

## ОБ УСЛОВИЯХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

*Лысанова А.М., старший преподаватель*

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

**Постановка проблемы.** Эффективная реализация процесса управления в бизнесе является комплексной проблемой. Одной из составляющей этой проблемы является выбор наиболее эффективного, т.е. приемлемого в каждой конкретной ситуации стиля управления. Как известно, стиль управления содержит в себе такие элементы коммуникационного процесса взаимодействия руководителя с подчиненными как его объективная и субъективная составляющая [1, с.65, с.108]. Причем объективная составляющая всегда обозначена как const, в то время как субъективная составляющая может иметь признаки варьирования – var.

Процесс коллективного управления в бизнесе основан на использовании и так же задействовании и потенциала работников, который, как известно, обозначен мерой реализации каждым работником своего биологического и социального начал [2, с.250].

В этой связи немаловажным вопросом для его изучения становится вопрос о содержательном элементе социального начала каждого работника в бизнесе и, собственно, вопрос о влиянии этого начала на выбор стиля взаимодействия руководителя с подчиненными.

При выборе стиля руководства, в том числе и рассматриваемого коллективного стиля, следует достаточно четко и ясно сформулировать меру использования лид-менеджером, т.е. руководителем, его задачецентричного и антропоцентричного поведения. При этом немаловажным вопросом являются те условия, которые призваны обеспечить эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В зарубежной и отечественной литературе очень часто встречаются вопросы, связанные с проблемой выбора стиля руководства, в частности, выбором рационального использования коллективного управления в бизнесе.

Вопросы использования коллективного управления в бизнесе достаточно емко освещены в работах таких зарубежных авторов как Блейк Р., Вудкок М., Харрингтон Дж. И др. В частности, в их работах приведена классификация стилей управления, приведены их характеристики. Аналогичные вопросы рассматриваются и в работах отечественных ученых, например, Ладанова И.Д., Третьяченко В.В., Малек Г.Э., Палеха Ю.И., Никифорова В.Г. и др. [3, с.332]. Особое внимание уделено вопросу о коллективном управлении в работах такого автора как Ли Якокка. Достаточно объемный анализ использования коллективного управления в бизнесе приведен в известной работе авторов

Мескона, Альберта и Хедоури. Особое внимание в работах зарубежных и отечественных авторов уделено проблеме соотношения использования задачецентричного и антропоцентричного поведения лид-менеджера при решении каких-либо вопросов, возникающих в бизнесе. Вопросы об эффективном использовании коллективного управления в бизнесе являются действительно актуальными и требующими дальнейшего изучения.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** Главной составляющей общей проблемы эффективной реализации коллективного управления в бизнесе является определение и дальнейшее изучение важнейших условий, обеспечивающих наиболее эффективную реализацию рассматриваемой проблемы коллективного управления. Кроме того, небезынтересным является малоизученный вопрос о главной составляющей коммуникационного процесса лид-менеджера с его подчиненными, обозначенной как потенциал каждого работника.

Именно потенциал каждого работника предопределяет возможность использования задачецентричного и антропоцентричного поведения лид-менеджера, что в конечном итоге повлияет на вероятность реализации коллективного управления в бизнесе.

**Формулирование целей статьи.** При выявлении условий эффективной реализации коллективного управления в бизнесе представляется решить некоторые вопросы, которые можно сформулировать и обозначить как цели, а именно:

- определение потенциала работников как предопределяющего элемента при выборе стиля управления;
- определение деловой активности работников и меры ее реализации каждым работником;
- выявление степени использования задачецентричного и антропоцентричного поведения лид-менеджера при реализации коллективного управления;
- выявление условий, обеспечивающих эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе;
- определение значимости использования каждым работником видов генерируемой им социальной активности для дальнейшего выбора стиля управления.

Методика исследования: формально-логические методы – для определения основных понятий коммуникационного процесса между лид-менеджером и его подчиненными (задачецентричное и антропоцентричное поведения лид-менеджера и уровень профессионально-творческой зрелости подчиненных); методы анализа и синтеза – для определения потенциала каждого работника, рассматриваемого в свою очередь как меру реализации работником его социальной активности; методы сравнительного анализа – для обоснования условий, обеспечивающих эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе.

**Изложение основного материала исследования.** Бизнес, существующий в системе современных рыночных отношений, предопределяет наличие всевозможных форм и методов взаимодействия между конкретными структурами, организациями и отдельными работниками, занятыми в трудовом процессе конкретного бизнеса. Опыт функционирования современного бизнеса показывает, что его эффективность зависит, прежде всего от меры использования того потенциала, который заложен в каждом работнике трудового коллектива [4, с.237] Потенциал каждого работника, как известно, обозначен прежде всего уровнем его профессиональных знаний, умений, опыта и навыков [5, с.23].

Именно этот потенциал можно с успехом использовать при принятии эффективных решений в бизнесе, основанных на применении так называемого коллективного управления [6, с.215].

Реализация коллективного управления, нацеленного на устранение возникшей проблемы в конкретном бизнесе, предполагает снижение до min размеров задачецентричного поведения лид-менеджера и увеличение до max размеров антропоцентричного поведения лид-менеджера. Это в свою очередь обозначает, что активная роль принадлежит именно рядовым работникам, которые принимают непосредственное участие в решении возникшей проблемы [7, с.228].

Исследования, проведенные кафедрой экономики и предпринимательства ХНАДУ, позволили установить некоторые важные условия эффективной реализации коллективного управления бизнесом. Прежде всего, это выражается через уровень реализации работниками своей деловой активности, а именно через уровень профессионально-творческого потенциала, заложенного в каждом работнике. Именно профессионально-творческая активность работника, а точнее – мера ее реализации работником, является приоритетным элементом эффективности использования коллективного управления. Немаловажную роль при этом выполняет индивидуальная активность работника, которая обеспечивает уровень его притязаний в деловой сфере.

Кроме того, коллективное управление базируется на использовании так называемого принципа «Парето», который обозначен в деловых кругах как 20x80. Это предполагает использование принципа делегирования полномочий: то есть лид-менеджер должен обозначить для себя 20% проблем, которыми он будет сам заниматься (это наиболее значимые проблемы), а 80% менее значимых проблем он передаст для исполнения своим подчиненным [8, с.287].

При этом следует отметить, что за качество и своевременность выполнения 80% менее значимых проблем в конечном итоге отвечает, естественно, сам лид-менеджер.

Использование max уровня антропоцентричного поведения лид-менеджером предполагает безусловное знание тех видов социальной активности, которые генерируют его подчиненные, а кроме этого еще и меру реализации этих генерируемых видов социальной активности, а именно: деловой, индивидуальной, исполнительской и антиобщественной.

Именно тщательный анализ видов социальной активности работников позволяет лид-менеджеру производить координацию и мотивацию мыслей и действий работников, участвующих в коллективном принятии управленческих решений, направленных на обеспечение эффективности функционирования бизнеса [9, с.215].

Первоочередное внимание при использовании коллективного управления должно быть уделено использованию метода принятия управленческих решений – брейнстормингу. Как известно, этот метод обеспечивает реализацию принципа системного и комплексного подхода к изучению существующей проблемы: дифференциацию этой проблемы, изучение и анализ каждого элемента дифференциации, а затем, в конечном итоге – синтез проанализированных элементов изучаемой проблемы. Именно этот метод коллективного управления обеспечивает стопроцентное участие подчиненных в решении какой-либо хозяйственной ситуации, возникшей в бизнесе.

Немаловажным условием эффективного коллективного управления является правильная реализация принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации в бизнесе. Это предполагает, что при принятии и использовании управленческих решений 70% будет принадлежать децентрализации и только 30% - централизации.

При принятии управленческого решения с использованием метода коллективного управления должна быть в полной мере отражена социометрия работников бизнеса, участвующих в решении проблемы: кто из работников предлагал какие-либо идеи; с кем взаимодействовал каждый из участников брейнсторминга; как часто каждый из участников отстаивал свое мнение, суждение и т.д. [10, с.95].

Подробный анализ социометрических наблюдений позволит обеспечить в дальнейшем прямую и обратную связь между лид-менеджером и участниками брейнсторминга, а главное – учесть и в будущем устранить недостатки коллективного взаимодействия при принятии управленческих решений по устранению возникающих отклонений в конкретном бизнесе.

Следует отметить, что в качестве положительного момента использования коллективного управления есть то, что индекс сплоченности трудового коллектива, задействованного в конкретном бизнесе, возрастает.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, были изучены и обозначены условия эффективной реализации коллективного управления в бизнесе. Выявленные в процессе исследования элементы коммуникационного процесса между лид-менеджером и его подчиненными (степень реализации задачецентричного, антропоцентричного поведения лид-менеджера и профессионально-творческой зрелости подчиненных) позволяет смоделировать эффективный процесс коллективного управления в бизнесе.

Выявлены и сформулированы условия, призванные обеспечить эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе.

Рассмотренные вопросы позволят в конечном итоге обеспечить рациональное коллективное управление, которое обеспечит реальное изменение культуры бизнеса с точки зрения ее оптимизации.

### **Перечень ссылок**

1. Палеха Ю.И. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Вид-во «Ліра-К», 2016. 338 с.
2. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
3. Машек Г.Є., Ковальчук М.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. видання 2-ге, доповнене. К.: Видавництво Ліра, 2016. 550 с.
4. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. М.: Издательство Юрайт, 2019. 402 с.
5. Матушкін М. В. Організаційна поведінка: навч. посібник. Старобільськ, 2016. 200 с.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2016. 466 с.
7. Дудкін П.Д., Лосій О.Б. та ін. Організаційна поведінка. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015 252 с.
8. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016. 645 с.
9. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2014. 288 с.
10. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

### **References**

1. Palekha, Yu.I. (2016), *Human Resources Management: Tutorial*. [Menedzhment personalu: navch. posibnyk], K.: View of "Lira-K", 338 p.
2. Nikiforenko, V.G. (2013), *Personnel Management: Training Manual*. [Upravlinnia personalom: navch. posibnyk], 2nd edition, corrected and supplemented, Odessa: Atlanta, 275 p.
3. Mashek, G. E., Kovalchuk, M.M., etc. (2016), *Management. Textbook* [Menedzhment.: navch. posibnyk ], edition 2-th, completed, K.: Publishing House Lyra , 550 p.
4. Pugachev, V. P. (2019), *Management staff of the organization* [Upravlenie personalom organizatsii], M. : Yurayt Publishing House, 402 p.
5. Matushkin, M. V. (2016), *Organizational Behavior. Tutorial* [Orhanizatsiina povedinka: navch. posibnyk], Starobilsk, 200 p.
6. Deineka, A. V. (2016), *Personnel Management* [Upravlenie personalom], M.: Dashkov and Co., 466 p.
7. Dudkin, P.D., Losiy, O.B., etc. (2015), *Organizational Behavior* [Orhanizatsiina povedinka ], Ternopil: FOP Palyanitsya V.A., 252 p.
8. *Management: a textbook for bachelors* (2016), [Menedzhment: uchebnik dlya bakalavrov] / edited by A. N. Petrov, 2nd bridge, recid., M.: Yurayt Publishing House, 645 p.

9. Maslov, V. I. (2014), *Strategic personnel management in an effective organizational culture: Textbook* [Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyakh effektivnoy organizatsionnoy kul'tury: uchebник], M.: Publishing "Finpress", 288 p.

10. Steklova, O. E. (2007), *Organizational culture: Study Guide* [Organizatsionnaya kul'tura: ucheb. posobie], Ulyanovsk: UISTU, 127 p.

## РЕФЕРАТЫ РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

**УДК 331.105.15; JEL Classification: M12**

### **Лисанова А.М. ЩОДО УМОВ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ**

**Мета:** моделювання умов ефективної реалізації колективного управління в бізнесі. **Методика дослідження:** методи формально логічного аналізу для визначення основних понять процесу взаємодії лід-менеджера з його підлеглими (односторонні і двосторонні комунікації лід-менеджера, а також рівень професійної зрілості підлеглих); методи системного і комплексного підходу до вивчення проблем колективного управління в бізнесі, щоб забезпечити аналіз і синтез такого поняття як потенціал кожного працівника в бізнесі; методи порівняльного аналізу умов які забезпечують ефективну реалізацію колективного управління в бізнесі. **Результат дослідження:** встановлено умови ефективної реалізації колективного управління в бізнесі, а також позначені певні чинники, щоб забезпечити раціональне використання виявлених умов; визначено поняття «потенціал» працівника як пріоритетного елемента при виборі стилю взаємодії лід-менеджера з його підлеглими (при цьому потенціал кожного працівника представлений у вигляді його біологічного і соціального почав); виявлено таке поняття як ділова активність працівника, міра реалізації якої безпосередньо впливає на реалізацію колективного управління в бізнесі і крім того, саме ділова активність працівника забезпечує реалізацію його професійно-творчої активності – рівня його професійних знань, умінь, досвіду і навичок; визначені умови використання задачецентричної і антропоцентричної поведінки лід-менеджера при реалізації колективного управління в бізнесі, показана залежність ступеня використання задачецентричної і антропоцентричної поведінки лід-менеджера від встановленого значення поняття «потенціал» працівника; визначено значущість використання кожним працівником видів генерується їм соціальної активності: діловий, індивідуальної, виконавської і антигромадської; позначені при цьому пріоритети щодо видів соціальної активності працівників і їхню соціальну значимість при реалізації колективного рівня. **Наукова новизна:** запропоновано процес моделювання колективного управління в бізнесі з урахуванням запропонованої диференціації умов, що забезпечують ефективну

реалізацію колективного управління в бізнесі. *Практична значимість:* отримані результати дослідження дозволяють забезпечити ефективне колективне управління бізнесом, що в свою чергу забезпечить підвищення усвідомлення власної значущості кожного працівника конкретного бізнесу, а також його мотивацію в результатах своєї праці і в результатах праці всього трудового колективу.

*Ключові слова:* колективне управління, потенціал працівника, соціальна активність, задачецентрична і антропоцентрична поведінка, лід-менеджер, моделювання, рівень професійної зрілості працівників, ефективна реалізація.

**УДК 331.105.15; JEL Classification: M12**

## **Лысанова А.М. ОБ УСЛОВИЯХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ**

*Цель:* моделирование условий эффективной реализации коллективного управления в бизнесе. *Методика исследования:* методы формально-логического анализа для определения основных понятий процесса взаимодействия лид-менеджера с его подчиненными (односторонние и двухсторонние коммуникации лид-менеджера, а также уровень профессиональной зрелости подчиненных); методы системного и комплексного подхода к изучению проблем коллективного управления в бизнесе, обеспечивающие анализ и синтез такого понятия как потенциал каждого работника в бизнесе; методы сравнительного анализа условий обеспечивающих эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе. *Результат исследования:* установлены условия эффективной реализации коллективного управления в бизнесе, а также обозначены определенные факторы, обеспечивающие рациональное использование выявленных условий; определено понятие «потенциал» работника как приоритетного элемента при выборе стиля взаимодействия лид-менеджера с его подчиненными (при этом потенциал каждого работника представлен в виде его биологического и социального начал); выявлено такое понятие как деловая активность работника, мера реализации которой непосредственно влияет на реализацию коллективного управления в бизнесе и кроме того, именно деловая активность работника обеспечивает реализацию его профессионально-творческой активности – уровня его профессиональных знаний, умений, опыта и навыков; определены условия использования задачецентричного и антропоцентричного поведения лид-менеджера при реализации коллективного управления в бизнесе, показана зависимость степени использования задачецентричного и антропоцентричного поведения лид-менеджера от установленного значения понятия «потенциал» работника; определена значимость использования каждым работником видов генерируемой им социальной активности: деловой, индивидуальной, исполнительской и антиобщественной; обозначены при этом приоритеты относительно видов социальной активности работников и их значимость при реализации коллективного уровня. *Научная новизна:* предложен процесс моделирования коллективного управления в бизнесе с

учетом предложенной дифференциации условий, обеспечивающих эффективную реализацию коллективного управления в бизнесе. **Практическая значимость:** полученные результаты исследования позволяют обеспечить эффективное коллективное управление бизнесом, что в свою очередь обеспечит повышение сознания собственной значимости каждого работника конкретного бизнеса, а также его мотивацию в результатах своего труда и в результатах труда всего трудового коллектива.

**Ключевые слова:** коллективное управление, потенциал работника, социальная активность, задачецентричное и антропоцентричное поведение, лид-менеджер, моделирование, уровень профессиональной зрелости работников, эффективная реализация.

**UDC 331.105.15; JEL Classification: M12**

### **Lysanova A. M. ON THE CONDITIONS OF EFFECTIVE REALIZATION OF COLLECTIVE MANAGEMENT IN BUSINESS**

**Purpose:** modeling the conditions for the effective implementation of collective management in business. **Methodology of research:** methods formally logical analysis to determine the basic concepts of the process of interaction of the lead manager with his subordinates (one-way and two-way communications of the lead manager, as well as the level of professional maturity of the subordinates); methods of a systematic and integrated approach to the study of problems of collective management in business, providing analysis and synthesis of such a concept as the potential of every employee in business; methods of comparative analysis of conditions ensuring the effective implementation of collective management in business. **Findings:** conditions have been established for the effective implementation of collective management in business, and certain factors have been identified that ensure the rational use of the conditions identified; the notion of “potential” of an employee is defined as a priority element when choosing a style of interaction between the lead manager and his subordinates (and the potential of each employee is presented in the form of his biological and social beginnings); revealed such a concept as the business activity of an employee, the measure of implementation of which directly affects the implementation collective management in business and in addition, it is the business activity of an employee that ensures the realization of his professional and creative activity - the level of his professional knowledge, skills, experience and skills; the conditions for the use of task-centered and anthropocentric behavior of a lead manager in the implementation of collective management in business are determined, the dependence of the degree of use of task-centered and anthropocentric behavior of a lead manager on the established meaning of the employee’s “potential” is shown; defined significance of use each employee of the types of social activity generated by him: business, individual, performing and anti-social; it identifies priorities in relation to the types of social activity of workers and their importance in the implementation of the collective level. **Originality:** the proposed process of modeling collective management in business, taking into account the proposed differentiation of conditions that ensure the effective implementation of



collective management in business. *Practical value*: the results of the study allow us to ensure effective collective management of the business, which in turn will provide an increase in awareness of the self-importance of each employee of a particular business, as well as its motivation in the results of their work and in the results of the work of the entire workforce.

**Key words:** collective management, employee potential, social activity, problem-centered and anthropocentric behavior, lead manager, modeling, level of professional maturity of workers, effective implementation.

### **Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors**

Лисанова Алла Митрофанівна – старший викладач, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, м.Харків, Україна; e-mail: lysanovaam@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3874-3195>. Моб.096-369-00-03

Лысанова Алла Митрофановна – старший преподаватель, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, старший преподаватель кафедры экономики и предпринимательства, г. Харьков, Украина; e-mail: lysanovaam@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3874-3195>. Моб.096-369-00-03

Lysanova Alla Mitrofanovna - Senior Lecturer, Kharkiv National Automobile and Highway University, Senior Lecturer, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine; e-mail: lysanovaam@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3874-3195>. Моб.096-369-00-03