язаних з найбільш суттєвими сторонами життєдіяльності людини, без яких неможливий повноцінний розвиток людини. Мотивація досягнення є ключовим джерелом у досягненні успіху.

Власний досвід досягнень у діяльності. Реальний успіх є найбільш надійною підставою для того, щоб повірити у себе і бути здатним захиститися від невдач. Крім того, коли основу почуття власної ефективності складають фактичні дії і досягнення людини, це зазвичай узагальнюється на низку схожих видів діяльності. Досягнутий успіх у меншій мірі підсилює відчуття самоефективності, якщо виконуване завдання було легким, а не складним.

Досвід інших людей (непрямий досвід) також є важливим джерелом самоефективності. Самоефективність зростає, коли люди спостерігають, як інші успішно справляються з вирішенням складних завдань. При цьому вони переконують себе у тому, що «якщо інші можуть зробити це, то і вони можуть досягти покращення своїх показників». Покладатися на досвід інших може бути особливо важливо, коли є невизначеність щодо власної здатності виконати певне завдання. Ця невизначеність може виникати з відсутності відповідного досвіду або фактичних даних, що дозволяють судити про виконання завдання.

На думку видатного економіста Богдана Гаврилишина, до психологічних ознак успішних у бізнесі особистостей відносять: Креативність: щоб бути креативним, потрібно зберегти у собі трохи дитинства, дитячих мрій та фантазій. Мрія: починати потрібно з мрії, а не з якогось бізнес-плану. Виходити за рамки звичайного: дивитись на ситуації та проблеми з іншої, незвичної точки зору. Допитливість: постійно вчиться, дізнаватись щось нове, займатись самовдосконаленням у всіх напрямках, будувати основу для перспективного майбутнього; успішна, ефективна людина все життя вчиться. Сильна воля і самодисципліна: потрібно навчитися робити те, що ти повинен робити, що корисно робити, радше ніж тільки те, що хочеться робити. Завжди вірити у свої сили і у свою мрію Продовжуйте мріяти про великі і навіть недосяжні на перший погляд речі .

Свою точку зору у поняття: «Успіх, невдача і привід продовжувати творити» вкладає письменниця Елізабет Гілберт: «Якщо колись-якось велика невдача чи великий успіх розірвуть ваш зв'язок з вашим корінням, тоді ваш обов'язок – знову знайти шлях до свого коріння. Єдиний спосіб відновити цей зв'язок: засукати рукави і робити свою справу старанно і віддано, з повагою і шаную. Не важливо, що саме ви робите, нехай вами керує любов. Ваше коріння – це те, на що ви спрямовуєте свою енергію з такою вражаючою відданістю, що кінцеві результати вже не мають великого значення».

Узагальнюючи результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, подаємо порівняльну характеристику психологічних ознак успішних та неуспішних у бізнесі особистостей:

Таблиця 2

**Психологічні ознаки успішних та неуспішних особистостей**

<b>Психологічні ознаки успішних особистостей</b>	<b>Психологічні ознаки неуспішних особистостей</b>
Читають щодня	Дивляться ТВ щодня
Хвалять	Критикують
Використовують зміни	Бояться змін
Прощають інших	Ображаються
Розмовляють про ідеї	Обговорюють інших людей
Постійно навчаються	Вважають, що і так все знають
Беруть відповідальність за свої помилки	Звинувачують інших у своїх невдачах
Вміють дякувати	Вважають, що їм всі винні
Ставлять цілі і планують життя	Не ставлять цілі

Отже, якості успішної особистості: могутність бажань, потужний внутрішній імпульс, виправданий оптимізм, відкритість реальним фактам, компетентність у часі, цілеспрямованість, харизма, схильність до ризику, відчуття змін, відповідальність і моральність, висока духовність, ясність мислення і безальтернативність, раціональне ставлення до грошей, самореалізація у бізнесі, демократичність і скромність, вимогливість до себе, самоменеджмент тощо.

**Висновки**

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на діяльність всіх працівників підприємства з метою виконання поставлених завдань

і успішного досягнення встановлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Психологія бізнесу є невід'ємною частиною менеджменту, тому що основу бізнесу та управління складають особистості, які певною мірою залежать від психологічного впливу.

Завданням освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та управління» є здійснити теоретичну та практичну підготовку висококваліфікованих психологів, які здатні ефективно виконувати професійну діяльність у сфері бізнесу, в умовах стресу та динамічних змін, з надмірними інтелектуальними та емоційними навантаженнями. Програма передбачає вивчення нормативних та вибіркових дисциплін, спрямованих на отримання знань людського фактору, професійного ресурсу, психологічних стратегій прийняття рішення в сфері бізнесу, що є перевагою серед інших програм.

Місцем роботи після закінчення курсу можуть бути відділи по роботі з персоналом у бізнес-компаніях, психологічні центри та служби.

Випускники матимуть здатність розв'язувати наукові та практичні проблеми у галузях психології та бізнесу, застосувати психологічні знання та уміння в процесі навчання, оволодіння основами професійної діяльності.

Факховими компетентностями даного курсу є знання категоріально-понятійного апарату у галузі психології та сфери бізнесу. Вміння самостійно збирати та критично опрацьовувати, аналізувати та узагальнювати психологічну інформацію з різних джерел. Здатність використовувати валідний і надійний психодіагностичний інструментарій.

А також є можливість міжнародної кредитної мобільності: у рамках програми ЄС Еразмус+ на основі двосторонніх договорів між Національним Львівським університетом та навчальними закладами країн-партнерів.

### **Список використаних джерел:**

1. Варій М.Й. Психологія особистості: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 592 с.
2. Грабовська С.Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 456 с.
3. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.



4. Жигайло Н.І., Кохан М.О., Данилевич Н.М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
5. Жигайло Н.І. Психологія духовного становлення особистості майбутнього фахівця: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 336 с.
6. Іванова Н. Л., Михайлова Є. В., Штро В. А. Введення в психологію бізнесу. М.: Видавництво ГУ ВШЕ. – 2008. 256 с.
7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К.: Вид-во КНЕУ, 1997.
8. Максименко С.Д. Психологія особистості: підручник. К.: КММ, 2007. 296 с.
9. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. 3-є вид.-К.: Каравела, 2007. 408 с.
10. Толерантність як соціокультурний феномен: світоглядно-культурний аспект: колективна монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.П. Мельника. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 330 с.
11. Фрітцше Д. Дж. Етика бізнесу. Глобальна та управлінська перспектива: пров. з англ. М.: Олімп-Бізнес, 2002
12. Яцура В.В., Хоронжий А.Г., Жигайло Н.І. Психологія керівника: Навч. посіб. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010. 256 с.