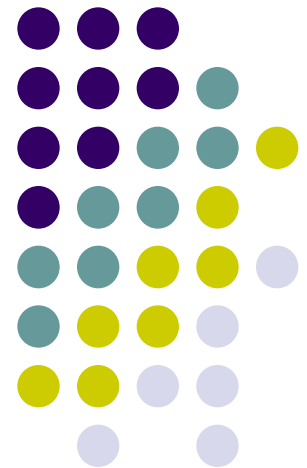


Основи менеджменту

Модуль 1:
Теоретико-методологічні засади менеджменту

Тема 1.
Сутність, роль та методологічні
основи менеджменту



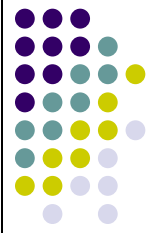
Тема 1.

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту



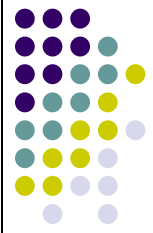
- Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
- Сутність категорій «управління» та «менеджмент».
- Система відносини в організації як предмет вивчення менеджменту
- Менеджмент як система наукових знань
- Менеджмент як мистецтво управління
- Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



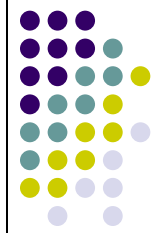
- История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий
- Высказывания по проблемам управления можно найти
 - и на египетских папирусах,
 - и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата,
 - и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий
- Высказывания по проблемам управления можно найти
 - и на египетских папирусах,
 - и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата,
 - и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи
- Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно не представляется возможным, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению

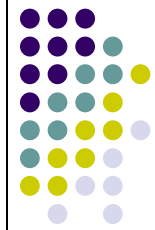
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



5

- Развитие управления происходило в основном **эволюционным путем**
 - Оно характеризуется непрерывностью, отражающей логику и историю изменений, которые происходили не только в экономике, но и во всей системе социально-экономических отношений. Но и без революций не обошлось ...
- В научной литературе выделяют **пять революционных преобразований**, разделяющих стадии становления науки управления – **“Управленческие революции”**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

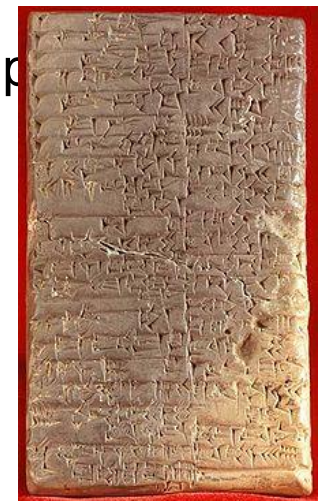


6

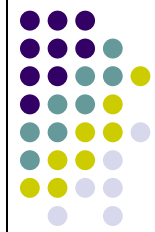


- I управленческая революция – «религиозно-коммерческая»

- За начало отсчета в литературе по истории менеджмента считают зарождение письменности в **древнем Шумере**, которое относится к **V тысячелетию до н. э.**
- Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к **возникновению особенной прослойки жрецов-бизнесменов**, которые вели деловую переписку и коммерческие расчеты.
- Поэтому эта первая управленческая революция характеризуется как **"религиозно-коммерческая"**.
- **Не жертвоприношения, а плата материальными ценностями жрецам ...**



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- II управленческая революция – «светско-административная»
- Вторая управленческая революция связывается с деятельностью **вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.)**, который издал свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения (глиняные таблички):

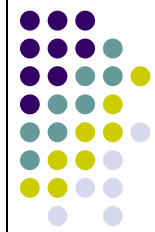


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- II управленческая революция – «светско-административная»
- Свод законов Хаммурапи:
 - Разделение слоев общества и правила управления ими;
 - “Имидж” царя – грозный, сильный, но заботливый;
 - Узаконены свидетельские показания;
 - Запрещено перекладывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных;
 - Законодательно установлена оплата работы свободных людей.
- Этими законами вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность за выполнение работ
 - Именно потому вторую управленческую революцию считают "светско-административной"

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- III управленческая революция - «производственно-строительная»
- Третья управленческая революция произошла 1000 лет спустя там же в Вавилоне во времена правления **Навуходоносора II (605—562 гг. до н. э.)**.



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- III управленческая революция – «производственно-строительная»
- Она предполагала сочетание государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства:
 - Повышение производительности труда и качества продукции;
 - Профессиональное обучение;
 - Введение в практику принципов контроля за производством
 - Порядок в армии.
- Третья управленческая революция известна как "производственно-строительная"



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **За 400 лет до нашей эры в Древней Эллад**е философ **Сократ** сформулировал принцип системности применительно к управлению, а **Ксенофонт** признал его особым видом искусства.
- **Их современник**, персидский царь Кир выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, — мотивации.
- **Чуть позже в Греции** не без успеха занимались изучением методов выполнения трудовых операций, вопросами их ритмичности, а **Платон** сформулировал принцип специализации.
- В **325 году до н. э.** свой вклад в копилку управленческих идей внес **Александр Македонский**, впервые использовав для разработки военных решений штаб.
- Последним известным нам словом представителей античности в области менеджмента было применение **римским императором Диоклетианом в 284 году н. э.** принципа делегирования полномочий.
- **Но до революции все эти достижения не дотянули ...**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



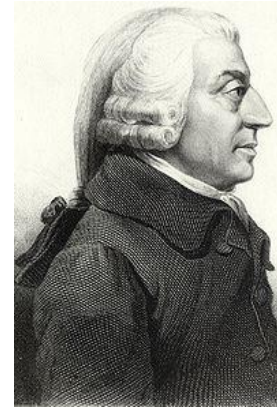
- **Сонное средневековье**, когда не было необходимости управлять могучими империями и огромными армиями, а хозяйственная жизнь редко выходила за пределы феодальных усадеб и ремесленных мастерских, почти ничего не добавило по сравнению с древностью в решение управленческих проблем.
- Лишь в **900 году** один из крупнейших ученых Востока **Аль-Фараби** сформулировал, а мусульманский теолог из Персии **Аль-Газали** дополнил и развил систему требований к руководителям.
- Гораздо позже в Европе этими проблемами занимался итальянец **Николо Макиавелли**, выдвинувший, кроме того, принцип массового согласия и обосновавший роль целеполагания в деятельности организации.
- А его современник англичанин **Томас Мор** проанализировал неблагоприятные последствия плохого управления.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- IV управленческая революция – “индустриально-капиталистическая”
- Четвертая управленческая революция состоялась **в период зарождения капитализма и индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII—XVIII вв.)**.
- Ее главным результатом стало **зарождение профессионального управления**.
 - Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII — начала XIX столетий привела к тому, что наряду с эмпирическими методами в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные сроки работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Ада́м Смит
 - англ. *Adam Smith*, 1723—1790
- Создал концепцию контроля и расчета оплаты за труд
- Известность Смит получил после публикации книги «Исследование о природе и причинах богатства народов» в 1776 году.
 - Эта книга в деталях описывает последствия экономической свободы
 - В книгу включены обсуждения таких концепций, как *laissez-faire* (принцип невмешательства), роль эгоизма, разделение труда, функции рынка и международное значение свободной экономики.
 - Богатство народов открыло экономику как науку, запустив доктрину свободного предпринимательства.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **Ричард Аркрайт**

- англ. *Richard Arkwright*, 1732 - 1792

- Англичанин **Ричард Аркрайт**, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.
- На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины, ему удалось добиться непрерывности технологических процессов.
- Это позволяло существенно экономить на издержках производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами.



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Ричард Аркрайт
- По существу, **Аркрайт заложил основы** того, что можно было бы назвать **индустриальным управлением** или, говоря современным языком, **организацией производства**.
- Одновременно Аркрайт **сформулировал дисциплинарный "кодекс" фабричной системы** за различные нарушения в виде системы штрафных санкций, фиксируемых в специальной книге и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- **Роберт Оуэн**

- *англ. Robert Owen, 1771— 1858*

- Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800-1828 гг. английский ученый **Роберт Оуэн**, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик.



- предоставление рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта, отдыха, в создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.
 - повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе, сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы.

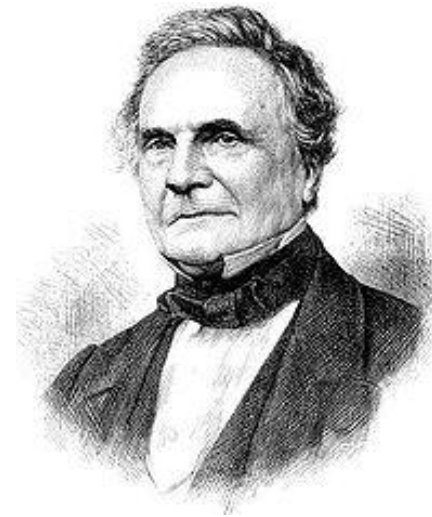
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- Роберт Оуэн
- Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший своей целью повышение производительности труда.
- На практике опробовал идею того, что спустя полтора столетия стало на Западе повсеместно распространенным явлением и получило название **социального партнерства**.
 - Но эта идея настолько обогнала свое время, что была отвергнута современным ему обществом и вскоре предана забвению.

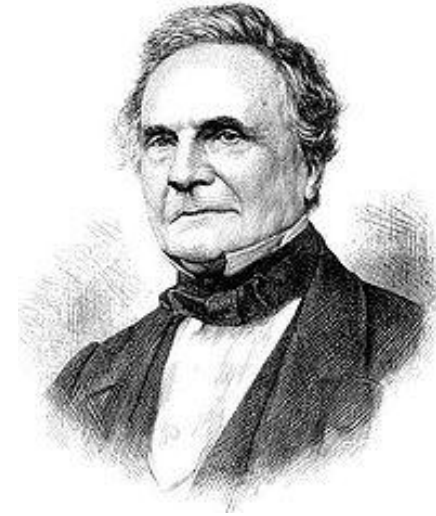


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- Чарльз Беббидж
 - *англ. Charles Babbage, 1791—1871*
- Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины **Чарльзом Беббиджем**



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Чарльз Беббидж
- Он разработал методики
 - изучения затрат рабочего времени на осуществление различных операций,
 - сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий,
 - выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики,
 - а также применения премиальной системы оплаты.
- Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге "Об экономии материалов и оборудования", которая оказалась **первой в мире публикацией в области научного управления.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Несмотря на то, что понятие управление очень старо, идея управления как научной дисциплины — относительно нова
- Только в XX веке оно было признано самостоятельной сферой деятельности
- **Научное управление как целостная система сложилось — уже в XX веке**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- V управленческая революция – “бюрократическая”
- Пятая управленческая революция (конец XIX — начало XX вв.) известна под названием **бюрократической**, ее теоретической платформой стала концепция **"рациональной бюрократии"**
- Когда в Европе и Америке стали развиваться экономические процессы, рыночные отношения, — **начали появляться школы и центры по управлению, подготовке руководителей и специалистов**
- Они назывались **школы административного управления или школы делового администрирования** и действовали в рамках конституции, права
- Основателем школ был прусский ученый **Макс Вебер**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Несомненно, попытки научного обобщения накопленного опыта и формирование основ науки управления, относящейся к концу XIX — началу XX в., были ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как
 - массовое производство и массовый сбыт,
 - ориентация на крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций.
- Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в
 - рациональной организации производства и труда,
 - в четкой взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Макс Вебер
 - *нем. Max Weber; 1864 —1920,*
- В 1880 г. Макс Вебер первым сформулировал роль, значение понятия "бюрократия"
 - От **французского "бюро"** - отдел учреждения, коллегиально избираемый орган и **греческого "кратос"** – "власть"
- Предлагалась некая нормативная модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться
 - **"рациональная бюрократия"**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **Характеристики рациональной бюрократии:**
 - Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
 - Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
 - Наличие взаимоувязанной системы обобщенных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
 - Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
 - Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

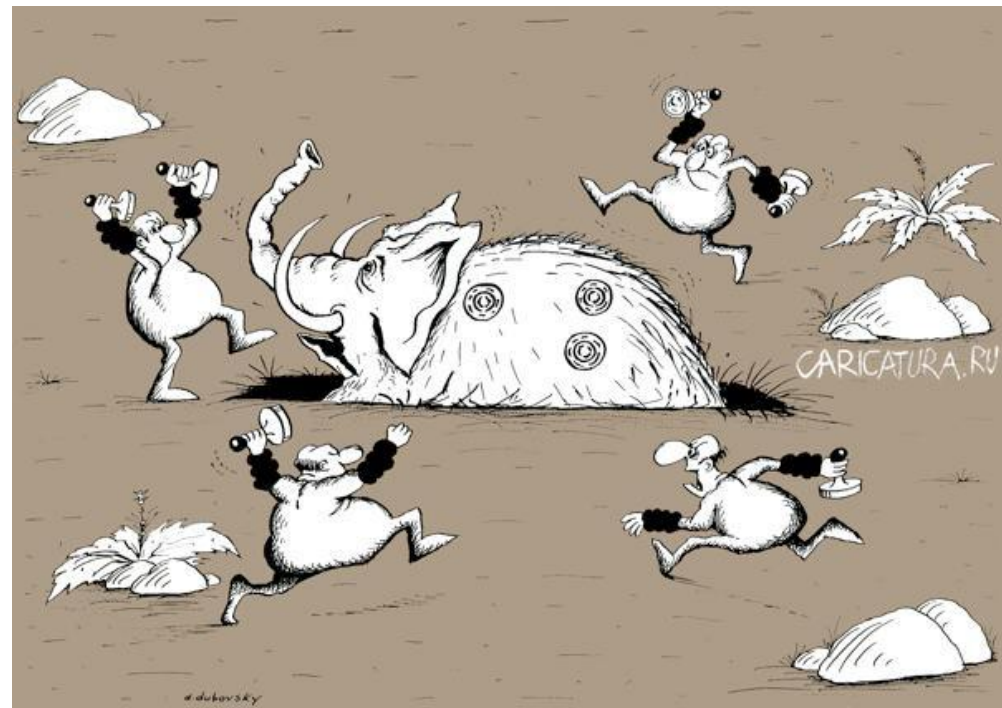
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Бюрократию часто называют классической или традиционной структурой
- Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.
- Причины столь длительного и широкомасштабного использования бюрократического вида оргструктуры –
 - ее характеристики хорошо подходят для военных, большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений.
- **Появился класс бюрократов** — чиновник, административный работник, который умеет управлять производственным персоналом, производством и людьми в определенном регламенте.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- М. Вебер писал, что у бюрократии, как в любом процессе, есть свои положительные и отрицательные стороны
- В школах делового администрирования изучали положительные стороны и то, как избежать отрицательных
- Сегодня этот опыт на 80 % потерян даже в ряде цивилизованных стран

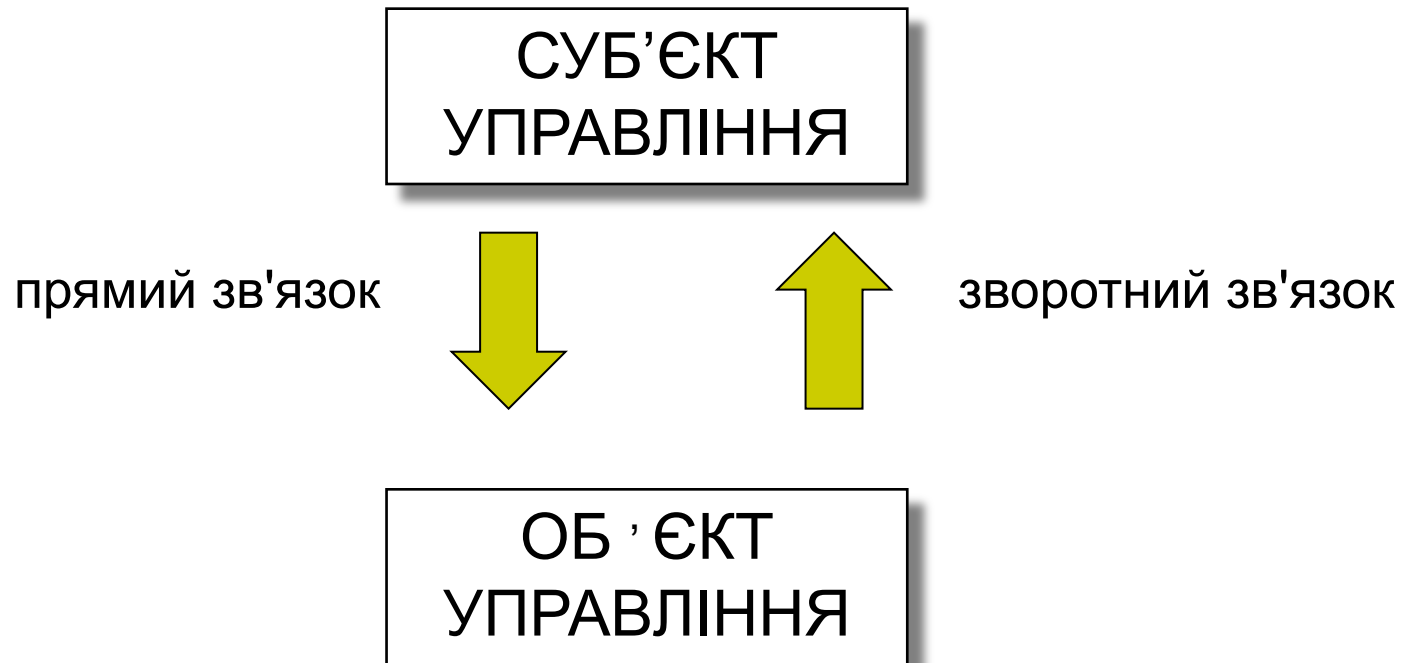


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **Основные результаты пятой управленческой революции:**
 - формирование больших иерархических структур
 - разделение управленческого труда
 - введение норм и стандартов
 - установление должностных обязательств и ответственности менеджеров

Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



Управління - цілеспрямована діяльність, що призводить до бажаної зміни стану об'єкту

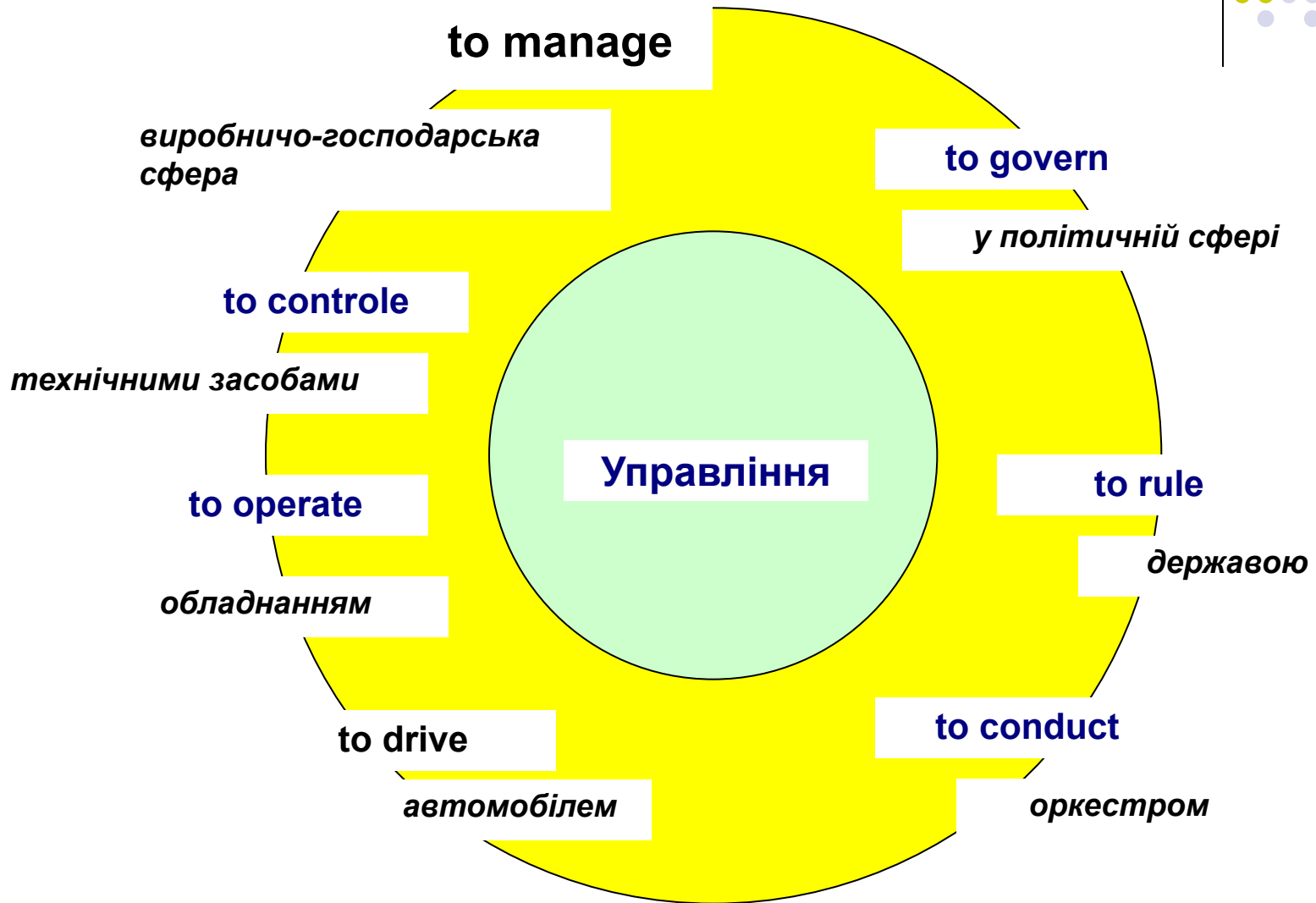
Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



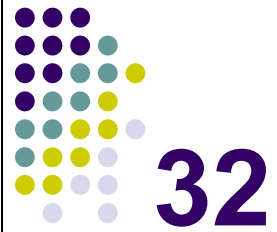
Управление (в широком смысле)

- Общая функция организованных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели
- **Социальное управление**
Целенаправленное воздействие на общество для сохранения или совершенствования его определенной качественной специфики
- **Особые отрасли социального управления:**
 - **государственное управление**
 - управление организациями (**менеджмент**)

Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

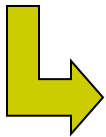


Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



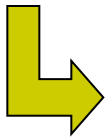
- **Менеджмент**

- Управління людьми в організаціях для досягнення цілей організації



*Процес оптимізації людських, матеріальних
й фінансових ресурсів*

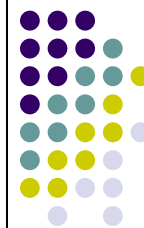
- Вміння робити справу руками інших людей



*Використовуючи їх труд, інтелект і мотиви поведінки
Мері Паркер Фоллет*

- Джерело:
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента

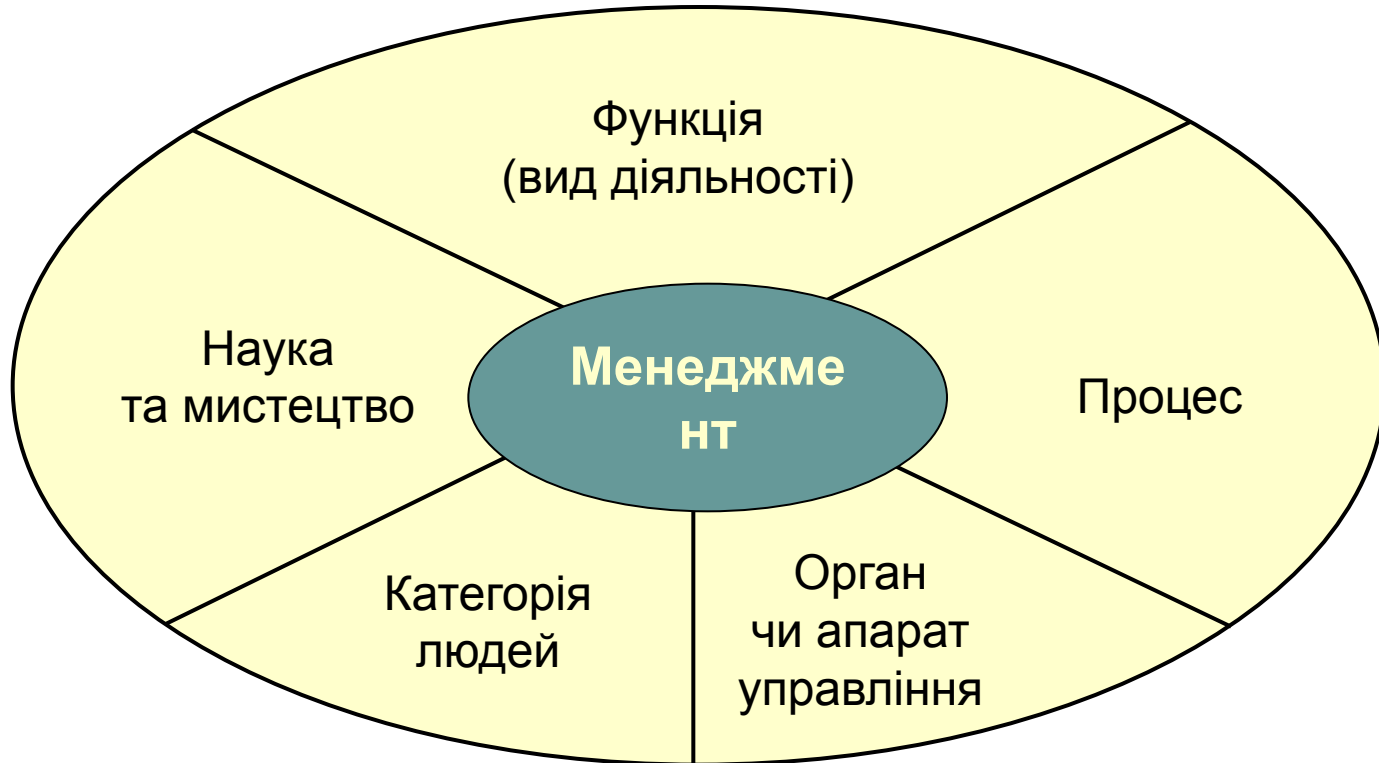
Сфера менеджменту в просторі соціального управління



33



Підходи до визначення поняття “менеджмент” у науковій літературі



Джерело:

Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту :

навч. посіб. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. / – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

Система відносини в організації як предмет вивчення менеджменту



- У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як **процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей**
- Управління – це
 - вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи
 - організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку
 - керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень
 - найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо
 - Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління

- Менеджмент – це самостійна галузь знань
- Це міждисциплінарна галузь, що поєднує в собі науку, досвід, "ноу-хау", які примножені управлінським мистецтвом
- Під **науковими основами управління** розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями

- У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління:
 - теорія наукового управління
 - теорія адміністративного управління
 - теорія управління з позицій психології і людських відносин
 - теорія управління з позиції науки про поведінку

- В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що **не піддається кількісному аналізу**
- Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління
- З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки **за допомогою пізнання науки управління**

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- **Бізнес** (англ. Business – справа, угода, комерційна діяльність) – це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов'язаних із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці
- **Підприємництво, підприємницька діяльність** (рос. *предпринимательство*) – самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку
- Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- У західних країнах підприємництво розглядається як **особливий тип господарювання**, в основі якого – пошук нових можливостей виробництва товарів і послуг на основі інновацій та уміння залучення ресурсів із найрізноманітніших джерел
- У вітчизняній економічній науці, на думку деяких науковців, найбільш повно сформулював поняття підприємництва З.С. Варналій:
 - Підприємництво як економічна категорія – є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу

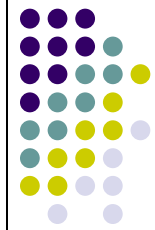
Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

- **Менеджмент** (англ. *management*, от лат. *manu agere* «указывать рукой» ср. рус. *руководить*). – управление социально-экономическими системами, в том числе производственными

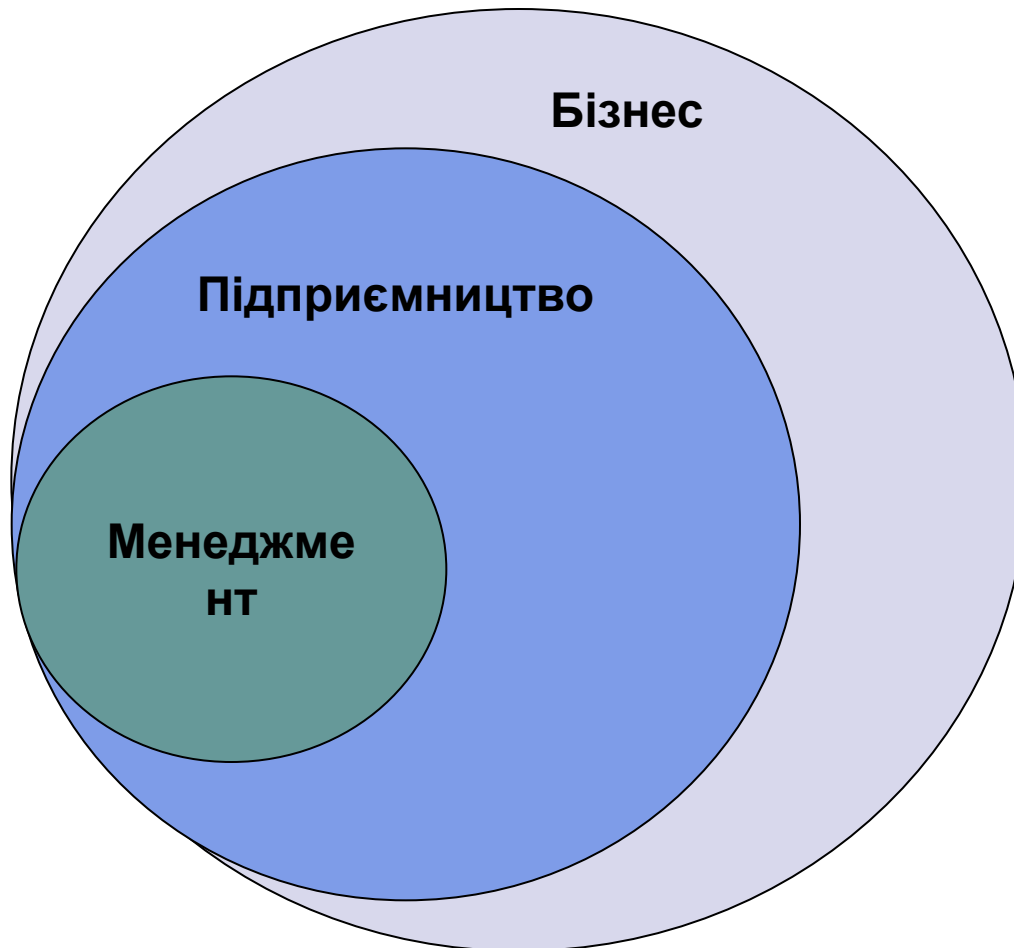
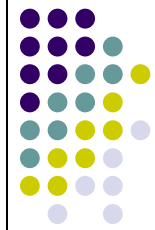
- "Новогодний бизнес"



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



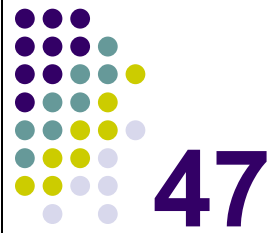
- **Бізнесмен** – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток
 - Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління
- **Підприємець** – це особа, яка вкладає власні та позикові кошти в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності
 - Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик
- Важливо розуміти, що слова “підприємець” і “менеджер” не є синоніми!

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Важливо розуміти, що слова “підприємець” і “менеджер” не є синоніми!
- **Менеджер** (англ. *manager*):
- **Мене́джер** — це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), що
 - відповідає за певний напрям діяльності організації (менеджер з управління персоналом, інвестиційний менеджер, PR-менеджер, фінансовий менеджер, ризик-менеджер, бренд-менеджер, екаунт-менеджер, менеджер з продаж),
 - керує проектом (проектний менеджер)
 - керує компанією в цілому (топ-менеджер).

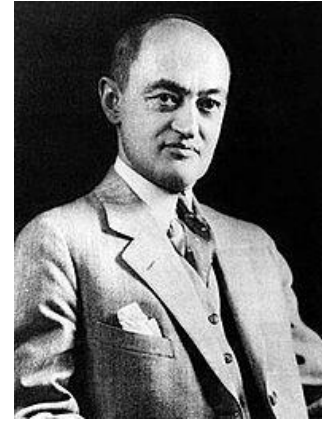
Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Останнім часом до менеджерів відносять усіх осіб, що відповідають за певний напрям, у тому числі й не керівних посад
- У цьому випадку, “менеджер” може дорівнювати посаді “відповідальний виконавець”, “провідний інженер”
- Відповідає будь-якому військовому званню вище сержанта (штатна посада — командир відділення, танку, бойової машини).

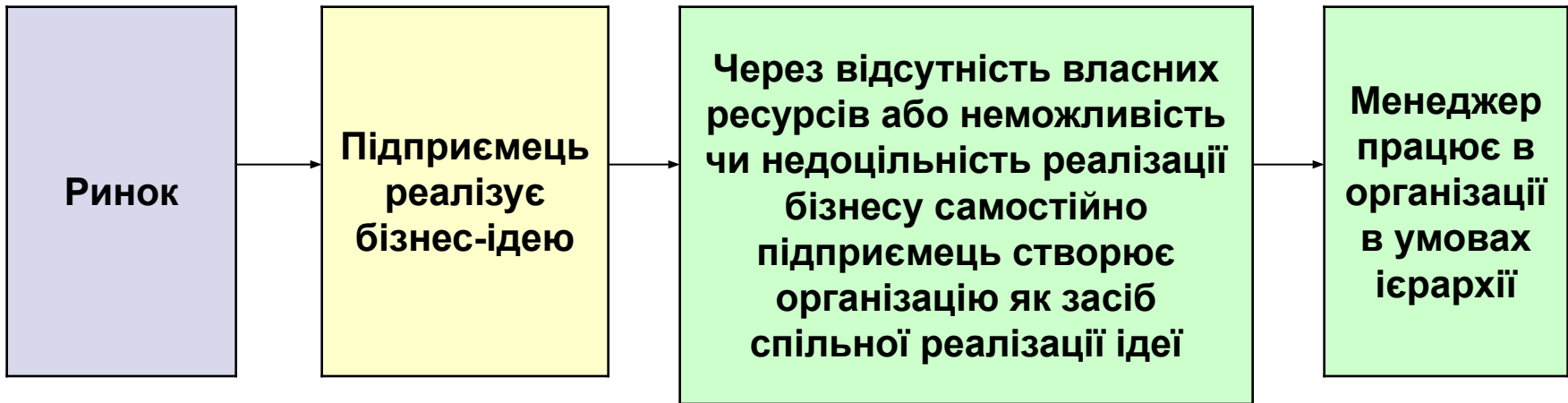
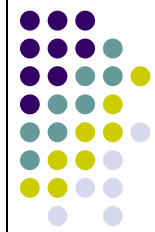
Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

- Австро-американский экономист
Йозеф Шумпетер
(нем. *Joseph Alois Schumpeter*; 1883 —1950)
дал определение:



- **Предприниматель** — это человек, пытающийся превратить новую идею или изобретение в успешную инновацию.
 - В частности, предпринимательство представляет собой силу **креативного разрушения**, действующую на рынках и в производстве, одновременно создавая новые продукты и модели бизнеса.
 - Креативное разрушение – это «процесс индустриальной мутации, которая непрерывно реконструирует экономическую структуру изнутри, разрушая старую структуру и создавая новую»
 - Креативное разрушение происходит тогда, когда что-то новое заменяет собой нечто старое
 - Наглядный пример такого разрушения — персональные компьютеры
 - Креативное разрушение обеспечивает динамичный и долгосрочный экономический рост.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Виникнення організації як передумови менеджменту

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- **Питер Друкер**
(*Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005*)



КТО ТАКОЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ?

- Каждый сотрудник в современной организации является "управляющим", если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов.
- Например, это может быть способность производственного предприятия выпускать новую продукцию или увеличивать свою долю на данном рынке или способность больницы предоставлять лучший уход за пациентами и т.д.
- Друкер П. «Эффективный управляющий»

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

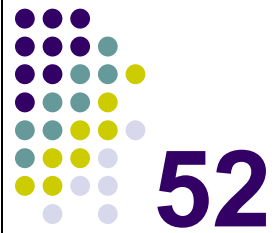
- **Питер Друкер**
(*Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005*)



КТО ТАКОЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ?

- Такой человек обязан принимать решения; его деятельность не может сводиться к исполнению приказов.
 - Он должен нести ответственность за свою деятельность.
 - Предполагается, что в силу своих знаний он более чем кто-либо другой способен принимать правильные решения.
 - Его предложения могут отвергаться, он может быть понижен в должности или уволен.
 - Но если он находится при исполнении своих обязанностей, он отвечает за реализацию поставленных целей, качество исполнения заданий и вообще за достижения своей организации.
- Друкер П. «Эффективный управляющий»

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Особливості управлінської роботи:
 - неоднорідність;
 - короткочасність;
 - різноманітність і незначна повторюваність дій;
 - фрагментарність.
- Менеджер – представник особливої професії, професійний управлінець, який
 - має спеціальну підготовку,
 - засвоїв певну суму знань і навичок,
 - специфічний стиль і стандарти поведінки, зовнішніх манер тощо.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



53

| | Менеджер | Підприємець |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Статус</i> | Професійний найманий керівник, який має постійну посаду. | Має економічну й організаційну незалежність. Ризикує особистим капіталом. Працює “на себе”. |
| <i>Відношення до організації</i> | Працює в системі ієрархічних відносин. Підпорядковується “верхам”, віддає розпорядження “вниз”. | Взаємостосунки базуються на діловій основі, є партнерськими, неформальними. Безпосередньо бере участь у роботі. |
| <i>Професійна підготовка</i> | Має спеціальну підготовку, володіє “наукою” менеджменту. | Спецпідготовка не є обов’язковою. Переважають комерційні та особисті здібності. |
| <i>Ставлення до своєї ролі, зовнішніх атрибутів статусу</i> | Усвідомлює свою особливу роль, має особистий стиль, стандарти поведінки, систему цінностей, професійних та особистих інтересів. Надає великого значення зовнішнім атрибутам свого статусу. | Не звертає суттєвої уваги на “рольові” ознаки та зовнішні атрибути. |