



## Адміністративні методи менеджменту, правила і закони логіки

Василь Назарович Гладунський,  
доцент кафедри математики і статистики  
Львівського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
кандидат педагогічних наук, доцент

Галина Іванівна Берегова,  
доцент кафедри математики і статистики  
Львівського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
кандидат фізико-математичних наук, доцент

**Анотація.** Досліджується питання застосування правил і законів логіки у процесі підготовки та реалізації організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів менеджменту з метою підвищення їхньої ефективності. Обґрунтовується необхідність вивчення логіки студентами всіх економічних спеціальностей.

**Ключові слова:** адміністративні методи менеджменту, документ, колектив, поняття, судження, закони логіки, умовивід.

**Постановка проблеми.** На всіх етапах розвитку менеджменту як науки основна увага з боку дослідників приділялась пошукові методів впливу на колектив підприємства, щоб досягти найкращих економічних результатів і забезпечити стійкість підприємства як системи в умовах впливу на нього різних факторів. У сучасній теорії менеджменту досить широко описано ці методи, розкрито специфіку й особливості їх застосування. Разом з тим, на нашу думку, ще не повною мірою розкрито шляхи і механізми дослідження ефективності цих методів, зокрема тих методів, які переважно не піддаються числовим вимірам. До них належить і група адміністративних методів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методи управління як система способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт (колектив, спеціаліст, організаційно-економічні об'єкти) для досягнення певного результату, ґрунтовно розкрито у працях О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, А. В. Шегди, О. Т. Лебедева, А. Р. Каньковської, Р. А. Фатхутдінова, Ф. І. Хміля та інших.

Дослідники менеджменту переважно дотримуються єдиного підходу до поділу методів за характером впливу на об'єкт управління. Найбільш поширений поділ методів на три групи: економічні методи, організаційно-розпорядчі (адміністративні) і соціально-психологічні.

Аналіз літературних джерел [1–3] показав, що особливе місце в системі методів управління посідають організаційно-розпорядчі (адміністративні), які формують правові і міжособистісні відносини в колективі, орієнтовані на певні норми, на регламентацію дій, дисципліну, застереження. Вони спрямовані на забезпечення персональної відповідальності кожного з працівників за виконання покладених на них функцій, тобто спрямовані на особу. Щоб особа діяла відповідним чином, її можна заставити, змусити шляхом насильства, залякування, шантажу. Але найгуманніший метод – метод доведення, переконання. В основі

доведення лежать правила і закони логіки. Хоч переконання – це психологічна категорія, яке реалізується завдяки комунікаційному процесові, але й у ньому основу становлять поняття, судження, аргументація, аналогія, дедуктивні й індуктивні умовиводи, а це вже логічні категорії.

Практичне застосування логіки в менеджменті, зокрема при прийнятті рішень, при роботі з інформацією, у комунікаційному процесі, розкривається у працях М. П. Беяцького, В. Ф. Беркова, Д. Й. Грядового, О. Н. Зарецької, В. П. Малахова, М. Я. Сацкова, В. М. Трояновського, В. А. Шергаліна [4–8]. Проте недостатньо ще, на нашу думку, приділяється уваги розкриттю значень сучасної логіки при формуванні і реалізації методів менеджменту.

**Мета статті:** обґрунтувати необхідність дотримання правил і законів логіки при формуванні змісту та застосуванні адміністративних методів менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення мети управління відбувається шляхом підготовки і реалізації сукупності впливів на колективи людей, окремі особистості. Серед цієї сукупності в менеджменті виділяються методи управління як певні способи і прийоми, які використовуються управлінським апаратом фірми передусім для активізації ініціативи і творчості персоналу у процесі практичної діяльності і для задоволення потреб цього персоналу. Мета цих методів – формування у працівників економічних інтересів, правових відносин, забезпечення гармонії у взаємовідносинах між ними, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів, створення умов для задоволення професійного, духовного і фізичного розвитку [2]. Якщо виходити з поняття системи, то можна стверджувати, що методи менеджменту спрямовані на досягнення синергійних, емерджентних, неадитивних, голографічних та інших ефектів фірми, що забезпечують стійкість усієї системи [9].



Особливе місце в системі методів управління по-сідають організаційно-розпорядчі (адміністративні), оскільки вони включають способи й прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, в основі яких лежать сила і авторитет влади, які спрямовані на розум, страх і віру.

У сучасних умовах, коли рівень зрілості працівників фірм зростає, тобто коли працівники хочуть і готові брати відповідальність за виконання завдань, їх керівники мають дуже обережно користуватись силою своєї посади, а використовувати способи й прийоми, спрямовані швидше на розум і віру, дбаючи при цьому про свій авторитет серед підлеглих.

Оскільки адміністративні методи реалізуються переважно через документи (угоди, накази, розпорядження, інструкції, пояснення, застереження, акти та інше) і оформляються, як правило, у письмовому форматі, то рівень сили і авторитету влади закладається ще на етапі формування цих документів і проявляється вже на стадії доведення їх змісту до виконавців та у процесі контролю за виконанням цих документів.

За кожним документом, який формує і видає керівництво фірми, стоять люди. З одного боку, керівники, які готують і формують ці документи, з другого – ті, кому ці документи адресовані, хто має їх виконувати, дотримуватись. Адміністративними документами керівник створює механізми, методи, прийоми, завдяки яким він стає причетним до власності (матеріальної, інтелектуальної, духовної, фізичної), яка належить іншим людям. Ця особливість вимагає від керівника бути не лише висококваліфікованим фахівцем своєї галузі, а й бути психологом, педагогом із добре розвинутим логічним мисленням. «Формальна логіка надзвичайно необхідна для повноцінного засвоєння усього блоку правознавчих дисциплін, без яких не може бути ефективного менеджменту. Добре володіння формальною логікою буде постійно затребуване при складанні самих різних документів і при веденні переговорів» [8, с. 5].

Ще на етапі формування документів менеджер має знайти відповіді принаймні на такі питання: «Яким чином ці документи мають реалізовуватись?», «Чи будуть вони зрозумілі виконавцями?», «Чи зможуть підлеглі їх дотримуватись у даних умовах?», «Як я сам буду діяти, коли будуть порушуватись ті чи інші вимоги документів?». Знайшовши відповіді на ці питання, керівник тим самим поставить себе на місце виконавця і зможе застерегти себе від неправильних рішень, дій.

Щоб завдання, які викладені в документі, були виконані успішно, потрібно, щоб виконавці ці завдання розуміли і трактували так, як розуміє і трактує їх автор документа. А це означає, що документ має відповідати принципам однозначності, послідовності, несуперечливості і, у разі потреби, аргументованості. Ці принципи впливають із законів логіки, яких слід дотримуватись у процесі підготовки документів, зокрема, закону тотожності, несуперечливості і закону виключеного третього.

В основі кожного документа лежить певна множина понять. Закон тотожності вимагає, щоб кожне поняття, кожна думка, кожне висловлення в конкрет-

ному міркуванні зберігали один і той же визначений зміст. Під визначеністю розуміється однакове трактування одного й того ж поняття чи висловлення як того, від кого вони виходять, так і того, кому вони адресовані.

Якщо в діловому документі вживаються неточні, розмиті, незрозумілі поняття, то неодмінно це призведе до різночитання. Часто, особливо останнім часом, в офіційних документах їхні автори використовують «модні» словечка, невиправдані скорочення, що також стає причиною неадекватної реакції на зміст документа з боку виконавців. Одна з найпоширеніших помилок – це помилка різного смислу, яка криється в одних і тих же словах, а також помилка, яка допускається за неадекватної заміни одного слова іншим. У такому разі у виконавців виникають питання: «А що це означає?», «А що тут мається на увазі?». Не усі, кому адресовані накази, інструкції, застереження, нормативи тощо, будуть уточнювати зміст незрозумілих їм понять, а діятимуть на свій розсуд. У таких ситуаціях вони міркують за схемами, які призводять до неправильних висновків, наприклад:

Цього я не зрозумів. Думаю, що це означає так.	Це я так розумію. Якщо, це так, то я маю діяти таким чином.
Дію таким чином.	Дію таким чином.

Прийняття рішення «Дію таким чином» не може гарантувати правильних дій, а у деяких випадках такі дії можуть призвести до негативних наслідків, навіть до трагедій.

Зміст документів здебільшого передається за допомогою висловлень природною мовою.

Серед логічних помилок, які найчастіше трапляються при використанні простих висловлень, можна виділити дві групи.

*Перша група.* Помилки через необґрунтоване узагальнення, коли безпідставно вживається загальне висловлення, тобто вживається квантор загальності (слово «усі») замість того, щоб ужити квантор існування, що відповідає частковому висловленню (слово «деякі», «існує»). Часто квантор загальності при письмовому чи усному викладенні змісту автором документа опускається, у такому разі виконавець може сприйняти цю інформацію як таку, що його не стосується.

*Друга група.* Ті помилки, де не враховується різниця між визначеними і невизначеними частковими висловленнями.

Часткові висловлення можуть бути визначеними за умови впевненості, що певні ознаки  $P$  притаманні лише деяким предметам  $S$  даної множини і відсутні ці ознаки в решті предметів цієї множини. У такому разі визначені часткові висловлення доцільно формулювати у формі «Тільки деякі  $S$  мають ознаку  $P$ » або «Лише деякі  $S$  не мають ознаки  $P$ ». Слова «тільки деякі», «лише деякі» і їм подібні підкреслюють, що «не усі».

Часткові висловлення вважаються невизначеними, якщо є впевненість, що деякі ознаки  $P$  притаманні одній частині предметів  $S$  даної множини і немає впевненості, що ці ознаки відсутні в решті предметів



цієї множини. Тоді такі часткові висловлення формулюються у формі «Деякі  $S$  мають ознаку  $P$ » або «Деякі  $S$  не мають ознаки  $P$ ». У такому разі слово «деякі» не означає, що «не усі», тобто не виключається те, «усі  $S$  мають (не мають) ознаки  $P$ ».

Про предмет  $S$ , який ідеться в документі, можна просто сказати, що він має властивість  $P$ . Але можна й уточнити: чи є цей зв'язок між  $S$  і  $P$  необхідним чи випадковим; чи завжди  $S \in P$  чи ні; чи добре, що  $S \in P$  чи ні; доведено, що  $S \notin P$  чи лише допускається і т. д. Результатами таких оцінок будуть модальні висловлення різних типів, загальна форма яких є такою:

$$M(S \in P) \text{ або } M(S \notin P),$$

де  $M$  – модальна оцінка, яка виражається за допомогою виразів «необхідно», «можливо», «доведено», «обов'язково», «випадково», «переконливо», «дозволено», «заборонено» та ін.

Розуміння модальних оцінок та їх правильне використання значно підвищують ефективність адміністративного методу управління.

Інформація, яка закладається в документі, містить не лише прості висловлення, а переважно складні. Найпоширенішими логічними помилками при використанні складних висловлень є помилки, які пов'язані з неправильним трактуванням логічного змісту сполучників (операторів), за допомогою яких з'єднуються прості висловлення. Зокрема, коли плутають роздільний сполучник «або... або» з нероздільним «або» і висновки робиться за неправильним модусом у формі

$$\frac{A \vee B, B}{\neg A} \text{ чи } \frac{A \vee B, A}{\neg B}.$$

Останнім часом, із метою запобігання подібним помилкам, в офіційних документах, навчальній літературі можна натрапити на комбіновані сполучники на зразок «і/або», «та/або». Виходячи з означення кон'юнкції, нестрогої й строгої диз'юнкції, які містяться в літературі з логіки, у таких випадках досить вжити сполучник «або» – нестрогу диз'юнкцію.

Утворюючи складні висловлення при формуванні наказів, інструкцій, положень, розпоряджень, укладенні контрактів та інших документів, потрібно ретельно перевіряти істинність простих висловлень і добре пам'ятати про зміст логічних сполучників, лише за таких умов можна правильно сконструювати складні висловлення.

З іншого боку, коли вивчається інформація, що надійшла ззовні, її слід також уважно вивчати, особливо коли інформація надходить із різних джерел, від підлеглих, які бояться сказати правду, від тих, хто дає інформацію ту, яку хоче почути керівник у даний момент. «Намагайтесь з'ясувати, чи несуперечлива наявна інформація, не спішіть робити висновки без ретельної перевірки додаткових фактів, вони ніколи не будуть зайвими. Уникайте хибних або нелогічних висновків з одержаної інформації. Не приходьте до рішення на основі півправди і в кінцевому підсумку завжди пам'ятайте, що виключення дуже рідко підтверджує правило» [7, с. 198].

Менеджер має забезпечити злагоджену роботу підлеглих, налагоджувати їхні взаємовідносини, доводити й уміло переконувати їх діяти відповідно до розроблених і чинних розпорядничих, стабілізуювальних і дисциплінуювальних документів. При цьому кожного разу він має враховувати рівень зрілості колективу. За відомою в менеджменті теорією життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, рівень зрілості підлеглих визначається їхньою спроможністю нести відповідальність за свою поведінку, прагненням і намаганням досягти мети, освітою, досвідом, обізнаністю в конкретній сфері. За цими ознаками зрілість підлеглих поділяється на чотири рівні:

- *низька*, коли підлегли не хочуть брати на себе відповідальність і не можуть через об'єктивні на це причини;
- *середня*, коли підлегли готові нести відповідальність, але через свою зрілість не можуть брати на себе цієї відповідальності;
- *помірковано висока*, коли можуть брати відповідальність, але не хочуть;
- *висока*, коли можуть брати відповідальність і хочуть нести відповідальність.

Щоб працювати з колективом будь-якого наведеного вище рівня зрілості, менеджеріві самому треба бути високо зрілим, адже треба вміти і правильно сформулювати вказівку, і вміти аргументовано переконувати та чітко виражати свої думки, і добре володіти методами доведення, переконання тощо.

Як показує досвід, у роботі з високо й помірковано зрілими колективами менеджеріві швидше треба вдаватися до процесу доведення, а в роботі з колективами низького рівня зрілості – до мистецтва переконання.

У першому варіанті менеджер більшу ставку робить на аргументацію. Тому тут він має уміти виводити наслідки з факту, уміти спростовувати хибні висновки, блуди, володіти методами дедукції, індукції, аналогії, порівняння, узагальнення, правилами доведення й спростування тощо, тобто володіти повним арсеналом правил і законів логіки.

У другому – менеджер основну ставку робить на переконання. За таких обставин, окрім логічних прийомів, він має використовувати психологічні й педагогічні.

Логічні помилки допускаються і через порушення інших законів і принципів логіки. Закон суперечності і закон виключеного третього часто порушуються, коли норми, правила, що закладені в одному документі, суперечать чи є протилежними до норм, правил, закладених в інших документах. Часто ці закони порушуються за зворотного зв'язку.

Вимогу доведеності, обґрунтованості знань переважно називають принципом достатньої підстави. За принципом достатньої підстави будь-яке твердження, викладене в документі чи в усній бесіді, повинно мати свою достатню підставу, тобто бути доведеним, аргументованим, обґрунтованим, або, з іншого боку, кожне твердження може бути сприйнятим лише тоді, коли воно логічно впливає з іншого (інших) як із своєї достатньої підстави.



Недотримання принципу достатньої підстави у процесі мобілізації колективу до певних дій може призвести до втрат управлінських ефектів, зокрема, синергії, емерджентності, цілісності, голографічності, поглибити дифузійність.

При формуванні документів, особливо посадових і нормативних документів, інструкцій, пояснень, попереджень, а також при доведеннях і спростуваннях, що досить часто використовуються у процесі контролю за виконанням адміністративних документів, важливим є принцип необхідного і достатнього, який формально виражається формулою

$$A \Rightarrow B \text{ (Якщо } A, \text{ то } B),$$

де  $A$  виступає достатньою умовою для  $B$ , а  $B$  – наслідком, необхідною умовою для  $A$ . Це означає, що:

- якщо виконується умова  $A$ , то обов'язково настає наслідок  $B$ ;
- якщо не виконується умова  $A$ , то не обов'язково не було наслідку  $B$ ;
- якщо настав наслідок  $B$ , то не обов'язково за умови  $A$ ;
- якщо не настав наслідок  $B$ , то обов'язково не було умови  $A$ .

Поверхове розуміння цього принципу призводить до поширеної помилки, коли стверджувальний модус (*modus ponens*) і заперечувальний модус (*modus tollens*), схеми яких, відповідно, є такими»:

$$\frac{A \Rightarrow B, A}{B} \text{ і } \frac{A \Rightarrow B, \neg B}{\neg A},$$

підмінюються неправильними

$$\frac{A \Rightarrow B, B}{A} \text{ і } \frac{A \Rightarrow B, \neg A}{\neg B}.$$

Порушення правил і законів логіки призводить не лише до створення шумів, а й до виникнення фальшивих, хибних проблем, які тягнуть за собою значні людські, фінансові чи матеріальні затрати і стають основою для необґрунтованих управлінських дій та рішень. А необґрунтовані дії та рішення спроможні підірвати всю соціально-економічну систему, а то й зруйнувати її.

Отже, щоб забезпечити ефективність адміністративних методів, вони мають відповідати основним принципам логіки, а це можуть забезпечити лише фахівці, які знають і володіють цими принципами. Зрозуміло, що ці принципи мають закладатись у студентські роки у процесі вивчення нормативних дисциплін, де логіка, як окрема дисципліна, має зайняти своє місце, як це було кілька років тому. Тоді логіку вивчали на всіх економічних спеціальностях, а тепер, з незрозумілих причин, логіка з цього класу дисциплін виведена,

навіть і для менеджерів вона стала не обов'язковою. Чим же завинила логіка? І тут доречні слова колишнього віце-президента США, лауреата Нобелівської премії 2007 року Альберта Гора: «Доти, доки окремі громадяни не спроможні використовувати логіку і розум як інструмент аналізу і перевірки ідей, думок, дій і законів, продажні сили будуть формувати свої закони і свою логіку» [11 с. 127].

Засновник інституту стратегій «*Inspira*» Павло Шеремета, який упродовж чотирьох років працював у Малайзії радником прем'єр-міністра, розповідаючи про секрети успіху цієї країни (за останні два роки Малайзія піднялась із 23-ї на 12-ту сходинку в рейтингу Світового банку, який визначає найсприятливіші для ведення бізнесу країни), зазначив, що для того, щоб Україна стала успішною, то акцент треба зробити на інтелект, заощадження ресурсів і на відповідальність [12].

Як бачимо, серед трьох категорій П. Шеремета інтелект поставив на перше місце. А інтелект – це розумові здібності, здатність мислити, розумно діяти, приймати рішення, передбачати, розвиткові чому, як показує досвід, значно сприяє вивчення студентами сучасної логіки. «Сьогодні без апарату логічної думки не можуть обійтися не лише математики чи інженери, а й лінгвісти, психологи, соціологи, теоретики менеджменту... Володіти логічним інструментом – означає бути, не на словах, а на ділі, професіоналом високого класу» [13, с. 124].

Підтвердженням доцільності ввести логіку до складу нормативних дисциплін для економістів є і те, що сьогодні одним із найбільш перспективних напрямів наукових досліджень у сфері аналізу та прогнозування економічних процесів є нечітка логіка, яка є розширенням класичної. А вивчення нечіткої логіки без знань класичної не дасть очікуваного ефекту.

**Висновки.** У сучасній літературі недостатньо розкрито шляхи підвищення ефективності адміністративних методів менеджменту як на стадії їх розроблення, так і на стадіях застосування та контролю за їхнім виконанням. Дотримання правил і законів логіки забезпечує однозначність, несуперечливість змісту документів та їхнє трактування авторами документів і тими, кому вони адресовані, що підвищує рівень ефективності адміністративного впливу на колектив.

Правильно підготовлений документ має бути грамотним як щодо мови, так погляду логіки. А це вимагає від керівника відповідних знань. Тому в навчальні плани для всіх економічних спеціальностей слід ввести логіку як нормативну дисципліну, доповнивши її розділом нечіткої логіки, яка сьогодні стала одним із перспективних напрямів наукових досліджень у сфері аналізу і прогнозування та моделювання економічних процесів.

#### Список використаної літератури

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Лебедев О. Т. Основы менеджмента: учебн. пособие / [Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. Т. Лебедева. – [2-е изд.]. – СПб. : ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента : учеб.-практ. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 352 с.



4. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Новое знание, 2001. – 320 с – (Экономическое образование).
5. Грядовой Д. И. Логика в предпринимательской деятельности и деловом общении: учеб. пособие / Д. И. Грядовой, В. П. Малахов, В. А. Шергалина. – М. : Щит-М, 1998. – 240 с.
6. Зарецкая Е. Н. Логика для менеджера / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 1997. – 356 с.
7. Сацков Н. Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов / Н. Я. Сацков. – Белая Церковь, 1993. – 400 с.
8. Трояновский В. М. Логика в менеджменте : учеб. пособие / В. М. Трояновский. – М. : Изд-во РДЛ, 2001. – 240 с.
9. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти) : монографія / В. Н. Гладунський. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.
10. Трояновский В. М. Математическое моделирование в менеджменте : учеб. пособие / В. М. Трояновский. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 240 с.
11. Гор А. Атака на разум / Альберт Гор : [пер. с англ. А. Богданова и К. Минковой ; под ред. Ю. Акимова]. – СПб. : Амфора, ТИД Амфора, 2008. – 478 с.
12. Нафта – це вчорашній день! // Експрес. – 2012. – № 136 (6698). – 6–13 грудня.
13. Жоль К. К. Вступ до сучасної логіки : навч. посібник / К. К. Жоль. – К. : Вища школа, 1992. – 128 с.

**Summary.** The issue of the application of logics rules and principles in the process of preparation and realization of management administrative methods aimed at their efficiency is investigated in the article. The necessity of studying logics by students of all economic specialities is substantiated.

**Keywords:** administrative methods of management, document, staff, concept, judgment, rules of logic, reasoning.