

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний педагогічний університет  
імені А. С. Макаренка

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Навчально-методичний посібник

Суми – 2017

УДК 005.95/.96(075.8)

М50

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка  
(протокол № 15 від 19.06.2017 р.)*

**Укладачі:**

- Є. М. Хриков**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри державної служби, адміністрування та управління Луганського національного університету імені Тараса Шевченка.
- О. Г. Козлова**, кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту освіти та професійної підготовки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.
- Д. О. Козлов**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та професійної підготовки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.

**Рецензенти:**

- М. В. Гриньова**, доктор педагогічних наук, професор, професор Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка.
- О. М. Касьянова**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, філософії та мовної підготовки Харківської медичної академії післядипломної освіти.
- М. О. Лазарєв**, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту освіти та професійної підготовки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.

**М50** Менеджмент організації : навчально-методичний посібник / укладачі : [Є. М. Хриков, О. Г. Козлова, Д. О. Козлов]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – 382 с.

Навчально-методичний посібник охоплює всі теми, передбачені програмою навчальної дисципліни „Менеджмент організації” для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”. У навчально-методичному посібнику розглядаються теоретичні і методологічні основи менеджменту організації. Приділено увагу питанням прогнозування, планування і забезпечення управління в організації.

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів закладів вищої освіти, підприємців і керівників-практиків, яких цікавлять проблеми менеджменту організації.

УДК 005.95/.96(075.8)

© Колектив авторів, 2017

© Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	5
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Менеджмент як вид діяльності та наука про управління .....	6
1.2. Основні поняття та категорії менеджменту .....	8
1.3. Передфаза наукового управління .....	26
1.4. Наукові школи менеджменту .....	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	54
2.1. Концептуальний підхід до управління .....	54
2.2. Концепція системного підходу .....	54
2.3. Концепція ситуаційного підходу до управління .....	58
2.4. Теорія організаційної культури.....	71
2.5. Теорія комплексного управління якістю .....	72
2.6. Теорія управління якістю на основі стандартів ISO серії 9000 .....	73
2.7. Теорія організації, що навчається.....	81
РОЗДІЛ 3. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	87
3.1. Сутність організації.....	87
3.2. Види організацій.....	91
3.3. Характеристики організацій.....	93
3.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок .....	94
3.5. Моделі організацій як об'єктів управління.....	103
3.6. Організація як система.....	108
РОЗДІЛ 4. СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	111
4.1. Поняття та основні ідеї стратегічного менеджменту .....	111
4.2. Види та шляхи досягнення стратегій .....	131
4.3. Стратегічні зміни в організації.....	155
4.4. Планування реалізації стратегії організації .....	158
4.5. Поняття стратегічної інформації.....	167
4.6. Переваги стратегічного управління. Головні стратегії менеджменту ХХІ століття .....	172
РОЗДІЛ 5. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	178
5.1. Склад і структура персоналу .....	178
5.2. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи .....	182
5.3. Методи управління персоналом.....	186
5.4. Завдання і напрямки роботи служб управління персоналом .....	189
5.5. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.....	194
5.6. Методи визначення потреб персоналу.....	197
5.7. Види планів з питань персоналу .....	200
5.8. Методи підбору персоналу, їх характеристика .....	202

5.9. Суть контрактної форми найму .....	208
5.10. Оптимізація чисельності персоналу .....	212
5.11. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним .....	214
5.12. Методи і форми професійного навчання.....	217
5.13. Типи, етапи і цілі кар'єр .....	222
5.14. Зміст управління використанням персоналом .....	229
<b>РОЗДІЛ 6. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>268</b>
6.1. Значення та сутність, типологія інновацій .....	268
6.2. Сутність, основні поняття інноваційного менеджменту .....	274
6.3. Функції інноваційного менеджменту.....	290
6.4. Етапи розроблення та реалізації інноваційного проекту .....	301
6.6. Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища організації .....	310
6.7. Ризики інноваційних проектів: класифікація, методи аналізу та зниження.....	313
<b>РОЗДІЛ 7. ФІНАНСОВИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>322</b>
7.1 Сутність фінансового менеджменту .....	322
7.2. Методологічні засади фінансового менеджменту .....	324
7.3. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи .....	325
7.4. Фінансова стратегія та фінансова політика.....	327
7.5. Фінансовий менеджмент як система управління .....	329
7.6. Організаційна структура фінансового менеджменту .....	332
7.7. Функції фінансового менеджера.....	335
7.8. Операційний менеджмент .....	336
7.9. Управління товарними ресурсами .....	340
7.10. Управління продуктивністю .....	349
7.11. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції .....	351
<b>РОЗДІЛ 8. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ ...</b>	<b>358</b>
8.1. Поняття та суть управлінського рішення .....	358
8.2. Процес підготовки управлінського рішення.....	365
8.3. Технологія процедури прийняття рішень в організації .....	369
8.4. Методи обґрунтування управлінських рішень .....	376

## ПЕРЕДМОВА

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямку ринкових перетворень, докорінно змінює характер економічних відносин, принципи та процес управління. Глибокі політичні та соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані, насамперед, на формування нової економічної системи, яка ґрунтується на ринкових механізмах господарювання. Все це супроводжується заміною адміністративно-командної системи на ринкову, оскільки у зв'язку з трансформацією економіки в ринкову державна влада втратила важелі управління багатьма життєво важливими процесами в суспільстві і є неспроможною здійснювати необхідні економічні та політичні перетворення.

У країні розбудовується нова система державного управління, управління на рівні організації. З метою створення ефективного працюючого механізму державного управління ключового значення набуває вибір стратегії подальшого розвитку державно-управлінських інститутів, конкретних шляхів і засобів подолання недоліків. Вирішення цього завдання потребує розвиненої теоретичної бази для підготовки спеціалістів. В умовах адміністративно-командної системи управління економікою робота менеджера базувалась на вмінні формулювати та віддавати розпорядження і накази, обіймання певної посади часто залежало від побічних факторів – партійності, лояльності до режиму, родинних зв'язків тощо. В умовах ринкової економіки працівники сфери управління повинні володіти системними знаннями з економічної теорії, маркетингу, підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності та іншими, досконально знати механізми управлінського впливу на колектив працівників та окремих виконавців. Тому, багато в чому вдосконалення системи менеджменту організації залежатиме від людей, які будуть здійснювати цей процес та керувати ним. Ідеться про підготовку фахівців-менеджерів та керівників, здатних на сучасному рівні здійснювати управління як в державних органах, так і на рівні підприємства, адже менеджмент – одна з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня.

Розраховано на студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів закладів вищої освіти, підприємців і керівників-практиків, яких цікавлять проблеми менеджменту організації.

# РОЗДІЛ 1

## ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Менеджмент як вид діяльності та наука про управління

Менеджмент можна розглядати з двох позицій:

*менеджмент* – це вид діяльності;

*менеджмент* – це наука про діяльність управління.

Ні у кого не виникає сумнівів, що виникло першим. Зрозуміло, що управління як діяльність. З виникненням розподіленої праці постала потреба у цілеспрямованні, узгодженні дій, координації зусиль людей. Ці процеси сягають глибокої давнини.

Проте наука управління сформувалась тільки у ХХ столітті. До цього був тривалий і складний шлях пошуків, знахідок, розчарувань, досліджень, кропіткої роботи підприємців, воєначальників, державних правителів, філософів, психологів та інших осіб, які формували підґрунтя науки управління.

Менеджмент – це вид людської діяльності. Він розповсюджується на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини. Менеджмент завжди пов'язує із ефективністю досягнення мети діяльності.

Менеджмент був навіть у самих давніх суспільствах, тому, що завжди потрібні були особистості, які б були здатні взяти на себе відповідальність за загальну справу, які б спрямовували та координували діяльність інших. З давніх-давен управлінська діяльність існувала і розвивалась у трьох основних сферах:

1) суспільно-політичній (необхідність порядку в групах, колективах, організаціях людей);

2) економічній (пов'язана із пошуком, виробництвом, розподілом ресурсів);

3) військово-оборонній (зумовлена необхідністю захищатись від звірів, інших людей; вести війни з метою захвату нових територій, які більш сприятливі для проживання).

Юргутіс І.А. та Кравчук І.І. дослідили походження дефініції «менеджмент». Слово «менеджмент» американського походження (management). Спочатку означало уміння об'їжджати коней. Походить від дієслова «to manage» - керувати, яке, в свою чергу, від латинського «manus» -

рука. Термін «менеджмент» означає «керівництво людьми». У США менеджерами називали тих, хто відповідно до законодавства брав на себе відповідальність, обов'язки щодо здійснення влади над людьми, майном, корпоративним бізнесом.

Поступово менеджмент виокремився від безпосереднього процесу праці, що зумовило виникнення управлінців-професіоналів, появу нової спеціальності керівника. Менеджмент передбачає уміння досягати цілей, використовуючи працю, інтелект та поведінку інших людей.

Менеджмент як наука

Щоб грати у будь-яку гру (футбол, шахи, гольф і т.д.), треба спочатку вивчити правила. Якщо людина не знає правил, то вона не те, що не виграє, взагалі грати не зможе. Так і в управлінні. Якщо не дотримуватись основних істин управлінської діяльності, то менеджмент як такий взагалі не можливий. Про успіхи навіть немає мови! Знання основ менеджменту – це певний інструмент досягнення результатів в управлінській діяльності.

Менеджмент – це галузь знань, яка дозволяє здійснювати управлінську діяльність. В центрі її уваги – людина, організаційно-поведінський аспект. Менеджмент – скоріше соціально-гуманітарна, аніж техніко-економічна дисципліна. Менеджмент входить до ряду прикладних наук, так як дуже наближений до практики, постійно озброює її певними новими технологіями. Менеджмент – наука відкрита. На її розвиток впливають психологія, соціологія, економіка, ергономіка та інші науки, які використовуються з метою отримати кращі результати на основі узгодженої діяльності людей.

Наукові знання менеджменту, за Ф.Беконем, пов'язані із пізнанням причин. З цього ж приводу Юнг розглядав реакцію обивателя та вченого на звичайнісіньку калюжу. Якщо перший був стурбований лише тим, як її обійти, то другий – звідки вона виникла.

Будь-яка наука має власний предмет дослідження. *Предметом* науки управління виступають процеси та явища певних систем, які покликані щось виробляти або надавати певні послуги. Управління у кінці XIX - початку XX століття стало наукою тому, що почало вивчати ці системи та формувати на підставі узагальнення різні теорії щодо ефективності спільної діяльності людей, досягнення спільних цілей, високих результатів, взаємодії керівної та керованих підсистем тощо.

Теорія науки управління являє собою узагальнення рішень типових для певного кола проблем; висновки, які ґрунтуються на систематизації наявних знань та пошуці нових підходів, удосконалення діяльності.

Суттєвий внесок у становлення науки управління внесли філософія, статистика, математика, кібернетика, психологія, педагогіка, соціологія. Саме

тому в управлінні зустрічається багато споріднених термінів. Проте поступово вони набувають специфічні ознаки у контексті власне науки управління. Це стосується, наприклад, таких понять, як: управління, система, функція, діяльність і т.д.

Відповідно навчальний курс «Основи менеджменту» формує уявлення про: про формальні організації; про вибір місії, системи цілей; про стосунки із зовнішнім середовищем; про готовність (стан) організації до виконання місії, стратегічне управління ; про проектування організації структур управління; про кадровий менеджмент, розподіл ролей в структурі управління та делегування повноважень; про комунікації в організації; про функції та моделі управління; про правила прийняття управлінських рішень; про фінансовий менеджмент.

Задачами управління як науки є розробка, перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації.

Задача управління як практики є забезпечення конкурентноспроможності організації шляхом ефективного управління та ефективної роботи організації.

Розвиток менеджменту – це процес руху від хаотичної суб'єктивної діяльності управлінця до наукових засад ефективного менеджменту; це зміна цілей управлінської діяльності: людина – мета, а не засіб.

## **1.2. Основні поняття та категорії менеджменту**

*Соціальні системи* – це ті системи, які об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів.

*Ознаки соціальних систем:*

1. Конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системи.
2. Підпорядкування завдань кожного елемента загальній меті системи.
3. Усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх задач для досягнення спільної загальної мети.
4. Виконання кожним елементом функцій, які витікають із загальної мети системи.
5. Взаємодія між елементами системи в процесі узгодження та досягнення спільної мети.
6. Наявність органу управління системою.
7. Обов'язковість зв'язків системи між оточуючими системами та системами вищого порядку.



Всі системи мають організаційну структуру та характерні для них властивості.

*До структури соціальної системи належать:*

- Об'єкти (суб'єкти) – частини або елементи.
- Атрибути (властивості складових елементів).
- Взаємодії, що з'єднують систему у єдине ціле.
- Наявність ієрархії рівнів.

*Властивості соціальних систем:*

- *Цілісність* – внутрішня єдність компонентів, які її складають.
- *Сумісність* з іншими системами.
- *Стабільність* – стійкість зворотних зв'язків.
- *Адаптивність* – реакція на зовнішнє середовище.
- *Здатність до самовдосконалення.*

*Закони розвитку соціальних систем.*

*1. Закон досягнення мети.*

Забезпечує перехід системи до іншого стану або її перетворення у іншу систему.

*2. Закон відхилення революції.*

Забезпечує стабільність існування системи, збереження системи від руйнації.

*3. Закон еволюційного поштовху.*

Являє собою зусилля ефективного та прискореного розвитку системи.

*4. Закон домінування асиметрії.*

Забезпечує стабільність та виживання в несприятливих умовах переходу до іншої спрямованості.

*5. Закон критичної маси органу управління.*

Критична маса органу управління повинна бути не менш як на два порядки менше маси керованої системи.

Визначення понять «управління», «керівництво», «менеджмент».

Щоб забезпечити ефективність управління, необхідно, перш за все, знати його методологічні та теоретичні основи.

Спробуємо з'ясувати сутність та специфіку деяких управлінських понять, як то:

- управління;
- соціальне управління;
- управління в освіті;
- менеджмент;
- менеджмент в освіті;

- педагогічний менеджмент;
- керівництво.

Перш за все, слід відмітити, що дані терміни вживаються як для назви відповідних галузей практики, так і для вивчаючих цю практику дисциплін.

За умов певних відтінків, що відрізняють значення термінів «менеджмент» і «управління», їх все ж можна розглядати як синонімічні у загальному контексті соціального управління.

Термін «управління» більш загальний, тому, як правило, поняття «менеджмент» вживається, коли:

1. підкреслюється ефективність управління;
2. мова йдеться про професійну діяльність керівника з відповідного освітою (менеджер);
3. йдеться про науку управління.

*Різні підходи до визначення поняття «управління»*

В.Г.Афанасьєв: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність переслідуючої свої цілі людини. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи у відповідності з заданою метою, з підведенням підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації».

В.М.Шепель: «Сутність управління полягає у тому, що воно орієнтовано на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції і у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління – завжди влада.»

Б.А.Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи».

Філософський словник: «Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

Г.В.Єльнікова: «Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».

Б.М.Андрушків, О.Є.Кузьмін: «Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин».

І.Ф.Ісаєв: «Під управлінням взагалі розуміється діяльність спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта

управління у відповідності до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі дострокової інформації».

В.С.Лазарев: «Управління – це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, в результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі сумісної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розділяються роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля».

М.Х.Мескон, ф. Хедоурі, М.Альберт: «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації».

В.П.Жигалов, Л.М.Шимановська: «Управління – складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переводу з одного стану в інший згідно з поставленими цілями».

#### *Поняття соціального управління*

Філософський словник: «Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Це необхідна властивість будь-якого суспільства і витікає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці та життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності».

А.Л.Свенцицький: «Соціальне управління – цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому».

#### *Поняття менеджменту*

Тлумачний словник: «Менеджмент- сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків».

Ю.К.Конаржевський: «Менеджмент – це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримувати від роботи задоволення».

Фундаментальний Оксфордський словник:

1. «Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)».
2. «Менеджмент – це влада та мистецтво керівника».
3. «Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати

ефективну роботу апарату управління (Служб працівників)».

4. «Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».

5. «З функціональних позицій менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації».

Ф.І.Хміль: «Менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)».

В.Т.Жигалов, Л.М.Шимановська: «Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів».

П.Друкер: «Менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну й продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток. Він є його результатом».

Німецька енциклопедія з управління: «Менеджмент – це таке керівництво людьми і таке використання засобів, яке дозволяє виконати поставлені задачі гуманним, економічним і раціональним шляхом».

О.М.Гірняк, П.П.Лазановський: «Менеджмент – це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на усіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва».

А.С.Большаков: «Менеджмент – це сукупність методів, принципів, засобів та форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності».

#### *Поняття педагогічного управління та менеджменту*

М.М.Поташник, А.М.Моїсєєв: «Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно – складову частину соціального управління як науки, її галузь».

Г.В.Єльнікова: «Сутнісно управління освітою можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та

культури суспільства».

Ю.В.Васильєв: «Педагогічне управління як педагогічна діяльність – це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь».

М.М.Поташник: «Управління – це цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи».

В.С.Лазарєв: «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи».

Є.М.Хриков: «Суть внутрішкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи».

Отже послуговуючись визначеннями понять вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками управління, ми дійшли певних висновків та уявлень, зокрема:

1.Поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» утворюють синонімічний ряд.

2.Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.

3.Управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Тобто управління і керівництво відрізняються об'єктами та суб'єктами. Управляти можна – чимось, керувати – ким-то. Управляти – створювати умови для роботи людей. Керувати – спрямовувати роботу інших людей. Керівник – це менеджер, який організує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів.

4.Менеджмент – теорія та практика ефективного управління.

5.Внутрішньошкільний (педагогічний) менеджмент – теорія та практика ефективного управління закладом освіти.

6.Менеджер – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління.

7.Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті.

Довготривала дискусія в спеціальній управлінській літературі майже завершена з приводу визнання тотожності понять «менеджмент», «управління» та «керівництво». Вони означають:

- практику діяльності людини, професію;
- науку (галузь людських знань);
- процес діяльності;
- людей, які здійснюють управління;
- орган (апарат) управління організацією.

Мартиненко М.М. визначає менеджмент як сукупність видів управлінської діяльності, яка спрямована на ефективне результативне використання усього комплексу ресурсів.

Менеджер – це спеціаліст, який володіє спеціальними знаннями та вміннями та професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі.

Мета управління.

У найширшому плані мета управління полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети організації.

*Конкретна мета:*

- *мінімум* – забезпечити оптимальне функціонування організації;
- *максимум* – забезпечити її розвиток.

Загальне поняття управління полягає у визначенні цілей та організації їх досягнення за допомогою необхідних та достатніх способів. Відповідно загальна мета управління передбачає саме кінцеві результати, які будуть досягнуті у певний момент. Управління стає процесом рефлексії досягнення мети.

М.М.Мартиненко до науки управління застосував методи формалізації і представив поняття управління у вигляді формули:

$$(1) Y = f(\Psi \wedge C \wedge \Phi), \text{ де:}$$

Y – управління;

$\Psi$  – цілі;

C – сукупність способів для досягнення мети;

$\Phi$  – факт досягнення мети;

$\wedge$  - і.

Таким чином, управління має три суттєві ознаки:  $\Psi$ , C,  $\Phi$ .

Вираз (1) належить прийняти за аксіому, з якої М.М.Мартиненко виводить такі наслідки:

Н. 1.  $Y \neq f(C \wedge \Phi)$ , тобто без мети управління не може бути.

Н. 2.  $Y \neq f(\Psi \wedge C)$ , тобто без наявності сукупності відповідних засобів та способів для досягнення мети управління не здійснюється.

Н. 3.  $У \neq (Ц \wedge \Phi)$ , тобто без наявності факту досягнення мети управління не є завершеним.

Об'єкт, суб'єкт та принципова схема управління.

Виходячи із цих теоретичних положень суб'єкт управління повинен:

- здійснювати процес управління;
- мати здібності щодо свідомого визначення цілей;
- обирати та розробляти засоби впливу на досягнення цілей;
- володіти здібностями щодо визначення фактів досягнення цілей;

Відтак суб'єкт управління – це керівник організації.

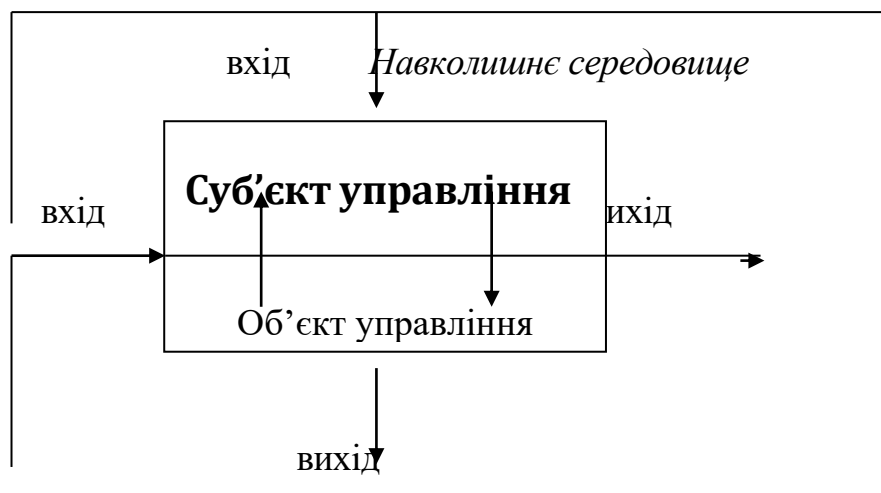
Для досягнення цілей можна управляти процесами. В цих процесах активну роль відіграє людина, на яку завжди спрямовано процес управління, що здійснюється нею ж. Тому людина і виступає об'єктом управління.

Об'єкт управління – це керована система.

Управління соціальною системою можна представити у єдності двох підсистем:

- а) *керівної* – суб'єкта управління.
- б) *керованої* – об'єкта управління.

Взаємодію цих підсистем подано на схемі:



Таким чином, за *формою* управління являє собою процес перетворення інформації. Тобто сутність діяльності керівника зводиться до того, щоб:

1. зібрати інформацію про стан керованого процесу;
2. переробити цю інформацію;
3. видати командну інформацію (прийняти управлінське рішення).

Піраміда управління

Будь-яка соціальна організація являє собою піраміду, горизонтальний

зріз якої характеризує систему вимог до функціонального розподілу праці, а вертикальний – стосунки влади і субординації.

Форма піраміди використовується також, щоб наочно показати, що на кожному наступному рівні управління людей менше, ніж на попередньому (Рис.1.2.)

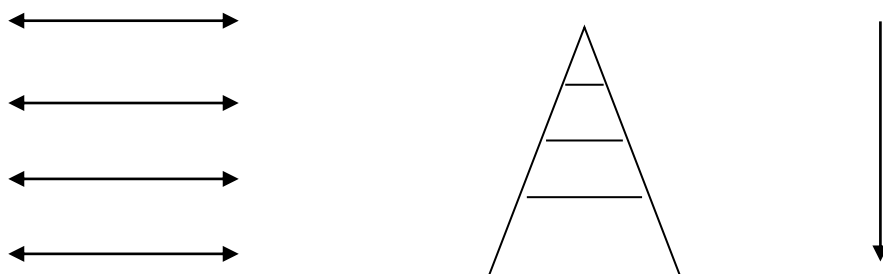


Рис.1.2. Піраміда управління

Організаційна структура управління – це сукупність органів, між якими розподілені повноваження і відповідальність за виконання управлінських функцій. По-друге, в організації, де є певна піраміда управління, менеджери можуть бути одночасно керівниками та виконавцями (Рис.1.3.).

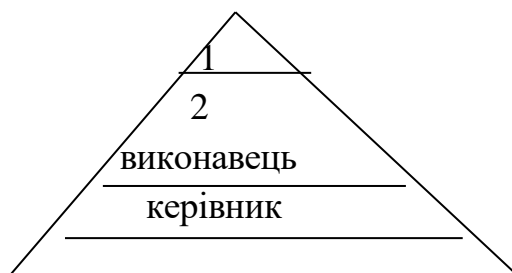


Рисунок 1.3. Поєднання функцій керівника та виконавця

Модель управління, зазначає М.М.Мартиненко, зумовлюється ментальним рівнем керівника, рівнем його освіти, професійної підготовки, досвідом роботи, ступенем знань сучасних ефективних технологій та прийомів управління, сферою його повноважень тощо.

Зміст та структура управлінської діяльності зумовлює виокремлення трьох рівнів менеджерів: вищій, середній, нижчий.

*Менеджери вищого рівня* – це керівники організації, які розробляють стратегію та концепцію діяльності організації, формують її політику, здійснюють загальне регулювання процесів діяльності в організації, оцінюють результативність діяльності керованого об'єкту та персоналу.



*Менеджери середнього рівня* беруть участь у розробці стратегії організації, забезпечують реалізацію рішень, які були прийняті вищими менеджерами, здійснюють управління технологічними процесами та безпосередніми виконавцями рішень.

*Менеджери низького рівня* здійснюють безпосереднє керівництво персоналом, здійснюють технологічний моніторинг та контролінг, забезпечують щоденну ефективність результатів реальності.

Закони, закономірності, принципи управління

Закони управління є основою для створення та функціонування організації; вони фіксують єдність різних явищ; знаходять прояв в діяльності людини та завжди об'єктивні. Закони управління повинні відповідати певним вимогам, якості (за Мартиненко):

- Відображати загальні стійкі залежності в організації
- Бути об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст управління.
- Проявляти свою дію на всі сфери управлінської діяльності.
- Бути інваріантними до будь-яких організацій.

Існують різні підходи до виокремлення законів управління. Розглянемо декілька з них.

#### *1. Історичний аспект.*

Давньокитайський полководець Сунь Цзи ще у VI ст. до н.е. написав «Трактат про воєнне мистецтво». Він змальовує мистецтво перемогти без битв та крові, сутність якого полягає у розробці стратегії нападу, що вже сама по собі виключає будь-який опір. Висуває Закон: тверде та пuste. Твердість – це перевершеність, пuste – слабкість. Полководець радить відкинути пuste, а управляти, спираючись на тверду опору.

В управлінні тверде – це сам керівник, його репутація, управлінська інформація, команда однодумців, ресурси. Пuste – це невпевнений у собі керівник, неперевірена інформація, робота як-небудь, недисципліновані та невіддані справі працівники, «підмочена» репутація, недостатні ресурси.

Коментуючи цей закон, В.К.Терент'єв пише: «Як в математиці добуток мінус на плюс дає мінус, так і в управлінні комбінація твердого та пустого дає пuste». Тому до управління не можна бути готовим «в принципі», «мабуть», «в основному». Бо діяльність буде в пусту. Чому? Тому що де тонко, обов'язково розірветься. Далі автор розгортає думку з приводу надійності твердого: «Чи можна побудувати дім без фундаменту? Можна. Тільки жити в цьому будинку буде небезпечно і незручно. То двері заклінить, то підлогу перекосить, то стіни потріскаються, то дах поїде. Ніякий ремонт не допоможе. В решті-решт все на голову впаде. Один вірний шлях – почати

будівництво будинку із закладки надійного фундаменту. Тільки потім можна нарощувати поверхи». Так і в управлінні: ніяка справа не вийде, якщо немає твердого фундаменту.

Пустота завжди чимось і ким-то заповнюється. Революції робляться не голодними людьми, а тими, хто створює пустоту у своїй діяльності. Вона заповниться новими ідеями, проектами інших претендентів на керівну посаду.

## *2. Науковий аспект*

*Закони менеджменту, які закладено у Типову програму курсу «ОМ»:*

1. Закон відповідності систем цілям.
2. Закон відповідності організації зовнішньому середовищу.
3. Закон інерції управління.
4. Закон економії часу.
5. Закон гнучкості (елективності) систем.
6. Закон постійного удосконалення систем.

*Закони, які визначають Кузьмін О.С., Мельник О.Г.:*

1. Спеціалізація управління.
2. Інтеграція управління.
3. Оптимального об'єднання.
4. Централізація та децентралізації управління.
5. Демократизації управління.
6. Економії часу в управлінні.
7. Пропорціонального розвитку систем управління.

*Закони менеджменту за М.М. Мартиненко:*

1. *Закон спільних цілей:* ефективна сумісна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети.

-Люди створюють організації та координують свою діяльність, щоб досягти спільної мети, тобто кінцевих результатів.

-Чим складніші цілі, тим більше людей бере участь у їх досягненні.

-Коллективна праця буде ефективною тільки за умов, що результати задовольняють кожного.

-Спільні цілі діяльності визначають необхідні ресурси, засоби, види діяльності.

-Необхідність досягнення спільних цілей діяльності визначає сенс існування управління.

2. *Закон розподілу праці:* цілі організації досягаються колективною працею суб'єктів та об'єктів управління.

-Закон відображає сутність менеджменту як виду діяльності.

-Складність процесу управління організацією зумовлює виокремлення

функцій менеджера.

-Кожна функція відображає певний вид управлінської діяльності, але всі вони об'єднані єдиним процесом управління.

3. *Закон зовнішнього доповнення*: організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати непередбачувані зовнішні впливи.

-Підсилення впливу факторів зовнішнього середовища ініціює внутрішні потенційні можливості.

-Оскільки зовнішні впливи мають постійний характер, то і удосконалення організації повинно бути постійним.

-В умовах мінливого середовища організація набуває якість зберігати свої властивості, спадковість та наступність, стабільність.

4. *Закон інерції*: ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності.

-Інерційність організації забезпечується складом її елементів, їх цілісністю та здатністю взаємодіяти.

-Зовнішні зв'язки організації надають інформацію про досягнення організацією результатів та необхідність подальших дій.

-Закон знаходить прояв у процесах самоорганізації, удосконалення та адаптації.

5. *Закон економії часу*: пов'язує вироблення, використання часу на отриманий результат.

-Менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб на отримання результатів було витрачено мінімум часу.

-Закон економії часу вказує на залежність произв. від якості робочої сили, умов, форм організації та мотивації праці.

### *3. Емпіричний аспект*

#### *Закон Паркінсона*

*Складність управлінської структури прямо пропорційна розмірам організації.* Ріст призводить до ускладнення, а ускладнення – це кінець шляху розвитку. Таким чином, організація як і рослини не живуть вічно (Рисунок 1.4).

#### *Закони Пітера*

Пітер доводив, що раз і назавжди визначений рівень компетентності – це міф. Тобто кожний службовець у всякій ієрархії має тенденцію досягати рівня некомпетентності. Так, якщо людина успішно виконує свої обов'язки, то її вважають кандидатурою для висунення на вищу посаду. Після висунення на посаду з'ясовується її некомпетентність, яку треба долати. Можлива ситуація, коли після ряду переміщень людина досягає такого рівня

некомпетентності, коли нові обов'язки видаються не по силах. Про таких службовців говорять, що вони мають нульовий коефіцієнт просунення.

Стадії:

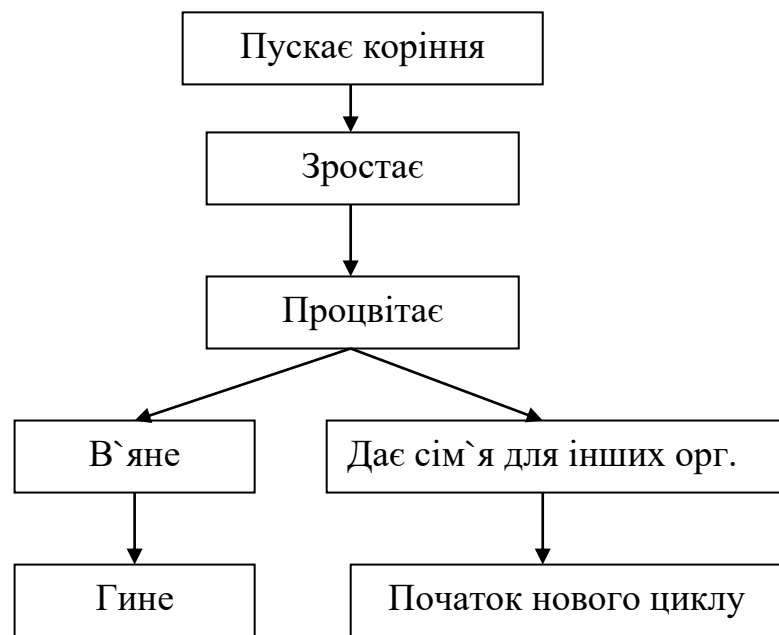


Рис. 1.4. Стадії життєдіяльності організації

Пітер цілу низку принципів та положень:

- «В ієрархії кожен індивідуум має тенденцію підніматись до свого рівня некомпетентності».
- «Компетентність завжди містить зерно некомпетентності».
- «Надкомпетентність більш не бажана, ніж некомпетентність».
- «Проявляйте турботу про мух, а слони самі про себе потурбуються».
- «Вершки піднімаються догори, доки не прокиснуть».
- «Для кожної існуючої посади є людина, яка їй не відповідає».
- «Всяка корисна робота виконується тими, хто не досягнув свого рівня некомпетентності».

*Закони Роберта Гріна*

Вже в анотації до його книги «48 законів влади» говориться, що це сама аморальна, скандальна, цинічна і сама правдива книга про владу. Що це за закони, судити вам.

*Закон 1. Ніколи не затьмарюйте начальника.* Завжди домагайтесь, щоб той, хто головує, комфортно відчував себе наверху. У прагненні догодити або створити враження не заходьте занадто далеко, демонструючи свої таланти, - інакше ви ризикуєте досягти зворотного: поселити в них страх і невпевненість. Змусьте ваших начальників здаватись більш блискучими, ніж вони є, - і ви досягнете вершин влади.

*Закон 2. Не довіряй друзям без границь, навчись використовувати ворогів.* Будьте обережними з друзями – вони скоріш зрадять, так як легко піддаються заздрощам. До того ж вони швидко стають пестунами та

тиранами. Але покличте на службу вашого бувшого ворога, і він буде лояльніший друга, тому що йому є що доводити. Насправді, друзів вам належить більше боятись, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб їх знайти.

*Закон 5. Дуже багато залежить від репутації – бережи її ціною життя.* Репутація – це наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете навіювати страх і перемагати. Однак, як тільки вона похитнеться, як ви стаєте уразливим і піддаєтесь критиці з усіх боків. Зробіть свою репутацію непохитною. Завжди уважно очікуйте можливих атак і відбивайте їх, перш, ніж будете атаковані. Учїться виводити із строю ворогів, знаходити пробоїни у їхній репутації. Потім відійдіть в бік і дозвольте суспільній думці розправитись з ними.

*Закон 7. Змусь інших працювати на тебе і користуйся результатами.* Використовуй розум, знання та біганину інших людей для просування власних справ. Така допомога не тільки зекономить ваші цінні сили і час, але й створить ваш божественний ореол успішної людини. Ваші помічники будуть забуті, вас же запам'ятають. Ніколи не робіть самі того, що можуть зробити за вас інші.

*Закон 11. Намагайся, щоб люди залежали від тебе.* Щоб залишатись незалежним, ви повинні завжди бути необхідним та потрібним. Чим більше на вас покладаються, тим більшою свободою ви володієте. Доможіться, щоб щастя та процвітання людей залежали від вас, - і вам нічого застерігатись. Ніколи не навчайте усього, щоб вони могли обходитись своїми силами.

*Закон 29. Плануй все до самого кінця.* Завершення – це все. Плануй весь шлях до нього, беручи до уваги усі можливі наслідки, повороти фортуни, які можуть нівелювати вашу тяжку працю, так що слава належатиме іншим. Якщо ви продумали все до кінця, вас не розтрощать обставини, і ви будете знати, коли зупинитись. Тихенько підштовхнете вдачу та допоможете визначитись із майбутнім, обмірковуючи його на багато кроків вперед.

*Закони О.Ю.Панасюка*

*О.Ю.Панасюк сформулював закони управлінського спілкування.*

*Перший закон: «Зрозуміти - не означає сприйняти».*

*Практичні рекомендації:*

1. Якщо ваш підлеглий не сприйняв вашу позицію із-за того, що вона розходиться з його принциповими поглядами, то ваше подальше переконання слід спрямувати на подолання цієї розбіжності, а не на повторення сказаного.

2. Щоб підлеглий сприйняв вашу позицію, необхідно показати йому, що дії, які від нього очікуються, будуть сприяти задоволенню певних його потреб.

*Другий закон: «За рівних умов люди легше сприймають позицію тієї людини, до якої виказують емоційно позитивне ставлення ( симпатія, дружба, любов), і, навпаки, складніше обирають позицію тієї людини, по відношенню до якої мають емоційно негативне ставлення (антипатія, ворожість, ненависть)».*

Прийоми атракції (досягнення прихильності) підлеглих:

#### 1.Власне ім'я.

Ім'я людина має з народження. Ім'я і особистість невідимі. Коли до людини звертаються по імені (усвідомлено чи ні), то таким чином показують увагу до неї. А увага до особистості – це її ствердження. Якщо людина отримує підтвердження, що вона особистість, це викликає у неї почуття задоволення. Почуття задоволення супроводжуються позитивними емоціями. А той, хто викликає у людини позитивні емоції, притягує до себе. Таким чином формується атракція.

#### 2.Зеркало стосунків.

Більшість людей щиро і по-доброму посміхаються друзям, а не ворогам. Тому під час спілкування легка посмішка дає дружній сигнал. Друг – це прихильник, захисник. Це задовольняє потребу людини у безпеці, що викликає почуття задоволення. Відповідно виникають позитивні емоції, прихильність до їх джерела. Таким чином знову сформувалась атракція.

#### 3.Компліменти.

Людина чує на свою адресу приємні слова, які містять невеличке перебільшення її позитивних якостей (компліменти). Виникає певний ефект навіювання, наслідком якого є задоволення потреб в удосконаленні, потреби бути краще. Виникають позитивні емоції, вдячність (усвідомлена чи ні) співрозмовнику. Атракцію сформовано.

#### 4.Терплячий слухач.

Терпляче вислуховування підлеглого приводить до задоволення однієї із важливіших потреб людини у самовираженні. Звичайно з приводу цього виникають позитивні емоції, витоком яких став керівник. Відповідно у підлеглого виникають симпатії, які слугують створенню атракції.

*Закономірності* устанавлюють загальні явища, суттєві та необхідні зв'язки між ними. Закономірності пізнаються на основі теоретичного аналізу та практичного досвіду. Формулюються, як правило, за формулою: «якщо..., то...».

#### Принципи менеджменту

Принципи – фундаментальні вихідні положення, що впливають із стійких тенденцій та закономірностей управління.

Принципи – це ознаки будь-якої науки, зокрема і управління. Принципи управління слід розуміти як загально визнані положення, яких необхідно дотримуватись у процесі управлінської діяльності.

Принципи – це основні правила, що розкривають дії об'єктивних законів, за якими повинна ефективно функціонувати організація. Принципи відображають різні сфери діяльності організації та управління нею. Вони є підґрунтям для вірного розуміння взаємодії між людьми, виробничими процесами, осмислення цілей та результатів діяльності організації.

Термін «принципи управління» вперше увів Ф. Тейлор у 1911 році у праці «Принципи наукового управління». Майже за 100 років розвитку науки менеджменту з'явилися різні класифікації принципів управління.

Умовно принципи можна розподілити на дві групи:

- 1) загальні принципи відображають основні тенденції та закономірності розвитку організації, закладають основу теорії управління;
- 2) специфічні принципи, які відбивають особливості організації, управлінської технології тощо.

Загальні принципи повинні відображати положення, які розповсюджуються на організації різних типів; відповідають законам розвитку природи, суспільства та менеджменту; об'єктивно відображають сутність реальних процесів управління; визнаються суспільством як керівні. До загальних принципів можна віднести такі:

- Компетентність: володіння знаннями, уміннями та досвідом, які необхідні для виконання посадових повноважень.
- Гуманність: благородна моральна мотивація своєї поведінки, прагнення викрити в людях кращі якості.
- Ортобіотичність: усвідомлення самооцінки власного життя, оптимізм.
- Інноваційність: прагнення до пошуку, раціоналізації, здатність до ризику.
- Прагматизм: робота на результат, раціональне використання часу, умов.

Мартиненко М.М. пропонує звернути увагу управлінців до наступних принципів:

#### *1. Принцип цілеспрямованості.*

Мета функціонування організації зумовлює наявність самого процесу управління. Сутність менеджменту криється в досягненні цілей організації. Вихідним пунктом менеджменту є необхідність постановки спільної мети для організації в цілому та для групи людей, які працюють сумісно.

## *2. Принцип врахування інтересів.*

Не тільки цілі організації визначають ефективну діяльність людини, а й її інтереси. К. Маркс справедливо наполягав, що людина діє заради певних своїх потреб. Поведінка людини в організації є наслідком складної взаємодії цілей, потреб та інтересів. Відтак ефективним буде досягнення спільної мети тільки за умов задоволення потреб конкретних людей.

## *3. Принцип ієрархічності.*

Згідно з ним, усі складні організації розглядаються як багаторівневі. Спеціалізований труд потребує виконання різних ролей та досягнення різних цілей, передбачає координацію, що і зумовлює ієрархію в управлінні. Принцип ієрархічності визначає характер стосунків між суб'єктами та об'єктами управління.

## *4. Принцип взаємозалежності.*

Всі елементи та фактори в організації взаємопов'язані. Тому зміни, які відбуваються в одному з них, викликають реакцію змін в інших елементах. Особливу увагу належить приділяти факторам зовнішнього середовища. Організація змушена постійно реагувати на ці фактори та зберігати стійкий стан.

## *5. Принцип динамічної рівноваги.*

Потенціал організації повинен бути у динамічній рівновазі із факторами зовнішнього середовища. Організація повинна швидко змінювати свій стан у відповідності із вимогами різних чинників, а саме: нові технології, наукові дослідження, соціальні замовлення, політико-правові умови, соціально-економічні компоненти, освітньо-культурні тенденції тощо. Повільна реакція на зовнішні подразники порушує стійкість організації, провокує її нестабільність, призводить до низьких результатів діяльності.

Система методів управління

*Методи управління* – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

Система методів, обраних керівником, зумовлює:

- а) якість системи управління в цілому;
- б) якість керованої організації та показників діяльності.

Відтак важливо удосконалювати та оновлювати арсенал методів управління.

*Класифікація методів управління.*

1. *Методи організаційно-стабілізуючого впливу:*

- регламентування – розподіл функцій, обов'язків повноважень;
- нормування – встановлення норм робіт, чисельності персоналу,

витрат:



- інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності:

- оргпроекування – розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації і тому подібне.

2. *Методи організаційно-технологічного впливу* (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль):

- планові;
- програмні;
- сітьові;
- алгоритмічні.

3. *Методи організаційно-розпорядницького впливу:*

- розпорядження;
- вказівка;
- наказ;
- директива.

4. *Методи рішення функціональних задач:*

- методи аналізу;
- методи планування;
- методи організування;
- методи контролювання;
- методи регулювання та коригування.

5. *Методи творчої праці:*

- мозкова атака;
- дискусія;
- метод сценаріїв;
- методи ділових, імітаційних та інших ігор.

6. *Соціально-психологічні методи управління:*

- заохочення;
- переконання;
- критика;
- навіювання;
- пропаганда і агітація;
- метод «мовних трюків».
- особисті приклади;
- бесіди.

7. *Методи самоуправління:*

- планування професійної кар'єри;

- самоорганізація;
- рефлексія;
- саморегуляція;
- самоменеджмент;
- методи психічного захисту (самовладання, самозаспокоєння).

### 1.3. Передфаза наукового управління

Історіографія менеджменту (екскурс)

Мартиненко М.М., Туленков Н.В. виокремлюють декілька періодів у становленні управління і називають їх революціями.

1. Біля 3 тисяч років до н.е. – релігійно-комерційна революція. Характерними ознаками є розвиток торгівельних операцій, виникнення особливого прошарку «жреців-бізнесменів», введення у обіг понять організація, кооперація, контроль. Ці процеси знайшли відображення у конституції Чоу, літописі Менсиса.

2. 1790-1750 рр. до н.е. – припадають на період правління царя Хаммурапі, який велику увагу приділяв творенню законів управління державою, регулювання стосунків між різними соціальними групами людей, організації комерційної діяльності. У законах Хаммурапі представлена система державно-адміністративного управління.

3. 605-582 рр. до н.е. – діяльність царя Вавілонії – Новуходносор II відбувається поєднання державних методів правління з контролем за діяльністю в сферах виробництва, будівництва.

Ці процеси доповнюються ідеями управління армією (генерал Сан Цзу «Мистецтво війни»).

Античний філософ Сократ обґрунтував доцільність розділу праці та виокремив управління як окремий вид діяльності.

Давньогрецький філософ Платон ( «Республіка», «Закони», «Політичні діалоги») доводив, що управління повинно ґрунтуватись на загальних законах науки.

Олександр Македонський розробив теорію військового управління, запропонував штабну структуру управління.

Імператор Давнього Риму Діаклетіан вперше використав принцип ієрархічності для побудови організаційної структури управління, тим самим заклав основи делегування повноважень.

Нікколо Макіавеллі ( «Державотворець») сформулював принципи лідерства:

- авторитет і влада ґрунтуються на підтримці його побічників;
- підлеглі повинні знати, що вони чекають від лідера і що він чекає від них;
- лідер повинен володіти волею до виживання;
- лідер – завжди взірець мудрості та справедливості.

4. У XVII-XVIII ст. управління відокремлюється від фізичної роботи. Управління з початком індустріального прогресу починає реально визнаватись самостійною професійною діяльністю. Розвитку менеджменту сприяв Адам Сміт, який здійснив аналіз процесу розподілу праці, зосередив увагу на системі винагород та розробив концепцію контролю.

Роберт Оуен висунув ряд ідей, які доводять необхідність застосування методів мотивації, демонструють розуміння й сприйняття людьми ролі управлінців, розкривають механізми досягнення цілей організації за допомогою праці різних груп людей та професій.

5. У к. XIX - п. XXст. відбулась «бюрократична» революція. Її теоретичною базою можна вважати концепцію бюрократичного управління. На цей період припадає поява та розвиток наукових шкіл менеджменту.

6. Від середини XXст. до нашого часу відбувається революція нової управлінської парадигми.

Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління.

Більш детально зупинимось на передфразі наукового управління.

Управління як предмет пізнання відоме з давніх часів. *Китайський мудрець Конфуцій*, коли прибував у будь-яке царство, обов'язково дізнавався, як воно управляється. Поняття «управління» мало зв'язок з правлінням державою і народом. У ті давні часи зародження філософії як науки обговорювалась, перш за все, особистість правителя. Великий учитель Конфуцій доводив необхідність «мудрих правителів»: «Спочатку народ необхідно зробити багатим, а потім виховувати». Він сумно зауважував: «Чи варто говорити про тих, чиї здібності можна покласти у бамбукову корзину?»

У V тисячолітті до н.е. представники різних давньофілософських китайських шкіл висловлювали своє відношення до правителя і правління:

*Сюнь-цзи*: «Доброю керманича ріка несе, поганого - повертає».

*Хань-фей-цзи*: «Людина розумна і тямуща в мистецтві управління неодмінно має бути прозорливою і ясно розбиратися в справах».

*Люй-ші* говорив, що правитель, «приступаючи до будь-якої справи», повинен діяти «відповідно до закону»; і якщо виникла необхідність міняти закони, то робити це треба, «пристосовуючись до часу». Останнє дозволить

«помилки у справах» не робити.

Проте більшість філософів зберігали прихильність тотальній системі управління за умов відповідної особи правителя, оскільки процеси управління повинні підкорятися законам і ці закони теж підкоряються змінам: «Ніщо не вічне в Піднебесній».

Більш ретельно досліджувати проблему управління державою *давньогрецькі філософи*, які дали поштовх для роздуму філософам усіх наступних століть.

*Демокрит* висував вимоги до правителя: «Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не надто гірким, щоб тебе не виплюнули».

*Платон* у загальновідомій праці «Держава» запропонував модель ідеальної держави, утопію, порівнюючи такі види правління, як тиранія, олігархія, тимократія і демократія. На думку Платона, розумне правління повинно характеризуватися такими добродіями, як: мудрість, мужність, розсудливість і справедливість. Філософ віддавав перевагу правлінню демократичному з елементами тиранії.

Великий *Аристотель* у роботі «Політика», роздумуючи про державу вільну, вважав, що в управлінні повинні брати участь всі (аристократія, воїни, ремісники, землероби; рабів у рахунок не брав). Найкраще правління носить змішаний характер і включає в себе монархію, олігархію і демократію. І вже ж таки в своїх висловлюваннях він неодноразово віддає перевагу олігархії (призначення правителя за жеребкуванням із осіб, яких попередньо вибирали із людей багатих). Вважав, що закони правління повинні бути постійними, оскільки часто змінені закони «породжують звичку до непокори», а «там, де відсутня влада закону, немає і державного устрою». З часом Аристотель відійшов до переваги олігархії, обґрунтував цінність «золотої середини», що стало принципом його багатьох логічних висновків.

Від Аристотеля прийшли до нас три органи влади: законодавчої, виконавчої і судової. У нього ми знаходимо думку про необхідність пошуку засобів управління: «Благо за всіх обставинах залежить від дотримання двох умов: одна з них – правильно поставити завдання і кінцеву мету будь-якого виду діяльності, друга – пошук будь-яких засобів, що ведуть до кінцевої мети».

У *середні віки* італійський філософ *Томазо Кампанелла*, основоположник комуністичної утопії («Місто Сонця») мріє про державний устрій «рівних можливостей»: праця – почесна і загальнообов'язкова, знищена власність, керує громадою «вчена каста» або «вибрані».

*Епоха відродження* вириває людську думку із об'ємів догматичних істин. Праця *Френсіса Бекона* «Про розпорядність» містить перші безумовні

положення науки управління. Серед них:

- розпорядливість у справах вимірюється не годинами засідань, а успіхами справи;
- зберігати час у розпорядливості необхідно, але не «жужмити» справи, а вміло скорочувати турботи;
- мудра розпорядливість «благодатна»;
- погана розпорядливість «обходиться дорого»;
- необхідно розподіляти обов'язки і розчленити обговорюване питання та ін.

*XVII століття* пов'язано з такою плеядою відомих філософів, як Декарт, Паскаль, Лейбніц, Спіноза, Джон Локк та ін., які досліджували державне управління.

*Спіноза* («Про взаємодію свободи і необхідності», «Етика») зазначав: «Та держава буде найбільш могутньою і найбільш справедливою, яка керується розумом і направляється ним»; державна влада тільки у тому випадку буде управляти успішно, якщо її «правителі» і «керовані» діють у відповідності не з особистим, а із загальним благом, «бажають вони цього чи ні», всі до цього повинні «спонукатись».

Філософи *XVII століття* бачили можливість удосконалення правління шляхом «революції зверху» (через Закони).

У *XVII столітті* Західна Європа подарувала світові Юма, Кондильяка, Гегеля, Канта.

*Давид Юм* схвалював конституційну монархію, стверджував, що «головне покликання джентльмена – управляти, а робітників – слухняно працювати».

Зробив свій внесок у розвиток проблем управління філософ *Кондильяк* («Трактат про системи»). Положення трактату лягли в основу майбутньої теорії систем.

*Кант* у роботі «Про педагогіку» затвердив найважливішу думку: «Два людських винаходи можна вважати самими важкими: мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство». Кант був переконаний, що країною повинні керувати не люди, а закони. Законодавча влада держави повинна втілювати «в собі об'єднану волю народу».

Поступово у філософії закріплюються два поняття: «правління» і «управління». Перше – керівництво, друге – технологічний процес.

Наука управління зароджувалась, як і багато інших знань, у глибокій давнині, проте відокремлення її в самостійну галузь знань починається *на рубежі XVIII-XIX століть*.



**Рис. 1.5. Проблема природи та принципів ефективного управління у Платона та Аристотеля**

Широкий відгук у Російській імперії мали праці *В.В. Понугаєва*. Саме він визначив комплекс вимог до особистості правителя, від яких залежить успіх управління:

- правитель повинен бути високоосвіченим;
- випробуваний у діяльності;
- прагнути до загального блага;
- мати особисту гідність;
- мати довіру суспільства;
- головне в управлінні – щоб закони всім відомі були.

Бурхливий розвиток капіталістичної економіки, поява великих підприємств і галузевих індустрій вимагало нових знань; зароджувалась теорія управління, методологічними основами якої стали положення теорії

держави, теорія права і народної освіти. Однією із перших викрилась закономірність про залежність наслідків управління від стану загальної освіти керівників.

Парадоксально, але основи теорії управління державою та практика управління (техніка, процес, діяльність) до кінця XIX століття не сприяли посиленню досліджень у галузі управління.

Інтерес до управління з'явився тільки на *рубежі XIX та XX століть*. Розвиток менеджменту як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна характеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління, що пояснюється тим, що дослідження були спрямовані як на суб'єкти, так і на об'єкти управління і завжди залежали від успіхів інших наук: математики, інженерії, психології, соціології, філософії тощо.

Перші способи організації виробничого процесу на наукових засадах були відзначені в Англії у першому десятиріччі XIX ст. Головною фігурою у налагодженні ефективної організації виробництва почали вважати управляючого. Методи ж управління перебували у зачатковому стані. Перші менеджери застосували методи армійської дисципліни, залякування та суворі покарання. Нагальна проблема, яку вирішували менеджери, це - контроль за якістю продукції.

Вільнонаймані працівники, оплата праці яких теж залежала від якості роботи, зумовили переорієнтацію деяких функцій: нагляду з боку управляючих - до організації, тотального контролю - до залучення працівників до удосконалення роботи та самоконтролю.

Таким чином, розвиток теорії та практики менеджменту приблизно до 1900 року можна вважати передфазою, яка була певною підготовкою до бурхливого розвитку науки управління.

Відправним пунктом, з якого починався інтенсивний розвиток, слід вважати 1886 рік, коли *Генрі Р. Таун* (засновник і президент «Ейле енд Таун Маніфактурінг Компані») запропонував вивчати менеджмент як наукову галузь. У статті «Інженер як економіст» він стверджував, що менеджмент - галузь вивчення, яка за важливістю дорівнює інженерії. Він доводив, що у менеджерів відсутні асоціації, засобом яких вони могли б обмінюватись досвідом, що немає наукової дисципліни, в межах якої накопичений досвід систематизувався б у принципи та теорії.

## 1.4. Наукові школи менеджменту

Наукові школи та концепції менеджменту: виникнення та еволюція.

*Школа наукового управління (1900 – 1930 рр.):*

Фредерік Тейлор, Франк та Ліліан Гільбрет, Генрі Форд, Генрі Гант, Гаррінгтон Емерсон, Гастев О.К., Дунаєвський Ф.

*Класична школа (адміністративно-бюрократичного підходу) (1910 – 1940 рр.):*

Анрі Файоль, Макс Вебер, Ліндал Урвік, Шелдон А., Дюркгейм Е., Альфред П.Слоун, Кунц, О'Доннел, Джеймс Д.Муні, Парето В., Керженцев П.М., Гвішиані Д., Омаров А.

Але вибух інтересу до управління зафіксовано у 1911 році після появи книги Ф.У. Тейлора «Принципи наукового управління».

*Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за гуманні стосунки)(1920 – 1950 рр.):*

Мері Фоллет, Честер Барнард, Хьюго Мюнстерберг, Елтон Мейо, І. Геллерштейн, А. Толчинський, Дейл Карнегі

*Школа поведінських наук (наука про поведінку, біхевіористська школа)(1950 р. – до нашого часу):*

Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу, Туган- Барановський М., Фредерік Герцберг, Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк, Джейн Мутон.

*Емпірична школа (школа науки управління, кількісна школа, прагматична школа)(1950 р – до нашого часу):*

Друкер П., Девіс Р., Ньюмен Л., Санталайнен Т., Уотермен Р., Міллер Д., Лі Як кока, Марч Д., Саймон Г., Довгань, В.Пензеник

Основними факторами розвитку менеджменту вважаються, перш за все, такі:

1. Поява великої кількості різноманітних підприємств, організацій зумовили необхідність підтримувати між ними зв'язки, узгоджувати діяльність.

2. Нестабільність та конкуренція зумовили професійний підхід до управлінської діяльності.

3. Укрупнення підприємств зумовило збільшення та складність управлінських завдань.

4. Постійно зростаючі вимоги до управління підприємством зумовило власників шукати високопрофесійні менеджерські кадри, які б управляли ефективно, послуговуючись науковими засадами, кращим наявним досвідом, проявляючи творчість та майстерність у повсякденній діяльності.



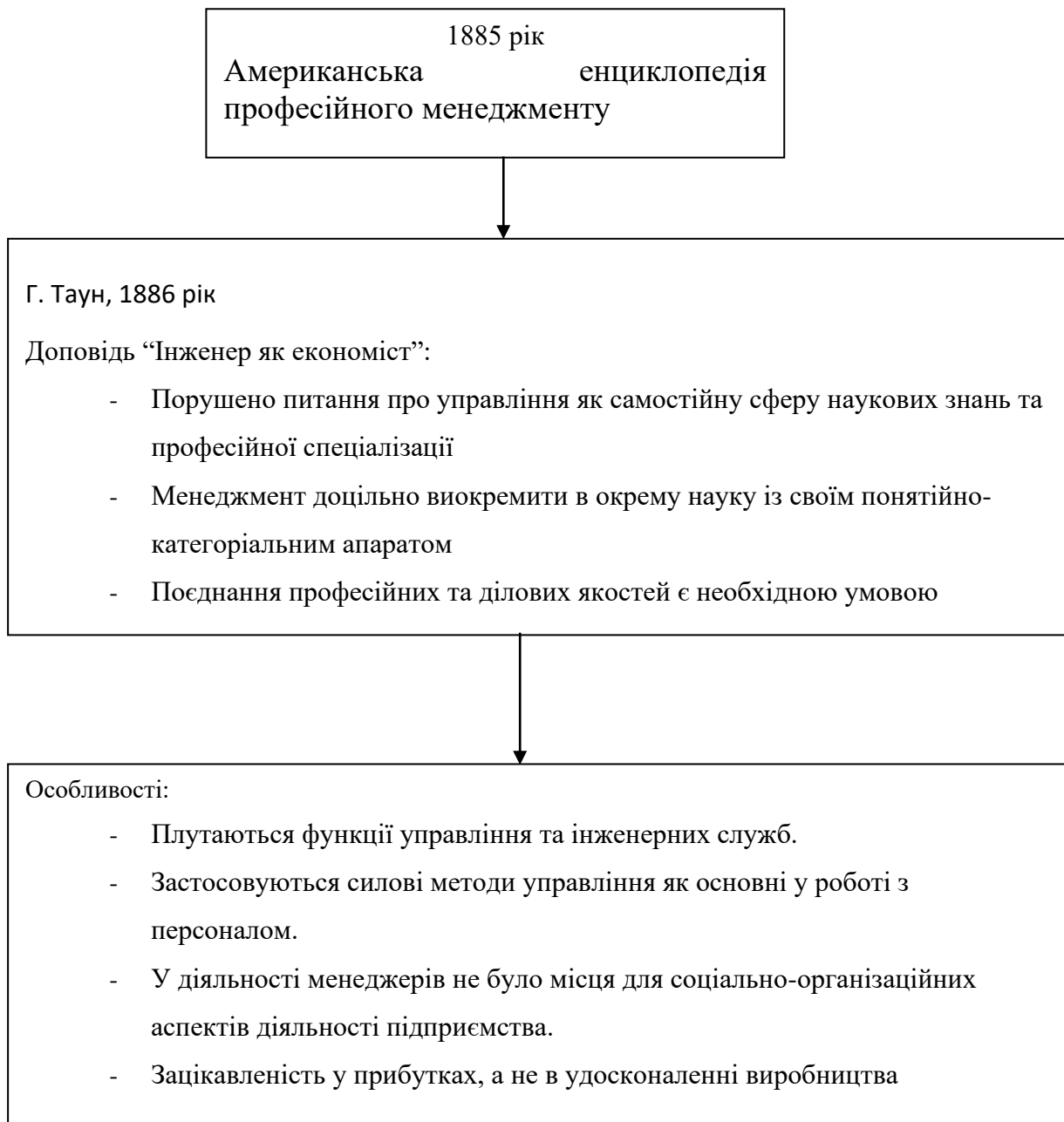


Рис.1.6. Індустріальний менеджмент

Таблиця 1.1.

## Еволюція управлінської думки (за М.Месконом)

Терміни часу	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Тепер. Час
1. Школи в управлінні: - Наукове управління - Адміністративний підхід - Школи люд. стосунків - Наука про поведінку - Кількісні методи		←→	←→	←→	←→	←→	←→
2. Підхід до упр. як процесу			←→	←→	←→	←→	←→
3. Системний підхід							←→
4. Ситуаційний підхід							←→

## 1. Школа наукового управління (1900 - 1930 рр.)

Термін «наукове управління» увів *Ф.У. Тейлор*. Саме Тейлор вважається батьком наукового менеджменту. Його дослідження проблем наукової організації виробництва стали по суті першою спробою створити окрему науку управління. Його твори, насамперед, «Наукова організація праці», поклали початок розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

Система наукової організації праці Тейлора побудована на п'яти основних принципах:

1. Науковий вибір працівників (робітників). Розробив тести для перевірки здатності робітників виконувати ті чи інші види робіт. Розробив тести для інспектування якості роботи та продукції. Розробив тести на вивчення особистих здібностей працівників.

2. Наукове вивчення робітників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці.

3. Спеціалізація роботи.

4. Важливість мотиву заробітної платні, преміювання.

5. Справедливий розподіл відповідальності між робітниками і керівниками.

Хоча у центрі уваги Ф. Тейлора було управління підприємствами, він вважав що ті ж принципи можуть бути застосовані до всіх видів соціального управління.

*Задачі управління* Тейлор Ф. вбачав у тому, щоб:

- розділити рівномірно роботу між виконавцями згідно з їх здібностями;
- визначити чітко завдання;
- встановити раціональні технології; навчити їм робітників і домагатись, щоб їх використовували; щоб ніхто не працював з «прохолодою»;
- матеріально заохочувати за якісне виконання завдання і одночасно встановити систему штрафів за непродуктивну роботу.

Тейлор вважав, що працівник не повинен думати, як йому робити, не повинен вільно використовувати методи роботи та інструменти. Все це повинно чітко визначатись адміністрацією. *Сутність* тейлоризма, як теорії наукового управління, полягає у жорсткій регламентації трудових процесів, у компетентному керівництві та дієвій системі матеріального стимулювання. Систему Тейлора іноді називали науковою основою вичавлювання поту з огляду на такі суттєві недоліки:

- механіцизм у трактуванні процесів управління (людина як додаток до машини);
- встановлення норм з надмірною інтенсивністю праці;
- теорія орієнтована на функціонування, а не на розвиток організації;
- численні закони, принципи, правила, формули заміняли особисту думку людини;
- вчення базувалось на примітивній поведінці людини.

*Надбання* Тейлора і його теорії полягає в тому що:

- він довів, що управління на наукових засадах дозволяє отримувати кращі результати, ніж управління «здорового глузду»;
- вчення породило широкий «рух за наукове управління»;
- вперше було доведено, що основні інтереси керівників і робітників збігаються;
- заклав основу раціонального управління.

Розвиток школи наукового управління забезпечували дослідження *Франка Гільбрет та Ліліан Гілбрет*.

Вони досліджували проблеми стомлюваності, рухової активності, шляхи покращення загального стану працівника, робоче місце. Ліліан Гілбрет (як перша жінка, що підготовувала тези по психології на ступінь доктора філософії в США) зосередила увагу на науковому доборі, навчанні та

розподілі службовців. Вона вже не ігнорувала (як Тейлор) людський фактор. Відтак вчення Л.Гілбрет стало своєрідним місточком між точним управлінням часом, рухами, процесами, організацією діяльності та керівництвом персоналом.

*Генрі Форд* вважається одним із творців менеджменту автомобільно будівної галузі. Саме йому належить ідея конвеєрної організації праці. До основних постулатів його теорії відносяться:

-централізація управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання підприємств, що входять до ланцюга виготовлення автомобіля;

-глибокий поділ праці на основі високого рівня професіоналізму працівників конвеєрного виробництва;

- розвиток стандартизації у виробництві автомобілів, що дозволить випускати різні моделі;

- постійне вдосконалення управління виробництвом.

*Генрі Гант:*

Заслугою слід вважати обґрунтування необхідності виокремити управління як окрему сферу діяльності, яку необхідно науково досліджувати. Заклав основи теорії лідерства в управлінні.

*Гаррінгтон Емерсон* ставить питання про раціоналізацію будь-якої людської діяльності і пропонує методи дослідження її максимальної ефективності. Основні положення Емерсона викладені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 рік). Заслугою є змалювання штабного підходу до управління, в основі якого лежать наступні принципи:

1. чітко поставленні ідеали або цілі;
2. здоровий глузд;
3. компетентна консультація;
4. дисципліна;
5. справедливе ставлення до персоналу;
6. швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
7. диспетчерування;
8. норми та розклади;
9. нормалізація умов;
10. нормування операцій;
11. писані стандартні інструкції;
12. винагорода за продуктивність.

*Ф. Джильберт* написав роботу «Азбука наукової організації праці» (1924 р.), в якій виокремив основні поняття наукової організації праці: вивчення елементів часу та рухів; робоча норма та робочі інструкційні картки. Окрім цього, він визначає принципи НОП:

- Безпека підприємства.
- Спеціалізація робітників.
- Пристосування роботи та її вибір.
- Створення робітничого ринку.
- Гігієна робітника.
- Темп роботи.
- Навчання працівників.
- Підвищення робітників у розрядах.
- Особиста свобода робітників.
- Шляхи до організації праці винахідників.

У складі СРСР ми не пройшли школу наукового управління, оскільки «тейлоризм» був відкинтий, як «наукова система вичавлювання поту». Але не відгукнутися на появу науки управління за рубежем радянська держава не могла. Тому було проведено дві конференції з проблеми наукової організації праці, результатом яких став висновок, що в умовах механізації виробництва вивчати теорію управління зайве.

Проте у цей час створюється інститут для розробки наукових методів організації праці. У Москві Центральний інститут праці при ВЦРПС організував Гастєв Олексій Капітонович і керував ним до 1938 року. Робота інституту та публікації вченого ґрунтувалися на ідеї упорядкування праці кожного робітника.

У статті «Як треба працювати» (1921 р.) О.К. Гастєв пропонує 16 правил організації власної праці та робочого місця, як-то:

- спочатку продумай усю роботу досконально;
- приготуй увесь потрібний інструмент і пристосування;
- прибери з робочого місця все зайве, витри бруд і т.д.

У статті «Як винаходити» він вітає невгомну творчу волю та винахідництво, змальовує стадії винахідництва (задум – модель – конструкція – товар).

Публікації О.К. Гастєва про НОП стали теоретичною основою цілого наукового напрямку досліджень в галузі управління ( «Що таке НОП?», «Основні питання НОП»). Вчений пов'язував питання НОП з культурою організації («Організація і культура»).

Директор Харківського інституту праці Ф. Дунаєвський розробив теорію «адміністративної місткості». Він вперше дав поняття норми керованості управляючого.

2. Класична школа (школа адміністративно-бюрократичного підходу) (1910 – 1940 рр.).

У 20-ті роки виникла так звана класична школа (адміністративна, адміністративно-бюрократичного підходу). Свою теорію управління запропонував французський інженер та науковець *Анрі Файоль* (1841-1925) - був керівником великої вугільної компанії. Його праця «Загальне і промислове управління» (1916 р.) вважається першою цілісною теорією управління. А.Файоль дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління.

– «Управляти - означає вести підприємство до мети, прагнучи найкраще використати його ресурси».

– «Адміністративна функція має своїм предметом передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження і контроль».

– «Передбачити - тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій».

- «Організовувати - тобто будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний».

- «Розпоряджатися - тобто приводити в дію персонал підприємства».

- «Узгоджувати - тобто зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля».

- «Контролювати - тобто спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з встановленими правилами і відданими розпорядженнями».

Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох функцій. Він показав значення формальної структури організації, фактично заклав основи лінійно-штабної організаційної структури управління. Він розглядав організацію за аналогією з живим організмом, у якого є мозок і виконавчі органи. Показав важливість способів групування робіт, розподілу повноважень та відповідальності, запропонував принципи побудови та функціонування організації:

1. Поділ праці.
2. Авторитет. Відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування особистого інтересу загальному.
7. Винагородження праці.
8. Централізація.
9. Ієрархія.
10. Порядок.
11. Справедливість.

12. Сталість персоналу.

13. Ініціатива.

14. Єдність персоналу.

Серед інших теоретичних напрацювань А.Файоля заслуговує на увагу концепція оптимізації комунікаційних зв'язків, відома зараз в науці як «міст Файоля». Згідно з концепцією, оптимізація - це організація інформаційних зв'язків між працівниками різних управлінських підрозділів, під час якої виключається необхідність руху всіх документів вгору і вниз по всіх ієрархічних рівнях апарату управління.

Недоліками теорії управління А.Файоля є те, що:

- він теж (як і Тейлор) не розглядав питання управління розвитком організації, а зупинився на рівні функціонування;
- що в основі його теорії лежить занадто спрощена модель людини;
- не ставив питання про соціальні аспекти управління.

Великі перспективи відкрив Файоль перед численними менеджерами, стверджуючи, що управління не є природженим талантом, а являє собою мистецтво, якому можна навчитись. Він вірив, що менеджери можуть розвиватись засобом тренувань.

Анрі Файоль був одним із перших теоретиків менеджменту, який висунув основні правила для великих організацій.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Німецький соціолог *Макс Вебер* (1864-1920 рр.) розвинув серію раціональних ідей про структуру організації, яка відома як бюрократія. Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

Суть ідей Вебера відображено в семи основних характеристиках ідеально формалізованої організації:

1. Розподіл праці, під час якого влада і відповідальність чітко визначені для кожного робітника і узаконені як офіційні обов'язки.

2. Посади або позиції, створені в ієрархії влади, діють в ланцюгу команди по скалярному принципу (А.Файоль: скалярний ланцюг – ланцюг начальників від найвищого до нижчого рангу).

3. Всі члени організації обираються на основі їх технічної кваліфікації засобом формальних екзаменів або шляхом навчання.

4. Посадові особи не призначаються, а обираються.

5. Адміністративні посадові особи не є власниками компанії, де вони служать.

6. Адміністратори є суб'єктами жорстких правил, дисципліни, контролю відносно здійснення їх офіційних обов'язків.

7. Адміністративні посадові особи працюють за фіксованою платнею і є «кур'єрними» службовцями.

Мета Вебера полягала у тому, щоб деперсоналізувати управлінські функції з надією, що результативна одноманітність може сприяти доброзичливому і справедливому ставленню до всіх працівників. Вебер також вважав, що його «раціональна, залежна і передбачувана система» забезпечить задоволення багатьох однакових організаційних задач, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

*Лінда Урвік* сформував основні елементи адміністративної діяльності, розробив систему принципів побудови формальної організації, які досі не втратили своєї актуальності:

- Відповідність людей структурі (спочатку доцільно розробити структуру організації, а потім добирати фахівців, що найбільш відповідають цій структурі).

- Створення спеціального та генерального штабу.

- Зіставлення прав та відповідальності.

- Діапазон контролю (кількість осіб, які безпосередньо підпорядковані керівникові).

- Спеціалізація (за різними ознаками, а саме: цілі, типи споживачів, операції).

- Визначеність (для кожної посади повинні бути у письмовому вигляді визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємозв'язки з іншими особами).

*Шелдон А.* (Англія) визначив роль управління в розвитку суспільства.

*Дюркгейм Є.* (Франція), довів, що групи засобом визначення своїх цінностей і норм контролюють поведінку людей у будь-якій соціальній організації.

*Парето В.* (італієць фр. походження) завдяки своїм науковим працям отримав право називатись засновником підходу до управління з позиції соціальних систем.

У цей період відбувається певний розвиток школи адміністративного управління і в СРСР.

*Керженцев Платон Михайлович* у праці «Принципи організації» (1922р.) досліджує організацію як функцію управління.



- «Організувати означає об'єднувати людей для певної роботи».
- «Кожна організація повинна мати перед собою ясно поставлену мету, цілком визначене завдання».

Він розглядає типи організації: лінійну, функціональну, комбіновану, генеральний штаб. Змальовує можливості різних організаційних методів (інструктування, розподілення сил, реорганізація) та досліджує багато інших проблем управління (НОП, стандартизація).

*Богданов Олександр Олександрович* (Малиновський) – один із засновників тектології – науки про загальні закони організації.

У «Тектології» (1922 р.) він доводить, що будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою чи дезорганізуючою. Важливість організації є незаперечною. Завдання тектології (з грецького - вчення про будівництво), на думку Богданова О.О., полягає у систематизації організаційного досвіду. Наука тектологія – емпірична, тому до своїх висновків повинна йти шляхом індукції.

*Гвішшані Д., Омаров А.* – представники наукової управлінської думки цього періоду, ідеологи адміністративної школи в СРСР. В подальшому їхнє вчення назвали схоластичним.

Нав'язується жорстока авторитарна система управління, що в свою чергу формує безініціативність, слухняність, боязнь відповідальності.

3. Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху на гуманні стосунки) (1920 – 1950 рр.)

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва і управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів, в менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин.

Прихильники школи людських стосунків вважали, що управлінські методи, які використовувались раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему. Йдеться про те, що суто технологічний аспект ефективності (доходності) слід розглядати через призму взаємозв'язку з власне людським (соціальним) аспектом.

Теорія людських стосунків ґрунтується на таких постулатах:

1. Люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей.

2. Внаслідок розвитку промислової революції, раціоналізації та спеціалізації виробничих операцій процес праці значною мірою втратив

привабливість, тому задоволення людина повинна шукати в соціальних взаємовідносинах.

3. Люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника.

4. Працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їхні бажання, щоб їх зрозуміти.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало також у тому, щоб поряд із формальними залежностями між членами колективу розвивати плідні неформальні контакти. Останнє суттєво впливає на міжособисті стосунки в колективі. Тому співробітництво у трудовому колективі за важливістю можна порівняти хіба що з самим менеджментом. Саме тому неформальними стосунками треба управляти, враховуючи психологію особистості.

Представники школи людських стосунків стверджували, що якщо керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, то рівень задоволеності повинен зростати, а це, в свою чергу, має привести до зростання продуктивності праці.

*Мері Паркер Фоллет* (1868-1933 рр.) можна вважати самим значним авторитетом у розвитку школи людських стосунків, оскільки саме вона була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Вона стверджувала, що ієрархічна різниця між менеджерами і підлеглими штучна, і що це робить незрозумілими природне партнерство між трудом і управлінням. М.П. Фоллет вважала, що управлінське лідерство не повинно установлюватись у відповідності з традиційними лініями влади, а на підставі переваги знань та здібностей менеджера. Вона була побічницею комунікації між менеджерами і підлеглими; дотримувалась погляду на лідерство як на груповий процес і визнання людського фактору в організаціях.

*Дейл Карнегі*, вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі «Как завоевывают друзей и оказывают влияние на людей» (1936 р.) висуває 6 правил, які дозволяють подобатись іншим людям:

1. Щиро цікавитись іншими людьми.
2. Посміхатись.
3. Пам'ятати, що ім'я людини – найважливіші звуки на будь-якій мові.
4. Бути вдячним слухачем. Заохочувати інших говорити про себе.
5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
6. Переконайте співрозмовника в його значущості.

*12 правил, які дозволяють схилити людей до вашої точки зору:*

1. Є один спосіб отримати верх у спорі – це уникнути його.
2. Проявляйте повагу до думки співрозмовника. Ніколи не говоріть, що він не правий.
3. Якщо ви не праві, визнайте це швидко і рішуче.
4. Дотримуйтеся дружнього тону.
5. Змушуйте співрозмовників відразу відповісти «так».
6. Нехай більшу частину часу говорить співрозмовник.
7. Нехай співрозмовник вважає, що певна думка належить йому.
8. Щиро прагніть дивитись на людей з точки зору співрозмовника.
9. Ставтесь із співчуттям до думок та бажань інших.
10. Закликайте до розсудливих мотивів.
11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
12. Кидайте виклик, чіпляйте за живе.

*9 правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх:*

1. Почніть з похвали та визнання достоїнств співробітників.
2. Укажіть на помилки не прямо, а опосередковано.
3. Спочатку поговоріть про свої помилки, а тільки потім критикуйте співрозмовника.
4. Ставте питання замість наказів.
5. Давайте людям шанс зберегти свою репутацію.
6. Виказуйте схвалення з приводу навіть дрібного успіху.
7. Створіть людям гарну репутацію, яку вони будуть прагнути виправдовувати.
8. Застосовуйте заохочення.
9. Домагайтесь, щоб люди були раді зробити те, що ви їм пропонуєте.

*Честер І. Барнард* (1886-1961 рр.) – американець, підприємець, президент компанії «Нью-Джерсі Белл телефон» з 1227р. по 1948 р. Вчений, мислитель, читав лекції в Гарвардському університеті. Написав книгу «Функції адміністратора» (1938р.), яка в значній мірі вплинула на всю сферу управління. Порушив питання про те, що потреби і цілі організації бізнесу повинні бути збалансовані з потребами і цілями його окремих членів. Доводив, що люди формально організуються, щоб досягти цілей, то вони можуть діяти краще, ніж індивідуально, поодиноці.

Барнард великої уваги приділяв неформальним підгрупам, які формуються в кожній організації, і звертав увагу менеджерів на необхідність це враховувати під час прийняття рішень.

В книзі «Функції адміністратора» Ч. Барнард зробив аналіз діяльності управляючого фактично з позиції системного підходу. Щоб зрозуміти і дослідити функції управлінця, він прагнув виявити їх головні задачі в тій

системі, в якій діють. Вважав, що завдання адміністратора полягає у тому, щоб зберегти систему узгоджених зусиль у формальній організації.

Логіка його така:

1. Фізичні та біологічні обмеження людей вимагають їх співпрацювати, працювати групами.

2. Співробітництво призводить до виникнення узгоджено діючих систем.

3. Будь-яку узгоджену систему складають дві частини: взаємодія людей та «інші елементи».

4. Організації можна поділити на два види: формальні та неформальні. Формальні мають конкретну і спільну мету. Неформальні не мають свідомо координованої сумісної мети.

5. Формальна організація не може існувати, якщо відсутні особистості, які:

- Можуть спілкуватись між собою.
- Згодні вносити свій внесок у групову діяльність.
- Мають свідому загальну мету.

6. Кожна формальна організація вміщує такі елементи:

- Систему функціонування.
- Систему стимулів.
- Систему влади (авторитета).
- Систему логічного прийняття рішень.

7. Адміністративні функції реалізуються через діяльність керівника щодо знаходження рівноваги між протидіючими силами та подіями.

8. Адміністратор повинен вміти брати на себе всю відповідальність.

«Співробітництво, а не керівництво являє собою творчий процес, однак уміння вести за собою є незамінним детонатором, який призводить в дію його сили».

*Хьюго Мюнстерберг* (1863-1916 рр.). Автор книги «Психологія та промислова ефективність» (1912 р.). Започаткував «промислову психологію». Його ідеї вплинули на менеджерів, які намагались врахувати потреби робітників. Він прагнув дослідити:

1. Як знаходити людей, чиї розумові якості найбільш придатні для роботи.

2. За яких психологічних умов від праці кожної людини можна отримати найбільший результат.

3. Як підприємство може впливати на людей, щоб отримати від них найбільші результати.

Мюнстерберг прагнув до досягнення спільних інтересів між адміністраторами і працівниками.

Використовуючи методи експериментальної психології, він знайшов те, що назвав «самим можливим ефектом» для мотивації робітників: ідеї теорії навчання необхідно застосовувати до навчання працівників.

Пропозиції Мюнстерберга з часом призвели до появи тестів на виявлення різних нахилів та здібностей, що стало основою для профорієнтації.

*Елтон Мейо*, американський соціолог і психолог, в кінці 20-х років разом із групою вчених (Ф.Ротлісбергер, С.Гарнер, І.Уорнер, Т.Уайтхед, В.Діксон) на ряді підприємств в м.Хоторн провів експеримент, який дістав назву «Хоторнський експеримент». Вчені прагнули з'ясувати, як умови праці впливають на результативність праці. Результати експерименту засвідчили, що для високих виробничих показників недостатньо створити комфортне виробниче середовище, раціонально його організувати, безперервно обслуговувати робоче місце. Дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в колективі, активізувати соціальну мотивацію праці робітників.

Е.Мейо вплинув на заміну концепції «раціональний робітник» на «соціальний робітник». Він довів, що працівники мотивувались більше соціальними потребами (групове схвалення, задоволення від виконаної роботи, задоволення від важливості роботи), ніж економічними особистими потребами. Працівники старанно роблять, коли вірять управлінцю, коли менеджери приділяють їм спеціальну увагу, коли створюються людяні стосунки.

Представляють цінність дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психолого-фізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик у процесі праці.

Недоліком теорії школи гуманних стосунків був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності.

У СРСР розвиток соціології та психології управління почався ще у 20-ті роки. З'явилися публікації *І.Геллерштейна та А.Толчинського*. З 30-х років розвиток цих наук був заборонений на 20 років.

4. Школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950р. – до нашого часу).

Розвиток психології, соціології, удосконалення методів досліджень надали вивченню поведінки людини науковості. Ця наука ґрунтується на

врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві, лідерства, зміни змісту трудового життя.

На відміну від школи людських стосунків, яка зосередила свою увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків, наука про поведінку прагнула надати допомогу працівникові у розумінні власних можливостей. Основою метода цієї науки було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда. Виходячи з цього, будувалися концепції школи поведінських наук відносно управління організаціями, підвищення ефективності використання людських ресурсів.

*Д. Мак-Грегор* висунув теорію «Х – У», яка відбиває два основних підходи до управління:

1. Теорія «Х» заснована на використанні методу «батога і пряника», тобто методів заохочення і покарання. Вона доводить, що людина від природи лінива, прагне працювати якомога менше, не любить відповідальності, думає тільки про себе, внутрішнє чинить опір змінам, позбавлена амбіцій і віддає перевагу, щоб її спрямовували. Відтак керівництво повинно спрямовувати, мотивувати людину, контролювати вчинки, впливати на поведінку, необхідним є жорсткий контроль та тверда позиція керівника.

2. Теорія «У» зосереджує увагу на тому, що люди вважають роботу такою ж природною, як сон чи відпочинок; людина завжди здатна взяти на себе відповідальність; вона може підпорядкувати свої цілі завданням організації; цікаві та нові завдання людина виконує з інтересом. Відтак завдання управління полягає у створенні умов, за яких би людина могла задовольнити свої бажання, самостійно працювати; більш доцільним є управління за кінцевими результатами; першочергову увагу керівник повинен приділяти моральному клімату в трудовому колективі.

*Микола Туган-Барановський* (1865-1919рр.), український вчений одним із перших розробив теорію потреб. Він виокремлював п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні.
2. Статеві.
3. Симптоматичні інстинкти.
4. Альтруїстичні.
5. Практичні.

Визначав значущість духовності, моральних та релігійних поглядів, приналежності до народності та розвитку виробництва.

*Абрахам Маслоу* – медик, психолог. Згідно з його теорією, всі потреби утворюють ієрархічну структуру:

1. Фізіологічні (потреби в їжі, повітрі, воді, сексі, сні, помешканні, теплі).
2. Безпеки, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної та психологічної небезпеки, від навколишнього середовища).
3. Соціальні потреби (потреба відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність).
4. Поваги (поваги з боку оточуючих, визнання, самоповага).
5. Самовираження (самореалізація, реалізація своїх можливостей, самовдосконалення).

Всі потреби утворюють ієрархічну структуру, в якій діє основне правило: наступний ступінь мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні ступені пройдено. Відтак, діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

*Ф. Герцберг* розробив теорію, сутність якої полягає в тому, що виокремлюються дві категорії факторів, які впливають на поведінку людини: гігієнічні та мотиватори.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем: управлінською політикою, умовами роботи, заробітною платнею, стосунками з керівником та колегами, мірою контролю. Гігієнічні фактори – нижчого порядку. Вони не дають з'явитися незадоволеності роботою, впливають на поведінку людини.

Фактори-мотиватори пов'язані із сутністю та характером роботи: успіх, схвалення, визнання, висока відповідальність, можливість творчого та посадового зростання.

*Р.Блейк та Дж. Мутон* сформували теорію балансу між виробничими та соціальними потребами. Вони запропонували для опису стилю керівництва ґратку менеджменту. Автори дійшли висновку, що будь-який результат досягається у силовому полі між виробництвом і людиною.

Мета першої «силової лінії» – якість і кількість вихідної продукції, прибуток. Друга спрямована на людину, націлена на те, щоб умови праці задовольняли її найбільшою мірою. Добре самопочуття і задоволення роботою друга мета. Між цими двома «силовими лініями» існує певне протиріччя. При цьому утворюється деяке «поле» (Рис.3).



Рисунок 1.7. «Гратка менеджменту» Р.Блейка і Д.Мутона

Р. Блейк і Д. Мутон виділили по 9 градацій на кожній «силовій лінії», що дозволило визначити 5 типів поведінки, кожний з яких позначається цифрами 1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9.

1.9. – у центрі управління – людські відносини. Інтереси виробництва розглядаються як щось вторинне.

9.9. – однаково висока увага як до людини, так і до виробництва. Найвищі результати за максимального врахування інтересів людей.

1.1. – мінімальна увага до людини і виробництва.

9.1. – у центрі управління – інтереси організації, людина на другому плані.

5.5. – задовільні результати, середня задоволеність роботою, обережність у пошуках нового.

Пропонуємо завдання: визначити місце управління в «решітці менеджменту». Для цього уважно прочитайте висловлювання п'яти різних керівників. Намагайтесь впізнати всі 5 типів, які описані нижче.

#### *Інтерпретація типів управлінської поведінки*

*Тип 9.1.* Означає стиль управління, повністю орієнтований на виробництво; керівник приділяє конкретним людям мінімум уваги (тобто формальна система управління за жорстким алгоритмом). Це дійсно «жорсткий» курс адміністратора, для якого результат – усе, а людина – лише виконавець. Природно, що в таких умовах робота не приносить задоволення, тому кожний намагається звільнитися від постійного тиску. Відповідь адміністратора на це – всеохоплюючий контроль. Значна частина часу керівника поглинається функціями нагляду. Керівник типу 9.1 – представник



тієї парадигми управління, що відходить; він не відповідає сьогodнішнім уявленням про сутність управління.

*Tun 1.9.* Ставить в основу людські відносини. Такому керівникові важливо, щоб у колективі не було незадоволених, чвар, конфліктів. Він не упускає можливості поговорити з підлеглими «про життя». Він хоче для усіх бути гарним. Виробничим справам такий керівник приділяє мало часу. Тому співробітники, не маючи стимулів, пов'язаних з активною участю у справі, стають малоініціативними, втрачають інтерес до творчості та новизни. Багато хто з них розуміють, що, незважаючи на сприятливу атмосферу в колективі, вони не використовуються повною мірою як фахівці, що простір прояву себе і власного росту у них обмежений. Представник цього типу керівника, швидше за все, неправильно розуміє нову парадигму управління, у центрі якої стоїть людина, результати діяльності якої криються у ній самій, у її зацікавленості працею, а задача керівника – задіяти цей «людський фактор», допомогти людині в її розвитку й удосконаленні. Така позиція управління лише компрометує тезу про гуманізацію управління.

*Tun 1.1.* Це ті, хто особливо ні до чого не прагне – ні до виробничих результатів, ні до гуманізації виробництва. Вони так працюють, аби протриматися якийсь час, виждати, пересидіти до «кращих часів». Поки що вони не намагаються особливо «вкалувати» і працюють так, щоб не давати прямих приводів до невдоволення їх управлінською діяльністю.

*Tun 5.5.* Управлінці прагнуть «не виділятися», «не вискакувати», але займають центристське положення, їх задовольняє надійний гарний середній результат. Їхній ідеал – «золота середина».

*Tun 9.9.* Правий верхній кут «решітки» – найвищі результати в діяльності організації при максимальному контролі діяльності людей. Організація процвітає за всіма показниками. Співробітники усім задоволені, ніхто не почуває себе об'єктом маніпуляцій чи знеособленим «гвинтиком». Чи є це досяжним? Сучасна наука управління стверджує, що це можливо і ключ до цього – у психології людини, у реальних людських потребах, що полягають не в тому, щоб нічого не робити, не в спільному чаюванні, а у мотивах самореалізації, самоактуалізації. Людина самореалізується в добре організованій праці та її результатах. Потреба бути особистістю, щось важити – соціальна потреба людини. Стиль управління 9.9. полягає в умінні так побудувати роботу, щоб працівники бачили в ній можливості власного творчого і професійного росту, самореалізації і підтвердження власної значущості.

*Висловлювання:*

*А.* Для мене важливо прийняти такі рішення, що в принципі можна здійснити. Я відстоюю свої ідеї, уявлення і стиль поведінки, навіть якщо це «комусь» не подобається і «комусь» доведеться наступити на мозолі. Якщо виникають конфлікти, то я або швидко усуваю їх, або все рівно проводжу свою лінію. Якщо щось зривається або щось заважає, я захищаюся, чиню опір чи висуюю контраргументи. Я можу бути і цинічним. Я підганяю і себе, і інших. Головне – домогтися гарних результатів.

*Б.* Я не поспішаю приймати самостійні рішення і часто приєднуюсь до думки інших. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути осторонь чи залишаюся нейтральним. Намагаюся не приймати нічого близько до серця і тому рідко виходжу із себе чи дратуюся. Намагаюся робити все, що необхідно, але не більше того, що потрібно.

*В.* Для мене важливо, щоб прийняті рішення зустрічали розуміння і схвалення. Я вмю слухати й охоче знайомлюся з ідеями, думками, образом поведінки, які відмінні від моїх власних. У мене є свої переконання, але до чужого я підходжу раціонально і здатен, коли бачу в цьому сенс, змінити власну позицію. Якщо виникають конфлікти, я прагну розібратися в їхніх причинах і усунути наслідки. Якщо я роздратований, то стримуюся, хоча моє нетерпіння і помітне. Співробітники – мої однодумці, вони ідуть за мною і підтримують мене. Робота для них, як і для мене, – засіб відчувати себе особистістю.

*Г.* Для мене важливо зберігати гарні відносини з оточуючими. Я прагну не допускати виникнення конфліктів і заради цього часто йду на компроміси. Якщо ж справа доходить до конфліктів, то роблю все, щоб люди якомога швидше «вилікували» свої рани і знову відновилися рівновага. Я завжди доступний співробітникам і дружелюбний. Я рідко буваю суворим з ними і намагаюся допомагати їм чим можу.

*Д.* Для мене важлива реалізація здійснених реальних цілей. Якщо з'являються нові ідеї чи погляди, що відрізняються від моїх, я не поспішаю відразу перебудовуватися, а займаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути твердим, але справедливим. Для мене важливий рівний темп роботи. Не люблю в ній пауз та авралів.

*Для перевірки себе:*

Типи керівників:

*А* – 9.1;

*Г* – 1.9;

*Б* – 1.1;

*Д* – 5.5.

*В* – 9.9;

*Р.Лайкерт* зробив спробу поєднати проблеми рентабельності організації та людських стосунків. Наріжними положеннями є наступні:

- Вирішення людських проблем має безпосереднє відношення до економічних результатів організації.
- Тимчасова продуктивність є результатом примусу, а постійна – наслідком переконливості персоналу.
- Кожна людина прагне відчувати певну відповідальність.

*Р.Лайкерт* на цій основі розробив рекомендації щодо удосконалення стилю керівництва. Саме *Лайкерта* вважають родоначальником партисипативного менеджменту (партисипативний менеджмент заснований на широкій участі персоналу організації в процесі управління).

5. Емпірична школа (кількісна, прагматична) (1950р. – до нашого часу).

Виникнення цього напрямку стало віддзеркаленням боротьби між школами наукового менеджменту та людських стосунків. Ця школа застосована на ідеї професіоналізації управління. Більш чітко виділяється управління як специфічна праця. В розвиток управління внесли суттєвий вклад математика, статистика, інженерні науки.

Основні напрямки теорії та практики емпіричної школи:

1. Увага до управлінського рішення.
2. Вивчення та практичне застосування теорії моделей.
3. Використання комп'ютерної техніки.
4. Еволюція ефективності: умови, фактори, критерії, оцінка.

Представники цієї школи доводять, що задача вчених – зібрати і узагальнити матеріали існуючої практики та розробити на цій основі рекомендації управлінцям. Ця школа зародилась не в кабінетах, а на практиці. Її авторами є менеджери, консультанти з менеджменту, бізнесмени. Представники емпіричної школи: *П.Друкер*, *Р.Девіс*, *Л.Ньюмен*, *Лі Якокка*, *Л.Пітер*, *Т.Санталайнен*, *Р.Уотермен*.

Вони наголошують, що сучасний управлінець не повинен бути вузьким спеціалістом. Він повинен володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, володіти науково обґрунтованими методами і засобами управління.

*Пітер Ф.Друкер* створив вчення про менеджмент як професійну діяльність, вперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у вищих навчальних закладах.

Йому належить концепція управління за цілями, яка мала революційний характер в управлінні. *П.Друкер* вказав три самостійних, але взаємопов'язаних напрямки: вироблення методології ціле визначення, цільова організація процесу управління, мотивація до досягнення цілей. Після

функціонального підходу до управління це була найбільш значна та вагома концепція, яка створила умови для ефективного керівництва.

*Т.Санталайнен* та група фінських теоретиків і практиків менеджменту в книзі «Управління за результатами» викрила можливості удосконалення управління засобом зміщення впливу з процесу на результати. Результати – це результати діяльності організації, результати діяльності людей, результати виробничої системи організації та результати організації як людської системи.

Результативність керівника зумовлюється такими факторами: особисті якості, досвід роботи в якості керівника, освіта в галузі управління, бажання бути керівником.

Основними етапами управління за результатами вважаються :

1. процес визначення результатів;
2. процес управління по ситуації;
3. процес контролю за результатами.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Скільки тисяч років налічує історія менеджменту?
2. Які принципи управління обґрунтовані Ф. Тейлором, а які А. Файолем?
3. Які стратегії використовують в управлінні?
4. Представники яких наукових шкіл вважали центральною проблемою управління проблему людини?
5. Як розуміли сутність управління представники різних концепцій менеджменту?
6. У чому полягає сутність концепції ситуативного управління?
7. Чим теорія організації, що навчається відрізняється від інших теорій та концепцій управління?
8. Яка з концепцій управління, на вашу думку, є більш ефективною? Відповідь обґрунтуйте.

### **Теми рефератів**

1. Загальне та відмінне в теоріях та концепціях менеджменту.
2. Адміністративна школа менеджменту.
3. Виникнення та розвиток школи людських стосунків.
4. Менеджмент як наука про управління

## Література

1. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд /Р. Дафт //Пер. С англ. под. ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Друкер Питер, Ф. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс. – 2001. – 398 с.
3. Кредисов А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – К.: ВИРА – Р, 2000. – 336 с.
4. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. - М.: Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
5. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента / Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
6. Уткин Э.А. История менеджмента / Э.А. Уткин . – М., 1997. –312 с.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1. Концептуальний підхід до управління

Успіх будь-якої організації залежить на 80% від якості управління нею. Успіх управління залежить від реалізації концептуальних основ керівництва. Відомі автори класичних підручників з менеджменту Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Пітер Дойль, Девід Бодді, Роберт Пейтон та інші визнають менеджмент як теорію та практику ефективного управління та виокремлюють три основні підходи до його концепції: процесний, системний та ситуаційний. Тлумачні словники дають такі визначення поняття «концепція» (від лат. *conceptio*-сприйняття): це система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ; основна ідея будь-якої теорії. Таким чином, можна виділити три відповідні концепції управління, в тому числі і освітнього, які відрізняються основною ідеєю, способом організації та змістом управлінської діяльності: процесуальне, системне та ситуаційне управління.

1. Процесуальний підхід розглядає управління як неперервну серію взаємопов'язаних функцій.

2. Системний підхід ґрунтується на теорії систем.

3. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що ефективність методів управління зумовлюється конкретними ситуаціями.

### 2.2. Концепція системного підходу

Сутність системного підходу.

*Виникнення та формування концепції системного підходу.*

Вважається, що системний підхід є породженням ХХ століття, так як в цей час виник різкий стрибок у розвитку науки, який викликав:

а) диференціацію наук (електроніка, кібернетика);

б) інтеграцію наук (біоніка, біофізика, хімічна фізика).

Саме у ХХ ст. накопичилась велика кількість нових фактів, було відкрито безліч законів, створено немало теорій, що вимагало їхньої систематизації, впорядкування.

Таким чином, системний підхід став потрібним у зв'язку з необхідністю у досліджуваних об'єктах співвідносити між собою їх частини і ціле, встановлювати між, на перший погляд, неспівставними фактами, що накопичені в межах одної наукової галузі, а також тоді, коли виникає необхідність пошуку аналогій і подібності в явищах різних за природою.

Системний підхід остаточно сформувався тільки у 50-ті роки ХХ століття, хоча поодинокі ідеї використовувалися ще К. Марксом, Д.І.Менделєєвим, Ч.Дарвіном та іншими вченими-дослідниками. З 50 р. системний підхід виділяється в окрему науку, якій дають різні назви: «систематологія», «загальна теорія систем».

У його основ:

- Людвіг Фон Берталанфі – ідеолог;
- Вінер (кібернетика, як наука про управління в системах);
- Кузьмін В.П. (обґрунтування теорії);
- Горський Д.П.

*Сутність системного підходу.*

Сутність системного підходу полягає у формуванні системного бачення дійсності, при якому кожен складний об'єкт розглядається як система.

«Системний підхід – напрямок у методології наукового пізнання і системної практики, в основі якого лежить розуміння об'єктів як систем» (Д.П. Горський).

*Специфіка системного підходу* (на відміну від інших методів дослідження) відзначається тим, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, механізмів, що її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

*Система* – це стійка сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле.

*Види систем:*

1. Технологічні.
2. Біологічні.
3. Соціальні.

*Основні ознаки системи:*

- 1) наявність мети – цілеспрямованість;
- 2) наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система;
- 3) наявність зв'язків між елементами – структура;
- 4) наявність функціональних завдань кожного елемента, які не дублюються;
- 5) енергетика системи, за рахунок якої вона діє; керованість та самокерованість;
- 6) зв'язки із зовнішнім середовищем;
- 7) система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей її елементів.

Ознаки соціальних систем.

*Соціальні системи* – це ті системи, які об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів.

*Ознаки соціальних систем:*

1. Конкретна загальна мета всієї сукупності елементів.
1. Підпорядкування завдань кожного елемента загальній меті системи.
2. Усвідомлення і узгодження кожним елементом своїх задач для досягнення спільної мети діяльності.
3. Виконання кожним елементом функцій, які витікають із загальної мети.
4. Взаємодія між елементами в процесі досягнення спільної мети.
5. Наявність органу управління.
6. Обов'язковість зв'язків між оточуючими системами та системами вищого порядку.

*Вимоги до структурних елементів:*

1. Вони повинні впливати на результативність системи, досягнення мети.
2. Вони повинні пов'язуватись із системою за допомогою певних логічних та функціональних зв'язків.
3. Вони повинні пояснювати «поведінку» системи.
4. Вони повинні взаємодіяти із іншими елементами системи, або входити до підсистем.
5. Вони повинні розвиватись в межах системи.
6. Вони повинні бути самокерованими та керованими.

*Властивості систем:*

- Цілісність (внутрішня єдність усіх компонентів системи).
- Сумісність (або несумісність) з іншими системами .
- Стабільність (стійкість зворотного зв'язку).
- Адаптація (приспособування до оточуючого середовища).
- Здатність до самовдосконалення.

*Характеристики великих систем (за А.Большаковим )*

1.*Неаддитивність* означає, що ефективність діяльності системи коливається у часі, не завжди дорівнює алгебраїчній сумі ефектів частин, які до неї входять.

2.*Емерджентність* означає неспівпадання цілей організації та цілей її складових систем.

3.*Синергічність* означає однонаправленість дій, інтеграцію зусиль в системі, що призводить до збільшення результативності діяльності.



4. *Мультплікативність* буває позитивною та негативною і означає керовані дії або стихійні процеси, спрямовані на збільшення ефективності системи.

Реконструкція системи (+) – ускладнення організаційної структури(-) – удосконалення управлінського апарату (+) – бюрократичні зволікання (-).

5. *Стійкість (стабільність)* забезпечується ускладненням або спрощенням організаційної системи.

6. *Адаптивність* означає здатність пристосовуватись до нових умов зовнішнього середовища.

7. *Централізованість (керованість)* означає управління із певного центру, коли усі складові системи керуються цими командами.

8. *Відокремленість* означає прагнення системи до ізолюваності, автономності.

9. *Сумісність* слід розуміти як взаємо пристосування частин системи.

10. *Встановлення зворотного зв'язку* означає те, що інформація, ресурси з виходу системи після аналітичної обробки знову попадають на вхід цієї ж системи.

*Закони розвитку систем*

1. Закон досягнення цілей. Забезпечує перехід системи до якісного нового стану.

2. Закон нехтування революції. За умов його порушення, порушується і стабільність системи, вона руйнується.

3. Закон еволюційного поштовху. Зумовлює ефективний прискорений розвиток системи.

4. Закон домінування асиметрії. Забезпечує умови стабільності та виживання під час несприятливих умов.

5. Закон критичної маси органу управління. Доцільність та ефективність системи існує до тих пір, поки маса органу управління на два порядки менше маси керованої системи.

*Управлінська діяльність як система.*

З середини століття системний підхід почав розглядатись як методологічна основа управління, в тому числі і освітою. Він дозволяє розглядати, по-перше, організацію як систему, а, по-друге, представити у вигляді системи управлінську діяльність. Цим проблемам присвячено багато науково-методичних досліджень та розробок Г.В.Єльнікової, Ю.А.Конаржевського, В.С.Пікельної та багатьох інших вчених в галузі освіти. Концепція системного підходу практично реалізується керівниками навчальних закладів.

*Завдання: Встановити ознаки управління як системи за основними ознаками:*

1.Наявність мети: створити умови для досягнення мети організації, забезпечити оптимальне функціонування та розвиток.

2.Наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання (тобто – функції управління).

3.Наявність зв'язків між елементами – структура: функції, послідовно змінюючи одна одну утворюють управлінський цикл; кожна функція має своє місце в структурі управлінської діяльності; порушення цього впливає на ефективність діяльності.

4.Наявність функціональних завдань кожного елементу, які не дублюються: кожна функція спрямована на досягнення загальних цілей управління, проте має свої конкретні цілі та специфічні завдання (порівняйте: планування і контроль).

5.Енергетика системи, за рахунок якої вона діє; керованість та самокерованість: діяльність керівника, його права та обов'язки визначені нормативно відповідно до посади; є офіційне призначення на посаду – це забезпечує певну керованість діяльності управлінця; проте основний зміст, добір форм та видів робіт керівник визначає сам; вступає у дію само менеджмент.

6.Зв'язки із зовнішнім середовищем: залежність діяльності керівника від кадрів, умов фінансування, матеріальної бази організації, соціального замовлення та інших чинників є незаперечною.

7.Система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей її елементів: управлінська діяльність в цілому значно глибша, складніша за окремі функції, має інтегративні властивості.

Системний підхід дає можливість керівникові підходити до організації та управління нею як цілісної системи. Це вимагає від керівника умінь розробляти та розчленовувати системи. Таким чином, оволодіння системним підходом є підґрунтям ефективності управління закладом освіти.

## **2.3.Концепція ситуаційного підходу до управління**

Сутність ситуаційного підходу. Цей підхід було розроблено в Гарвардській школі бізнесу. Він поширився у 70-ті роки ХХ століття. Його сутність полягає в тому, що одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завданням менеджменту є за

допомогою аналізу факторів, які визначають ці ситуації, обрати відповідну теорію, прийоми та методи вирішення проблеми з урахуванням їх переваг і недоліків, можливостей використання.

Організація є відкритою динамічною системою, що функціонує під вплив багатьох внутрішніх і зовнішніх умов і факторів. У діяльності організацій завжди наявні ситуації зміни умов функціонування, появи нових стимулюючих й стримуючих чинників розвитку, перегляду взаємозв'язків і взаємозалежностей складових структурних підрозділів. За таких обстав керівники організацій повинні бути завжди готові: до появи непередбачуваних ситуацій, розпізнавання й прогнозування впливу нових факторів на діяльність організації, і використання інструментарію адекватного реагування на них.

Організацію для забезпечення належної реалізації і закріплених за ним завдань повинен ефективно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, відповідати його запитам і потребам, створювати умови для досягнення стратегічних цілей розвитку. Слід зазначити, що ситуація, яка складається під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища розвитку організації, повинна розглядатися крізь призму як виявлення нових можливостей, так і попередження й усунення загроз і дестабілізуючих факторів.

Сучасний погляд на управління організаціями концентрує свою увагу на ситуаційних різницях між організаціями і всередині самих організацій. Такий ситуаційний погляд відповідає відображенню реальних обставин ринкової економіки, яка відчуває прояв нових, раніше незнаних явищ та труднощів, з якими стикаються як окремі організації, так і цілі галузі та сфери економіки. Тому для реалізації нових закономірностей управління та вироблення найбільш придатних до нових конкретних ситуацій рішень використовують ситуаційний підхід – імовірний, залежний від випадків, обставин, від ситуацій спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення, у рамках якого сформувалась концепція ситуаційного управління. Концепція ситуаційного підходу підтверджує, що оптимальне рішення є функцією факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) і в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні). Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до організацій, оскільки кожна організація унікальна.

Ситуаційне управління характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у ситуації, яка реальне склалася або складається. Ситуаційний підхід визнає, що управлінський процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного

досягненню цілей організації, можуть значною мірою відрізнятись. Він намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції управління з певними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в певний конкретний момент часу.

Для того щоб діяти в рамках концепції загального процесу управління і з урахуванням ситуаційного підходу, варто узагальнити та пов'язати наявні знання, дати їм необхідний каркас, що можливо на основі системного підходу.

Основні методологічні положення системного підходу щодо ситуаційного менеджменту такі:

—по-перше, кожна конкретна ситуація є складною системою з притаманним їй складом компонентів і зв'язками з іншими системами, які треба пізнати суб'єкту управління;

—по-друге, для розв'язання кожної конкретної ситуації необхідно знати її основну ланку;

—по-третє, кожна управлінська ситуація вимагає застосування адаптивних, гнучких структур і методів управління, щоб суб'єкт управління адекватно відображав усі основні риси об'єкта управління і його зовнішнього середовища, у тому числі суттєвої ситуації, і відповідно проводив необхідне перегрупування сил, намічав нову тактику своєї поведінки, що відповідала б новим умовам.

У кожному такому випадку необхідно добиватися активної й ефективної взаємодії керівників і працівників усіх рівнів у процесі виявлення проблем і прийняття рішень.

Для ситуаційного підходу до управління важливим параметром є критерій оцінки управлінської ситуації. Одним із таких критеріїв є оцінювання ситуації з погляду можливостей використання влади і впливу. Чим більше влади і впливу у керівника, можливостей для контролю, чим вищий рівень організаційної культури, тим сприятливіше і простіше завдання для керівника. Для аналізу управлінської ситуації, зазвичай, використовують такі параметри:

- взаємовідносини між керівництвом і співробітниками. Хороші відносини у керівництва з підлеглими створюють великі можливості для впливу, роблять управлінську ситуацію більш сприятливою;

- структура завдання. Якщо завдання детально описані і запрограмовані, то керівник володіє більшими можливостями впливу на співробітників, ніж якби завдання мали невизначений, неструктурований характер;

- реальність впливу керівника, яка означає наявність можливості заохочувати і карати підлеглих (дисциплінарними методами, величиною заробітної плати, наймом або звільненням) Чим більша така можливість, тим більшою владою наділений керівник, і в більш сприятливому становищі він знаходиться при вирішенні завдань організаційного розвитку.

В основі вироблення й реалізації механізмів ситуаційного управління лежить необхідність визначення симптомів, факторів (чинників) і причин виникнення різноманітних ситуацій.

Симптом – це первісний, зовнішній вияв настання проблемних ситуацій. У процесі внутрішньоорганізаційного управління організацією важливо вчасно помітити симптоми змін у його розвитку, з тим щоб оперативно відреагувати і застосувати механізми ситуаційного управління. Симптоми виявляються, як правило, у процесі аналізу умов і результатів діяльності організації. До них можуть належати погіршення морально-психологічного клімату в колективі організації, розбалансованість функціонально-організаційної структури, невдоволеність працівників умовами праці, невдоволеність споживачів якістю послуг, низька дієвість впливу на підпорядковані об'єкти управління.

Фактор (чинник) виникнення певної ситуації в організації розглядається як певний елемент або сукупність елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на стабільність організаційного розвитку і зумовлює зміни його цільової, функціональної, організаційної підсистем.

Причина виникнення ситуацій у функціонуванні організації – це певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану. Це глибинні зміни у діяльності організації, які зумовлюють порушення стабільності його розвитку і детермінуються специфікою розвитку конкретного виду організації та рівнем його залежності від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ситуаційне управління спрямоване на вибір та обґрунтування управлінських впливів щодо вирішення конкретних проблем організації. Адже ситуація, що склалась у організації, може бути схарактеризована як сукупність різних проблем і відповідно мати свої методи та інструменти вирішення. Відповідно до ситуаційного підходу методи, прийоми та засоби управління організацією повинні істотно варіюватись залежно від умов і чинників його функціонування.

Ситуаційний підхід у менеджменті обґрунтовує необхідність формування спеціальних організаційних, функціональних та інструментальних підсистем внутрішньоорганізаційного управління,

адекватних наявним особливостям та умовам діяльності організації. Інакше кажучи, ситуаційний підхід у системі менеджменту організації спрямований на розробку спеціальних управлінських технологій впливу, за яких кожному типу конкретної ситуації, що виникає за певних умов, факторів і специфіки діяльності організації, відповідає адекватна процедура використання функціональних механізмів менеджменту, певна система організаційного, інформаційно-комунікаційного та ресурсного забезпечення, спеціальна сукупність управлінських взаємодій і методів прийняття управлінських рішень.

Загальна технологічна схема процесу ситуаційного управління в організації передбачає такі основні етапи:

- аналіз та ідентифікація ситуації, що склалась у організації;
- створення спеціальної робочої (консультативної, дорадчої) групи для виведення організації з проблемної ситуації, наділення її певними повноваженнями і ресурсами;
- визначення заходів ситуаційного управління та перевірка доцільності їх проведення;
- розробка управлінських рішень з виведення організації з проблемної (кризової) ситуації;
- створення системи реалізації управлінських рішень;
- реалізація управлінських рішень;
- перевірка якості виконання управлінських рішень;
- перевірка доцільності проведення подальших робіт з виведення організації з проблемної ситуації;
- розробка заходів з прогнозування можливих майбутніх дестабілізуючих (кризових) ситуацій.

Ситуаційний підхід реалізує принцип адаптивності, що є одним з основних принципів стратегічного управління. Ситуаційне управління частіше застосовується на нижчому або середньому рівнях ієрархії, а стратегічне – на вищому.

Основні ідеї ситуаційного підходу такі:

- ситуаційні ймовірні фактори враховують у стратегіях, структурах та процесах, завдяки чому досягається якість виконання;
- є не менше двох шляхів досягнення мети;
- менеджери можуть адаптувати свої організації або змінити ситуацію відповідно до вимог організації.

Для забезпечення ефективності розв'язання тієї чи іншої ситуації, слід зробити чотири кроки:

1. Здійснити аналіз наявної в організації ситуації з тим, щоб визначити необхідні вимоги до управління.

2. Обрати відповідний підхід до управління, який би найкращим чином відповідав вимогам організації в тій чи іншій ситуації.

3. Управління має створювати в організації потенціал і необхідну гнучкість з тим, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю в тій чи іншій ситуації.

4. Здійснити відповідні зміни, які б дали змогу пристосуватися до конкретної ситуації.

Прихильники цієї концепції вважають, що управління – це мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, визначити її характерні риси й обрати відповідний стиль керівництва, і лише після цього дотримуватись наукових рекомендацій в галузі управління.

Ситуаційний підхід виник як наслідок спроб застосування різних теорій «шкіл» менеджменту до реальних життєвих ситуацій. Прагнення теоретиків та практиків 20-40р.р. знайти універсальні принципи управління, які можна було б застосувати для будь-яких організацій, за будь-яких умов, було підвергнуто критиці. Концепція ситуаційного підходу до управління виникла у наслідок неефективних спроб теоретиків та практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких би дало можливість уникати впливу ситуаційних змінних. Прибічників ситуаційного підходу об'єднує ідея залежності ефективності управлінських моделей від конкретних умов їх реалізації.

Першою спробою це довести було дослідження англійських вчених *Т.Бернса та Г.Сталкера*. Вони вивчили діяльність декількох організацій і дійшли висновку, що гнучкі та жорсткі організаційні структури управління можуть мати різний ступінь ефективності з огляду на стабільність чи рухливість зовнішнього середовища.

В цьому ж напрямі відбулось дослідження американця *Ф.Фідлера*. Він довів, що не існує кращого стилю діяльності керівника. Ефективність стилю визначають задачі, конкретні умови, обсяг роботи, тип стосунків в колективі тощо.

Основоположниками ситуаційного підходу часто називають американських вчених *П.Лоуренса та Дж.Лорша*, які довели, що диференціація управлінської діяльності залежить від визначальних зовнішніх факторів.

У 80-ті роки набула популярності теорія *Т.Пітерса і Р.Уотермена*. В ній виокремлюються сім взаємопов'язаних компонентів організації, які впливають на управлінську політику: стратегія, структура, система, персонал,

кваліфікація, спільні цінності, стиль керівництва. Доведено, що ефективність досягається узгодженістю між ними.

В освітній галузі теоретично ситуаційний підхід було представлено в роботах *Ю. Бабанського та М.М.Поташника*. Вони створили в певній мірі переворот в думках та діяльності мільйонів освітян. Вчені доводили, що *оптимізувати управління* школою означає обрати (якщо є готові варіанти) або сконструювати (якщо їх немає) таку систему заходів, яка б під час застосування в умовах конкретної школи так перетворила б структуру і процес управління, щоб досягались не будь-які, не просто кращі, а максимально можливі кінцеві результати діяльності школи при раціональних витратах часу на управлінську діяльність. М.М.Поташник висунув категорії оптимізації: вибір альтернативи, конкретні педагогічні умови, критерії оптимальності. Також було обґрунтовано способи оптимізації внутрішньошкільного управління, а саме: управляти комплексно, генералізувати цілі, конкретизувати діяльність, демократизувати управління та розвивати самоуправління, узгоджувати методи управління з умовами реалізації, економити ресурси. Теорія оптимального управління являє собою спробу знаходження зв'язків між стратегією цілей та моделюванням тактики їх досягнення.

Останнім часом стала популярною *модель адаптивного управління*. Найбільш повно вона представлена в роботах *Г.В.Єльнікової, Т.М.Давиденко, Т.І.Шамової та Є.О.Ямбурга*.

Так, *Г.В.Єльнікова* констатує: «Адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив. Необхідною умовою адаптивного управління є відгук системи (людини або організації – об'єкту) на подразнення». Зовнішнє середовище провокує внутрішні зміни. Таким чином встановлюється залежність змісту діяльності управлінця та закладу освіти від цих умов: «Сутністю адаптивного управління є узгодження дій керівника і виконавців через коригування їх мети, сполучення цільових функцій, створення умов для досягнення запрограмованих завдань тощо».

*Є.О.Ямбург* розробив модель адаптивної школи та систему управління нею. «Сутність проблеми полягає в узгодженні між освітніми та управлінськими моделями, без чого взагалі неможлива гармонія освітніх та організаційних процесів». Автор розкрив зв'язки освітнього модуля школи та модуля управління ним, показав залежність змісту керівництва від змісту освіти.



Ситуаційний підхід прагне пов'язати конкретні засоби, технології, концепції, ідеї з конкретними ситуаціями. Відтак різні ситуаційні моделі впливають на управління і роблять його рухливим та гнучким.

*Управлінська ситуація* – прояв конкретної дійсності, яка впливає тепер, або буде впливати у майбутньому на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей. Складові: інтелект керівника, ресурси організації (кадри, час, фінансування і т.д.), можливості зовнішнього середовища.

Перш, ніж шукати рішення, необхідно визначитись із ситуацією. Існує безліч лікувальних засобів від одного захворювання. Майстерність, а не тільки знання дають можливість лікарю дібрати відповідний засіб для кожного хворого. Тому вміння розв'язувати ситуацію (тобто враховувати безліч фактів і факторів, суджень, думок, послухати внутрішній голос і зазирнути в книгу з психології, перевірити інформацію і т.д.) – це теж майстерність керівника. Ситуація не може бути такою, як минулого року у сусідній організації. «На війні немає незмінної ситуації, як у води незмінної форми» (Сюн Цзи). Тобто все тече, все змінюється і не повторюється. «Не можна двічі увійти в одну і ту ж річку».

*Методика ситуаційного підходу за М.Месконом:*

Керівник повинен володіти ефективними засобами професійного управління, індивідуальної та групової поведінки людей, методами системного аналізу, планування, контролю та кількісних методів прийняття рішень.

Керівник повинен передбачити наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування конкретної методики чи концепції.

Керівник повинен вірно інтерпретувати ситуацію, тобто визначити найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект.

Керівник повинен пов'язувати конкретні прийоми із конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

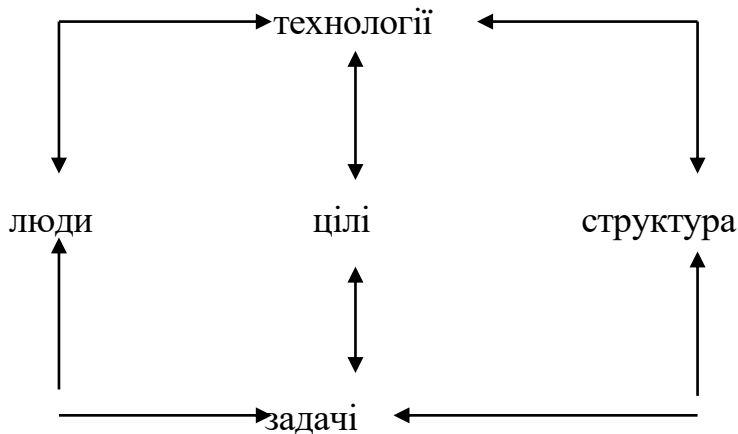
Ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища.

Успіх ситуаційного підходу залежить від *ситуаційних змінних*, визначення ступеня їхнього впливу. До ситуаційних змінних належать:

1. *Внутрішнє середовище організації – внутрішні змінні:*

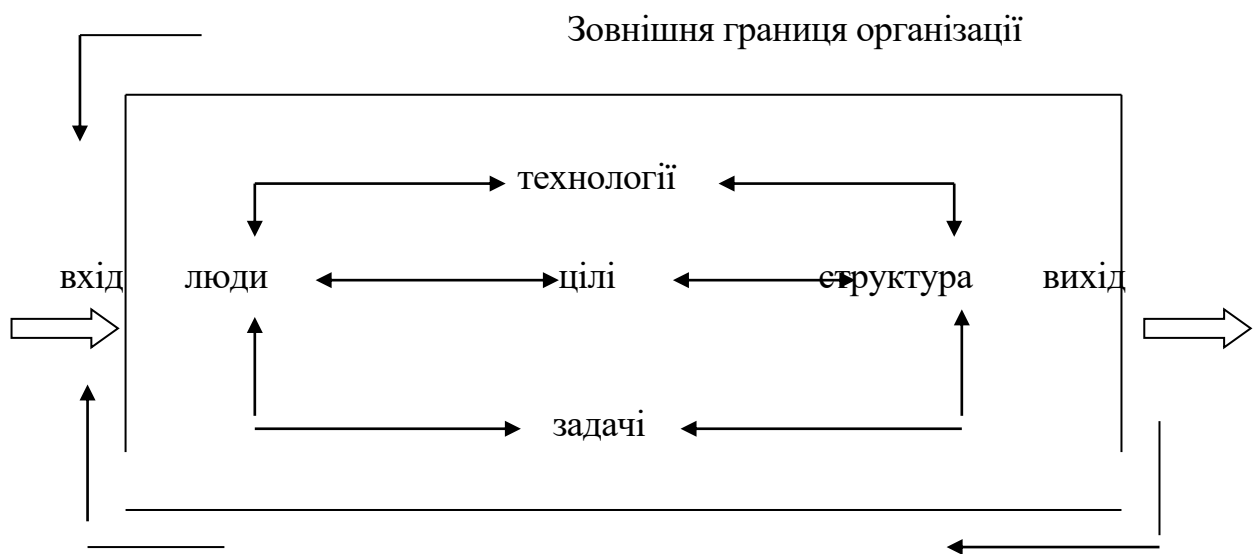
- цілі;
- задачі;
- методи;
- структура;
- технології.

Всі внутрішні змінні взаємопов'язані і у сукупності являють собою соціотехнічні системи. Зміна кожної з них в достатній мірі впливає на інші.



## 2. Зовнішнє середовище.

Сучасним організаціям постійно потрібно пристосовуватись до зовнішніх змінних.



*Середовище прямого впливу* – постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи, закони, профспілки.

*Середовище опосередкованого впливу* – міжнародні події, науково-технічний процес, політичні фактори, стан економіки, соціокультурні фактори.

Основи теорії менеджменту: міжнародний контекст

*Наріжні положення*

*Американський менеджмент* реалізує технократичний підхід.

1. Дотримання основ школи наукового менеджменту: спрямовувати зусилля на підвищення ефективності процесу виробництва.

2.Реалізація основ класичної школи менеджменту: чіткий розподіл функціональних ролей, відповідальності та повноважень.

3.Індивідуалізм: певні інтереси, особиста думка про власні потреби.

4.Стосунки: формування стосунків, які дозволяють досягати спільних цілей.

5.Ситуаційний підхід: індивідуальність організації зумовлюється особливостями зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.

6.Організаційні зміни: систематичність та поступовість.

7.Стратегія: перспективи формує ринок, його пропозиції.

*Японський менеджмент* реалізує положення про рівність та співробітництво.

1.Корпоративний дух та колективна відповідальність.

2.Генералізація ролей: всі працюють на благо організації.

3.Ротація робочих місць: постійна готовність до зміни посади, виду діяльності.

4.Довіра до підлеглих. Самостійність та самоконтроль працівників.

5.Соціальний захист персоналу.

6.Планування кар'єри як можливості отримувати нові знання.

7.Раціоналізм, прагматична адаптація, гнучкість менеджменту.

8.Дотримання робочої етики.

*Комплексна система трудових відносин в Японії*

Саме на ній виросло «японське чудо» - стрімкий прорив у розвитку промисловості та входження до ряду самих розвинених країн світу. Її складають п'ять «великих систем» (як кажуть і самі японці).

1.*Система пожиттєвого найму (СПН)*. Застосовується, як правило, у державній службі та на великих підприємствах Японії. Передбачає угоду між керівником та найманим працівником про матеріальне заохочення та роботу до кінця життя (працевдатності) у даній організації.

2.*Система оплати труда (СОТ)*.

-Чим довше працює людина в організації, тим вище її зарплата.

-Чим вище кваліфікація, тим вище зарплата.

-Залежність зарплати від результатів діяльності організації в цілому.

-Періодичні премії, бонуси, які залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації (2-3 рази у рік).

-Премії за рік теж залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації.

-Одноразова допомога під час виходу на пенсію (до 80 місячних окладів).

-Право брати кредити у підприємства.

-Реальна соціальна допомога (медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування на випадок смерті).

3. Система кадрової ротації (СКР) передбачає переміщення працівника кожні 2-3 роки по горизонталі та вертикалі (як правило, без погодження із працівником). Це дає нові знання, досвід.

4. Система підготовки на робочих місцях (СПМР). Навіть випускники престижних вузів починають роботу з посад, які не потребують високої кваліфікації. Професійна підготовка здійснюється на робочих місцях в організації.

5. Система репутації (СР) полягає у тому, що на кожного працівника складається характеристика, в якій вказуються достоїнства та недоліки. Вона допомагає працівнику об'єктивно себе оцінити, стимулює до підвищення кваліфікації, підвищення заробітної платні.

Ці системи утворюють єдиний комплекс, який працює на основні цілі:

- забезпечення високого виробництва праці,
- економічне зростання країни,
- високий рівень життя населення (Рисунок 2.1).

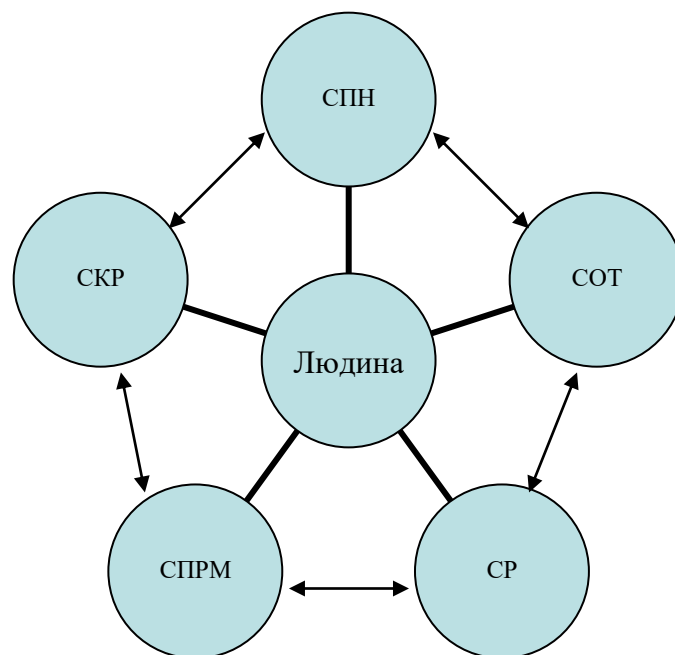


Рисунок 2.1. Комплексна система трудових відносин в організації

С.Паркінсон та М.Рустомджи вважають, що в основі японського менеджменту лежить дух авантюризму та патріотизму. Це засвідчують численні факти. Наприклад, підприємець Хонда, коли заснував свою компанію, заявив, що навіть за умов банкрутства він готовий піти на ризик розширення, тому що сама фабрика залишиться і буде використовуватись для

розвитку японської промисловості. Інший підприємець, Шибусава, сказав, що навіть, якщо у нього не буде ніякого прибутку, банк повинен вкладати кошти у індустрію, бо це його обов'язок. Зовсім чудову історію розповів британський бізнесмен. Він їхав у поїзді першим класом і побачив, як його сусід з купе зашивав шкіряну оббивку сидіння. На запитання британця, що він робить, почув в відповідь: «Хоча я ремонтую національну власність, це також і моя власність, бо все, що належить нації, належить мені».

Для порівняння моделей американського та японського менеджменту доцільно розглянути таблицю 2.

Таблиця 2.1..

Особливості систем менеджменту Америки та Японії

Ознаки менеджменту	Особливості менеджменту	
	Японія	США
Постановка мети	Довгострокова	короткострокова
Найм на роботу	Довгостроковий	короткостроковий
Розподіл праці	суміщення професій	чіткий розподіл функцій
Форми відповідальності	Колективна	індивідуальна
Зацікавленість	в успіху організації	в успіху конкретної ділянки
Форми стимулювання	моральне та матеріальне за колективними результатами	матеріальне та моральне за індивідуальними результатами
Підготовка та підвищення кваліфікації	навчання без відриву від виробництва безпосередньо на фірмі	спеціальна підготовка у школах менеджменту
Постановка завдань	паралельно із прийняттям рішення	після прийняття рішення
Контроль	неформальний, колективний	формальний, персональний, адміністративний
Розв'язування конфліктів	знаходження консенсусу	за допомогою юристів та суду

*Європейська модель менеджменту* передбачає прагматичність, відхиляє будь-які догми.

1. Науковий підхід до управління.
2. Раціональне прийняття рішення.
3. Розробка прагматичних стратегій, що є адекватними конкретним ситуаціям та умовам.
4. Емоційна, моральна підтримка ініціативи, увага до мотивації.

5. Оцінка результатів діяльності з урахуванням досвіду.

6. Поширення демократичних стосунків як умови досягнення спільних цілей.

7. Колективне навчання та саморозвиток працівників як невід'ємний процес життєдіяльності організації.

8. Соціальна відповідальність. Людиноцентристський погляд на управління.

*Арабська модель менеджменту* орієнтована скоріше на людину, ніж працю.

1. Члени організації мотивуються у більшій мірі дружніми стосунками, ніж поставленими цілями.

2. Соціальні умовності та національні особливості зумовлюють стиль, методи, технології управління.

3. Організації будуються на основі сімейних зв'язків.

4. Велике значення має ієрархія, вертикальні стосунки.

5. Дотримання строків, пунктуальність не є обов'язковими в такій мірі, як в європейському або американському менеджменті.

#### Концепція стратегічного управління

Найбільш відомим представником цієї концепції є шведський дослідник, професор Стокгольмського університету Бенгт Карлофф (народився у 1937 р.). Прихильники цього підходу під стратегією розуміють загальну концепцію досягнення мети організації, вирішення її проблем та розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів. Така концепція передбачає наявність таких елементів:

1) система цілей, яка включає місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі;

2) пріоритети, тобто провідні принципи розподілу ресурсів (для вирішення найважливіших проблем, відповідно до потреб або порівну всім підрозділам);

3) правила здійснення управлінських дій (оцінювання роботи співробітників, регламентація внутрішніх взаємин, виконання різних спеціальних операцій, встановлення контактів з оточуючим середовищем тощо).

Як правило, організація має декілька стратегій. Генеральна – відображає способи здійснення місії організації. В окремих випадках розробляють спеціальні стратегії, наприклад, стратегію на період наближення банкрутства. Але основними робочими стратегіями є так звані функціональні стратегії, в яких відображено шляхи досягнення специфічних цілей організації та її окремих підрозділів.

Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт не розподіляється на складові, то використовують концентровану стратегію. Якщо об'єкт розподіляється на складові, то використовують диверсифіковану стратегію, яка забезпечує незалежний розвиток окремих частин об'єкта на засадах взаємодопомоги та взаємодопідтримки.

Б. Карлоф вважає, що є декілька чинників, які впливають на стратегію будь-якої організації: місія організації, конкурентоспроможність, організаційні фактори, обсяг ресурсів, потенціал розвитку, культура та компетентність управління.

Інші фахівці до цих чинників додають ступінь ризику діяльності організації, рівень підготовки й досвіду кадрів, залежність організації від навколишнього середовища та попередньо взятих на себе обов'язків.

Процеси, в яких бере участь організація, поділяють на процеси функціонування та процеси розвитку.

## **2.4. Теорія організаційної культури**

Ця теорія виникла на початку 90-х років ХХ ст. Вона набула розвитку в США та Японії.

Прихильники цієї теорії В. Сатє, Е. Шайну, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах та ін. вважають, що організація – складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура: те, заради чого люди стали членами організації; те, як вибудовуються стосунки між ними, які усталені норми, принципи життя і діяльності організації вони поділяють, що, на їх думку, добре і що погано. Головна ідея теорії полягає в тому, що культура людей, які працюють в організації, використовується як потужний інструмент управління, як інтегруючий фактор, що концентрує всі особливості фірми – системні, організаційні, соціокультурні та інші.

Усім цим не тільки відрізняється одна організація від іншої, а й суттєво забезпечується успіх її функціонування і виживання. Тому менеджмент не лише відповідає організаційній культурі, а й значною мірою залежить від неї, а також впливає на її формування й розвиток.

Для вирішення складних культурних проблем в організації, як вважає У. Бредіка, необхідно:

- а) мати лідера, здатного передбачати майбутнє компанії;
- б) розповсюджувати це уявлення про майбутнє компанії за допомогою

різних способів інформування з тим, щоб закріпити його у свідомості членів організації;

- в) встановлювати високі стандарти та забезпечувати їх виконання;
- г) оприлюднювати позитивні результати, досягнуті фірмою, підрозділом, окремим працівником, що підтримує впевненість у досягненні мети;
- г) винагороджувати тих, хто робить значні успіхи в досягненні прогнозованого майбутнього, і карати тих, хто цього не намагається робити.

## **2.5. Теорія комплексного управління якістю**

Найпотужнішим науковим і методологічним напрямом у ХХ ст. стало загальне (комплексне) управління якістю –TQM. Основи цієї теорії розробив Едвар Демінг після другої світової війни, але його погляди не знайшли підтримки у США, а були позитивно сприйняті у Японії, що стало однією з умов її інтенсивного розвитку. Найбільше поширення ці ідеї отримали у 80-90-і роки ХХ ст.

Цей підхід передбачає участь усього персоналу організації в створенні високоякісної продукції або послуги на всіх етапах її виробництва від стадії маркетингу, проектування, виготовлення, експлуатації, обслуговування до утилізації.

Загальновизнаною мовою сучасного бізнесу стало ефективне управління якістю, яке ґрунтується на вивченні й задоволенні потреб та очікувань споживачів, постійному вдосконаленні продукції (послуг), процесів, з яких складається діяльність організації, застосування передових методів менеджменту організації. Тільки така філософія ведення бізнесу здатна забезпечити сталий розвиток організації.

По суті, TQM є новим підходом організації до управління, який вимагає від неї не часткових змін, а глибокої перебудови основ її діяльності. Головними чинниками, які обумовлюють необхідність шукати й впроваджувати нові способи підтвердження установою своєї адаптивності швидкоплинним змінам, є посилення конкуренції, науково-технічний прогрес, глобалізація світової економіки, підвищення вимог споживачів і законодавства до якості продукції та послуг. Модель управління на основі методології TQM спрямована на досягнення двох головних цілей організації:

- надання споживачам продукції або послуги, яка повною мірою задовольняє їх потреби, і навіть перевищують їх;
- постійне вдосконалення всієї діяльності організації, збільшення її можливостей для забезпечення дедалі більшого задоволення



всіх зацікавлених сторін у результатах її роботи.

Розвиток TQM як науки з початку 20-х років ХХ ст. і до сьогоднішнього дня призвів до формування чітко визначених принципів, які покладено в основу цього підходу до управлінської діяльності.

Загалом робота організації за цими принципами зорієнтована на запобігання випуску неякісної продукції, а не на її виправлення. Застосування нової моделі управління, яка базується на принципах TQM, дозволяє організації досягти головних внутрішніх та зовнішніх цілей.

Ідеї TQM полягають у наступному:

- якість - невід'ємна складова будь-якого виробничого процесу, а не окрема функція управління;
- якість – це те про що каже споживач, а ні виробник продукції;
- відповідальність за якість повинна бути адресною;
- для реального підвищення якості необхідні нові технології;
- підвищити якість можливо за умов залучення всіх працівників;
- контроль процесу завжди більш ефективний на відміну контролю результату;
- політика в галузі якості повинна бути частиною загальної політики установи.

## **2.6. Теорія управління якістю на основі стандартів ISO серії 9000**

Ідеї TQM було покладені в основу міжнародних стандартів управління якістю ISO серії 9000. ISO (скорочення від International Organization for Standardization – Міжнародна організація зі стандартизації) – світова Федерація національних органів із стандартизації, що об'єднує понад 100 країн-учасників. З 2004 року Україна є членом ISO. Основним завданням ISO, створеної в 1946 році, є підтримка розробки міжнародних стандартів, тестування, сертифікації систем, спрямованих на розвиток виробництва та міжнародної торгівлі якісними продуктами та послугами.

Наприкінці 1980-х років з'явилася нова методологія - забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Це відбулося в 1987 р., коли Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), використовуючи досвід Великої Британії (стандарт BS 5750), розробила стандарти ISO серії 9000.

Згідно із цією методологією створення на підприємстві, установі високоєфективних і результативних систем якості, які відповідають

положенням стандартів ISO 9000, є гарантією того, що вимоги споживачів продукції, або послуг будуть дійсно задоволені. Таким чином, реалізація методології стандартів ISO 9000 стала черговим етапом роботи із забезпечення якості на підприємствах і обумовила нові напрямки подальшого розвитку робіт із вирішення проблеми якості на рівні промислових підприємств.

Поступово ідеї стандартів ISO 9000 були розповсюджені на організації різної спрямованості. За чверть століття було створено 4 покоління стандартів.

У 1994 р. після незначного перегляду, який стосувався усунення деяких суперечностей, вийшла друга версія стандартів ISO 9000.

У 2000 р. перегляд стандартів був більш ґрунтовний. Він урахував існуючий світовий досвід практичної діяльності й наукові досягнення в сфері якості, а також вимоги до стандартів від користувачів другої версії, отримані після комплексного їх опитування.

Саме майбутні користувачі нової версії стандартів надали пропозиції, які стали основними орієнтирами для розробників нового покоління стандартів ISO 9000. По суті ці пропозиції співзвучні принципам TQM, зокрема, орієнтації діяльності організації на споживача, посиленій ролі керівництва, залученні всього персоналу до забезпечення якості продукції, процесному й системному підходах, постійному вдосконаленні системи якості, а також більшій простоті та кращому сприйманню й сумісності з іншими системами менеджменту (наприклад, стандартом ISO 14000).

Розробники стандартів версії 2000 р. орієнтуючись на побажання користувачів попередньої версії суттєво скоротили склад основних стандартів серії 9000. Дванадцять стандартів версії 1994 р. та ще три серії 14000 замінили на чотири стандарти: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 та ISO 19011.

У перше десятиліття ХХІ століття відбувається наступне поновлення стандартів та з'являється четверте їх покоління. Стандарт ISO 9000 виконує функцію введення до трьох інших ключових стандартів серії 9000. Він має назву «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». Остання версія стандарту вийшла в 2005 році (офіційне позначення стандарту ISO 9000:2005). Він відіграє суттєву роль у розумінні й застосуванні всієї серії. У стандарті наведено вісім принципів управління якістю. У розділі «Основні положення систем управління якістю» дається обґрунтування доцільності впровадження систем управління якістю, пояснюється підхід із позицій процесу визначення політики й цілей організації в сфері якості, а також роль вищого керівництва в системі управління якістю, значення

документації, оцінювання системи, постійне поліпшення тощо.

Ще одним важливим розділом стандарту є розділ «Терміни та визначення», який містить у собі 82 терміни на відміну від 68 термінів версії 1994 р. У стандарті дано низку нових визначень термінів, зокрема, якості, системи управління якістю, управління якістю, задоволення споживача, результативності, ефективності тощо.

Стандарт ISO 9001 визначає вимоги до систем управління якістю. Він має назву «Системи управління якістю. Вимоги». Остання версія стандарту вийшла в 2008 році (офіційне позначення стандарту ISO 9001:2008). Цей стандарт визначає вимоги до систем управління якістю, якщо організації необхідно продемонструвати здатність задоволення вимог споживачів. Стандарт може використовуватись як самою організацією, так і органами сертифікації систем якості для оцінювання її спроможності задовольняти вимоги стандартів та споживачів. Стандарт включає п'ять основних розділів, які визначають вимоги до основних видів діяльності організації із забезпечення якості продукції чи послуг. Ці розділи встановлюють послідовність дій організації для того, щоб розробити та випускати продукцію, або надавати послуги, що відповідають потребам споживачів та наявним вимогам. Вимоги стандарту орієнтовані на застосування в будь-якій організації.

Стандарт ISO 9004 разом із стандартом ISO 9001 є узгодженою парою стандартів. Він має назву «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності». Остання версія стандарту вийшла в 2009 році (офіційне позначення стандарту ISO 9004:2009). Цей стандарт описує модель сталого розвитку організації будь-якого розміру й напрямку діяльності в постійно мінливому бізнесовому середовищі.

Стандарт ISO 9004 не призначений для цілей сертифікації його вимоги рекомендуються як керівництво для організацій, які бажають перевищити вимоги ISO 9001 із метою вдосконалення: концепція ISO 9001 спрямована на досягнення поставлених цілей, а виконання положень ISO 9004 дозволяє досягати поставлені цілі з більшою ефективністю.

Зазначену пару стандартів розроблено для спільного використання, хоча кожен із них може використовуватися окремо. Структура стандарту ISO 9004 аналогічна, наведеній вище структурі ISO 9001. Однак у порівнянні з останнім, ISO 9004 має більш ширшу мету, а саме задовольняти не тільки споживачів (замовників), а й усі зацікавлені сторони (персонал, інвесторів, постачальників, партнерів, суспільство). Крім того, ISO 9004 спрямовує організацію на досягнення не тільки результату, як ступеню задоволеності споживача, але й покращення фінансово-економічних показників діяльності

установи. Стандарт містить рекомендації для вищого керівництва організації щодо підвищення її ефективності.

Стандарт ISO 19011 має назву «Системи управління якістю. Керівництво з аудиту систем управління якістю та/або систем управління навколишнім середовищем». Остання версія стандарту вийшла в 2002 році (офіційне позначення стандарту ISO 19011:2002). Він представляє собою настанову з основ аудиту систем управління якістю та навколишнім середовищем, а також кваліфікаційні вимоги до аудиторів систем управління якістю та навколишнім середовищем. Цей стандарт забезпечує керівництво із планування, проведення аудитів систем управління якістю та охорони навколишнього середовища. Він призначений для аудиторів і організацій, що проводять внутрішні та зовнішні аудити.

Таким чином, ISO 9001 є стандартом у якому викладено вимоги та дається відповідь на питання, що повинно бути зроблено для створення системи управління якістю, а стандарти ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 містять керівні положення та описують, як це зробити. Положення, які викладені в парі стандартів ISO 9001:2008 та ISO 9004:2009, відповідають восьми принципам менеджменту стандарту ISO 9000:2005.

- Орієнтація на замовника – організація повинна розуміти дійсні та майбутні потреби споживачів, задовольняти та намагатися перевищити їх вимоги;
- Лідерство – лідери визначають напрями дій, і створюють середовище, у якому люди можуть бути цілком задіяні для досягнення цілей;
- Залучення працівників – люди є основою організації, і повне використання їх можливостей сприяє досягненню цілей;
- Процесний підхід передбачає, що система управління організацією будується на основі управління мережею процесів;
- Системний підхід до управління – означає ідентифікацію, розуміння та керування системою взаємозалежних процесів за їх внеском у досягнення поставлених цілей;
- Постійне поліпшення – виступає стратегічною ціллю організації;
- Прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення базуються на логічному аналізі та раціональній оцінці та первинних даних;
- Взаємовигідні стосунки з постачальниками – такі відносини посилюють можливості обох сторін у створенні цінностей.

Одна із ключових ідей стандартів ISO серії 9000 - процесний підхід. Він полягає в тому, що організація:

- 1) ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;

- 2) визначає взаємозв'язок та взаємодію між ключовими процесами;
- 3) описує процеси через систему параметрів процесів;
- 4) виділяє ресурси для здійснення процесів;
- 5) визначає відповідальних за процеси;
- 6) розробляє методики вимірювання процесів;
- 7) здійснює моніторинг за процесами (їх параметрами);
- 8) аналізує встановлені невідповідності під час протікання процесів;
- 9) здійснює коригувальні та запобіжні заходи;
- 10) проводить постійне вдосконалення процесів;
- 11) реєструє результати моніторингу та вдосконалення процесів.

Ще одним нововведенням стандартів ISO 9000 є застосування циклу плануї–виконуй–перевірй–дій (п–в–п–д). Підтримка й постійне поліпшення процесів можуть бути здійснені за допомогою зазначеного циклу на всіх рівнях організації. Суть застосування циклу п–в–п–д щодо процесів полягає в наступному:

Планувати – установлювати цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам споживача та політиці організації.

Виконувати – впроваджувати процеси, тобто забезпечувати їх реалізацію без виходу за встановлені межі параметрів, що їх характеризують.

Перевіряти – контролювати та вимірювати параметри процесів та продукції (послуги), виходячи з політики, цілей та вимог споживача, а також збирати дані та інформацію щодо результатів процесів.

Діяти – аналізувати зібрані дані та інформацію, і вживати заходи щодо постійного поліпшення процесів, продукції (послуги).

Ще одним важливим нововведенням ISO 9000 версії 2000 р. є застосування принципу постійного поліпшення. Існують два види поліпшень: суттєві проривні, які вимагають великих ресурсних витрат, радикальних змін процесів, технологій, обладнання; постійні дрібні, ефект яких залежить від реалізації загальної кількості таких удосконалень.

Нова версія стандартів ISO дозволяє організації мати більшу гнучкість під час документування системи управління якістю (СУЯ). Документація розробляється в обсязі, який дійсно потрібен для планування, розроблення, реалізації й контролю ключових процесів, а також їх постійного вдосконалення та поліпшення самої СУЯ. Обсяг документації залежить від розміру, спрямованості діяльності організації, професіоналізму її персоналу. До мінімального набору документів, котрі необхідні організації для підтвердження відповідності вимогам стандартів, належать:

- 1) політика та цілі в сфері якості;
- 2) настанова з якості;

- 3) задокументовані процедури;
- 4) реєстраційні записи з якості;
- 5) документи, що підтверджують управління ключовими процесами організації.

Відповідно стандартам обов'язковими процедурами є:

- 1) управління документацією;
- 2) управління записами з якості;
- 3) внутрішній аудит;
- 4) управління невідповідною продукцією;
- 5) коригувальні дії;
- 6) запобіжні дії.

До реєстраційних записів СУЯ належать:

- 1) результати перегляду керівництвом політики й цілей у сфері якості;
- 2) перегляд критеріїв оцінювання продукції, процесів організації;
- 3) актуалізація документів СУЯ;
- 4) реєстрація компетентності персоналу;
- 5) реєстрація вхідних даних проектування;
- 6) аналіз проектування;
- 7) затвердження проектів;
- 8) перегляд змін до проектів;
- 9) оцінювання постачальників;
- 10) затвердження спеціальних процесів (де перевірку не можна здійснити через моніторинг, вимірювання та випробування безпосередньо);
- 11) ідентифікація продукції;
- 12) власність замовника;
- 13) стандарти для перевірки та калібрування вимірювальної техніки;
- 14) достовірність вимірювань, зроблених на обладнанні, яке визнано непридатним;
- 15) результати повірки та калібрування;
- 16) внутрішні аудити;
- 17) відмітки щодо відповідності продукції критеріям та персоналу, що має дозвіл на випуск продукції;
- 18) невідповідна продукція;
- 19) результати коригувальних дій;
- 20) результати запобіжних дій.

Світовий досвід впровадження систем управління якістю відповідно до вимог стандартів переконливо свідчить про переваги, що отримує організація, у якій ефективно функціонує система якості:

- о Краща координація діяльності різних структурних підрозділів, виявлення та усунення дублювань, розривів процесів;
- о Забезпечення спрямованості системи управління на досягнення загальної мети організації;
- о Кращі можливості для аналізу діяльності організації та пошуку можливостей для удосконалення;
- о Акцент при аналізі не на забезпеченні виконання існуючих вимог, а на ефективності цих вимог;
- о Легше впровадження вдосконалень, що стосуються порядку виконання процесів;
- о Більша стабільність (при регулярному перегляді організаційної структури) виробництва продукції та надання послуг.

Процеси в організації можна поділити на три групи:

- о Управлінські – перетворюють вхідну інформацію на управлінські рішення (стратегічне та річне планування, поточне вдосконалення).
- о Життєвого циклу послуги – створюють цінності для споживачів (вивчення очікувань споживачів, розробка та реалізація нових видів послуг).
- о Забезпечуючі – створюють ресурси, необхідні для функціонування організації (управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами).

Аналіз управлінської практики дозволяє визначити основні напрямки розвитку процесного підходу:

- о Розширення повноважень господарів процесів (відповідальних за реалізацію того чи іншого процесу, які мають необхідні ресурси та повноваження для забезпечення якісної реалізації процесу).
- о Розробка планів у розрізі процесів, а не підрозділів організації.
- о Розробка бюджетів, виділення фінансів у розрізі процесів, а не підрозділів організації.
- о Проведення аналізу діяльності організації в розрізі процесів, а не підрозділів.
- о Забезпечення того щоб співробітник усвідомлював себе не тільки членом підрозділу, але й учасником процесу (процесів).

Базовими принципами аналізу й удосконалення процесів є наступні положення:

■ Орієнтація на потреби керівників – споживачів інформації за підсумками аналізу - у першу чергу, першого керівника й господаря процесу. Тобто має сенс збирати тільки ту інформацію, яка потрібна керівникам, яку вони будуть аналізувати, і на основі якої вони будуть приймати управлінські рішення.

■ Урахування всіх категорій інформації, що використовуються керівниками для прийняття управлінських рішень.

■ Аналіз діяльності організації, а не функціонування СМЯ.

■ Збирати не тільки кількісну інформацію, а й результати перевірок та аудитів, моніторинг виконання планів і графіків, тощо

■ Максимальне збереження всіх існуючих дієвих форм звітності та методів прийняття рішень.

■ Аналіз виробничих процесів і прийняття рішень з їх удосконалення керівниками всіх рівнів.

Вивчення стандартів ISO серії 9000 дозволяє визначити структур процесів та підпроцесів. Так, управління ресурсами включає: управління персоналом (включаючи компетентність, знання, кваліфікацію); управління інфраструктурою; управління робочим середовищем.

У свою чергу кожен процес має свою структуру, так управління персоналом включає:

- Визначення потреби в персоналі, та вимог до нього.
- Задоволення цих потреб (прийом на роботу, внутрішні переміщення).

- Визначення потреби в знаннях і кваліфікації, планування навчання та самопідготовку.

- Проведення навчання та оцінка його результативності.

- Створення системи оцінки персоналу.

Управління інфраструктурою та робочим середовищем включає:

- Визначення потреби, формування вимог до інфраструктури та робочого середовища.

- Задоволення потреби (закупівля, будівництво, створення, реконструкція, тощо) у відповідності до сформованих вимог.

- Підтримка в робочому стані, періодичні перевірки робочого середовища (будинки, приміщення, оргтехніка, транспорт, комп'ютери, програмне забезпечення, засоби зв'язку, тощо).

Головною групою процесів - є процеси життєвого циклу продукції, за стандартами вони включають:

- Процеси взаємодії зі споживачами.

- Планування процесів.

- Розроблення нових видів продукції та послуг.

- Закупівлі.

- Виробництво продукції та надання послуг.

- Управління контрольно-вимірювальними приладами.

Кожну з наведених вище груп процесів можна поділити на певні



складові. Так, наприклад, взаємодії зі споживачами включає:

- Вивчення потреб усіх категорій споживачів (аналіз нормативних вимог, анкетування, опитування, тощо; у деяких випадках – вивчення індивідуальних вимог, наприклад, інвалідів).

- Аналіз потреб споживачів (можливість їх стабільно виконувати, прийняття або відхилення).

- Обмін інформацією зі споживачами - потенційними так і дійсними (поширення інформації про організацію та її послуги, відповіді на звернення й скарги).

Закон України «Про вищу освіту» передбачає створення систем управління якістю, тому положення даної теорії можуть бути в нагоді у цьому процесі.

## **2.7. Теорія організації, що навчається**

Термін «організації, що навчаються» (learning companies) розповсюдився в Європі і США в 1990-і рр., ХХ століття після виходу книги Пітера Сенге (1990 р.) «The Fifth Discipline» («П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що навчається»).

Передумови виникнення нової теорії управління почали формуватися у другій половині ХХ ст.: теорія навчання вмінню вчитися (Г. Бетсон); теорія самопоновлення (Дж. Гарднер); теорія організаційного поновлення (Г. Липпіт); концепція систем, що навчаються (Д. Шон); теорія організаційного навчання (К. Арджирис).

Організація, що навчається, - це не нова модель побудови і розвитку компанії, а швидше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воедино, які дозволяють їй адаптуватися до хаотичного світу. У наш час єдиної теорії організації, що навчається не існує, але найбільш розповсюдженими залишаються погляди П.Сенге.

Концепція П. Сенге базується на п'яти «уміннях організації». Перше «уміння» - майстерність у вдосконаленні особистості. П. Сенге зазначає, що хоча в бізнес приходять енергійні люди, мало хто з них достатньо довго залишається «на підйомі». Більшість починають зберігати сили і вже в 30-40 років втрачають наполегливість, відданість справі, відчуття особистої значущості і натхнення. Проте лише деякі компанії заохочують своїх співробітників в саморозвитку, тому працівники мають невикористані, даремно пропадаючі особистісні ресурси. Для розвитку

співробітника необхідне його власне бажання та креативне ставлення до дійсності, яка постійно ускладнюється. Технологія вдосконалення особистості передбачає два аспекти - постійне навчання більш ясному розумінню реальності та творчу напругу, яка виникає під впливом суперечності між реальністю та уявою про неї. Це стає джерелом навчання.

Друге «уміння» - це інтелектуальні моделі. Велика кількість хороших управлінських ідей так і залишаються не втіленими в життя із за панування стереотипних інтелектуальних моделей відносно вирішення різних управлінських ситуацій. Такі моделі обмежують організацію у виборі засобів виконання роботи тому їх треба вивчати та визначати засоби подолання.

Третє «уміння» - це загальне бачення. Багато керівників не надають значення тому, що їх особисте бачення розвитку організації не зрозуміло та не поділяється всіма співробітниками. На думку П. Сенге, завдяки загальному баченню люди вчаться не тому, що їм наказали, а тому, що вони цього бажають. Загальне бачення характеризує відповідь на запитання: «Що ми бажаємо створити?». Це бачення повинне стати особистою метою, що є важливим чинником для організації, що навчається. Воно надає процесу навчання цілеспрямованого характеру та додаткову енергію.

Четверте «уміння» - це групове навчання. Проте в даному випадку мова йде не тільки про тренінги або семінари, але і про вільний обмін думками в групах - діалозі. Групове навчання воно вимагає координації цілей, а також ясного розуміння двох «процедур»: діалогу та дискусії. Діалог характеризується своєю дослідницькою природою, а дискусія – це поступове звуження варіантів можливих рішень до найкращого. Діалог та дискусія доповнюють одне одне. П. Сенге вважає, що саме діалог між співробітниками приводить до таких прозрінь, які можуть бути абсолютно недоступні для кожного окремо.

П'яте «уміння» - це системне мислення. Без цієї дисципліни решта всіх умінь залишається розрізненими прийомами, модним нововведенням менеджменту. Організація є складною системою, тому вимагає саме системного мислення. При цьому життєво важливо, щоб всі п'ять «умінь» розвивалися не окремо, а системно.

Американський психолог Майк Педлер (*M. Pedler*) у 1991 р. Запропонував 11 показників притаманних організації, що навчається:

1. Підхід, до навчання, до вироблення стратегії. Стратегія і політика компанії розглядаються як процеси, що безперервно змінюються. Бізнес-плани постійно міняються, удосконалюючись з урахуванням виникаючих чинників.

2. «Партисипативна» політика управління. Політика організації відображає цінності всього колективу, а не тільки її керівництва. Працівники організації беруть участь у виробленні стратегії і політики організації.

3. Інформаційна відкритість. Інформація використовується в першу чергу для розуміння стану справ, в цілях розробки правильних рішень, а не як підстава для винагороди або покарання.

4. Облік і контроль діяльності організації. Системи обліку, розробки бюджету, аналізу будуються так, щоб вони були корисні в процесі навчання і вдосконалення людей. Фінансові системи будуються так, щоб кожен працівник відчував відповідальність за ті ресурси, які він використовує.

5. Внутрішній обмін послугами. Кожен підрозділ і надає, і споживає послуги. Підрозділи та відділи мають реальні можливості для того, щоб діяти на свій розсуд.

6. Гнучкі механізми винагороди. Поняття «винагорода» розглядається ширшим, ніж оплата праці. Всі працівники залучені в процес визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди - внесок працівника в загальні результати діяльності організації.

7. Структура, що надає працівникам можливості. Підрозділи і інші елементи організації розглядаються швидше як тимчасова структура, яку при необхідності можна змінити. Посади і ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для експериментів і зростання. Організація може мати зведення регламентів і процедур, хоча вони і не мають визначального значення і завжди можуть після відповідного обговорення бути змінені.

8. Постійне вивчення навколишнього середовища всіма працівниками. У обов'язки кожного працівника входить збір інформації для організації про те, що робиться за її межами. На кожних нарадах працівників розглядаються події, що відбуваються в її оточенні.

9. Сумісні проекти організації і та її партнерів. Організація вибудовує партнерські відносини з постачальниками і споживачами послуг не втрачаючи можливості сумісного навчання.

10. Клімат, що сприяє навчанню. Головний принцип роботи для кожного працівника організації - завжди прагнути до аналізу і вдосконалення того, що робиш. Кожен працівник має право на помилку, час щоб обговорювати і аналізувати практику, вчитися на власному досвіді та досвіді колег.

11. Постійний саморозвиток кожного співробітника для чого виділяється певний бюджет; він самостійно вибирає необхідні для себе напрями розвитку. У організації заохочується бажання працівників брати на

себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника розглядають як центральну ланку планування його кар'єри.

Сучасні теоретики менеджменту до особливостей такої організації відносять:

- Участь членів організації у виокремленні та вирішенні наявних проблем, на відміну від традиційної орієнтації на підвищення ефективності діяльності.
- Постійне експериментування, зміни, удосконалення.
- Отримання конкурентних переваг за умов розвитку здатності до навчання кожного працівника.
- Основою організації є команди, які самі собою формуються із фахівців різних спеціальностей та забезпечують «обслуговування» певного товару або послуги.
- Команди займаються навчанням, плануванням, забезпеченням безпеки, оплатою праці, визначенням методів роботи, координацією з іншими командами.
- У команді відсутнє поняття начальника та важливу роль відіграє лідерство. Члени команди мають необхідні знання, інформацію, мотиви, владні повноваження для вирішення виробничих завдань та швидкого реагування на наявні загрози та можливості які з'являються.
- Делегування повноважень (надання влади) за допомогою надання свободи, ресурсів, інформації, знань, необхідних для прийняття рішень та ефективної роботи на відміну від обмеження свободи та постійного нагляду керівника при традиційному менеджменті.
- Головним ресурсом організації, що навчається є люди. Це вимагає відповідного ставлення до підлеглих, конкурентоспроможної заробітної плати, гарних умов праці, створення можливостей для особистісного та професійного розвитку, формування почуття власника організації за допомогою усупільнення результатів праці та прибутків. Співробітників деяких компаній матеріально заохочують навіть за бажання отримати нові знання та їх надання колегам.
- Розвиненість інформаційних потоків, що створює умови для того, щоб кожний розумів те, що відбувається в організації, принципи її функціонування, своє місце в ній. Це передбачає доступ працівників до інформації про бюджет, звітам про прибутки та видатки, кошторисам структур. Відкритість інформації ще більш важлива в організаціях діяльність яких пов'язана з ідеями, а не матеріальними цінностями

Аналіз основних існуючих у світі концепцій менеджменту, дозволяє зазначити:

- розвиток теорії управління обумовлювався змінами у суспільних відносинах, появою нової управлінської практики, нових організаційних завдань;

- значне розмаїття управлінських теорій обумовлене наявністю різних поглядів на співвідношення в управлінні ролі мети, людини та управлінської діяльності;

- розвиток теорії управління відбувався від акцентування на окремих складових організації (зміст та способи діяльності працівника – „школа наукового управління», взаємини працівників у процесі виробництва – „школа людських стосунків») до створення системно-синтетичних концепцій, які більш цілісно охоплювали всі головні складові організації („теорія стратегічного управління», „концепція 7 С», TQM тощо);

- накопичений за роки існування менеджменту теоретичний арсенал може бути використаний для розробки сучасної теорії управління навчальними закладами, але не може її замінити;

- в наш час потрібні нові концепції управління освітніми установами, які б враховували надбання теорії менеджменту, сучасний стан суспільства та освіти, існуючі традиції та управлінську практику.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. У чому полягає сутність концепції ситуативного управління?
2. Чим теорія організації, що навчається відрізняється від інших теорій та концепцій управління?
3. Сутність теорії управління якістю.
4. Основні ідеї концепції стратегічного управління.
5. Яка з концепцій управління, на вашу думку, є більш ефективною? Відповідь обґрунтуйте.
6. Управлінська ситуація: керівництвом організації прийнято рішення для підвищення ефективності управління використати ідеї ситуаційного підходу. Які зміни в зв'язку з цим треба внести в управління?

### **Теми рефератів**

1. Загальне та відмінне в сучасних теоріях та концепціях менеджменту.
2. Сутність та використання системного підходу в управлінні.
3. Переваги та недоліки ситуаційного підходу до управління.
4. Менеджмент наприкінці ХХ – початку ХХІ століть.

## Література

1. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд /Р. Дафт //Пер. С англ.. под. ред.. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Друкер Питер, Ф. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс. – 2001. – 398 с.
3. ДСТУ ISO 19011:2002 Системи управління якістю. Керівництво з аудиту систем управління якістю та/або систем управління навколишнім середовищем (ISO 19011:2002, IDT). – К.: Держпоживстандарт України, 2003. – 31 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2005 Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT). – К.: Держпоживстандарт України, 2005. – 40 с.
5. ДСТУ ISO 9001:2008 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). – К.: Держпоживстандарт України, 2009. – 34 с.
6. ДСТУ ISO 9004:2009 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2009, IDT). – К.: Держпоживстандарт України, 2010. – 61 с.
7. Кредисов А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – К.: ВИРА – Р, 2000. – 336 с.
8. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. - М.: Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
9. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента / Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
10. Уткин Э.А. История менеджмента / Э.А. Уткин . – М., 1997. –312 с.
11. Шаповал М.І. Менеджмент якості Навчальний посібник / М.І. Шаповал. Київ: Знання. - 2007.- 471с.

## РОЗДІЛ 3

### СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.

#### 3.1 Сутність організації

Організацією традиційно вважається група людей, які об'єднуються для вирішення певних цілей і завдань. Розглядаючи організацію як соціальний інститут виділяють кілька елементів, що утворюють її структуру і визначають її як особливе утворення, властиве тільки організації. Це – наявність цілей, спільної мети, організаційної структури, організаційної культури, постійної взаємодії із зовнішнім середовищем та використанням ресурсів. Якщо XIX століття асоціюється як століття окремих особистостей, то XX – залишається в пам'яті людей як століття «суперорганізацій», що сильно змінили матеріальну основу людського життя. Справді, в XX столітті НАСА і Головокосмос проклали шлях в міжпланетний простір; IBM комп'ютеризували не тільки офіси, а й квартири; Форд і Дженерал Моторз зробили автомобіль масовим засобом пересування; КБ Антонова і Боїнг зробили трансатлантичні перельоти такими ж звичайними, як поїздка зі Львова до Києва.

Практично, за кожним значним відкриттям стоїть не геній-одиначка, а могутня організація. Людство не пам'ятає винахідника кольорового телевізора чи мікрохвильової печі, але прекрасно знає назви компаній, що їх виробляють: Соні, Панасонік, Філіпс та ін. Те ж можна сказати і про автомобілі, мобільні телефони тощо. Це не означає, що талант, досвід окремої особистості втратили цінність у суспільстві, вони залишаються двигунами розвитку суспільства, але матеріальна культура суспільства стала надто складною, і подальший розвиток вимагає колосальної концентрації ресурсів. Тільки в межах сучасних організацій, що об'єднують зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих людей, стало можливим здійснення грандіозних проєктів, про які генії минулого могли тільки мріяти. Ідея прокласти тунель під Ла-Маншем виникла багато років тому, але вона була реалізована тільки в 1944 році групою французьких і британських будівельних компаній; Цюлковський зробив геніальні розрахунки польоту ракет ще в 1894 р., а перший штучний супутник вийшов на орбіту Землі тільки в 1957 р. завдяки таланту, знанням і праці десятків тисяч людей.

Організаціями є Житомирський інженерно-технологічний інститут, готель «Україна», кондитерська фабрика, Кабінет Міністрів України, футбольна команда «Динамо», «Південний машинобудівний завод» і т.д. При

всіх відмінностях (масштаби, сфери діяльності) цих організацій всі вони характеризуються спільними *рисами*:

- наявністю цілей;
- існуванням тісних зв'язків між членами організації і правил, що визначають порядок цих взаємовідносин;
- постійним взаємозв'язком із зовнішнім середовищем. Організації не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальні громадські об'єднання) не зможе сформуватись і тим більше існувати, якщо не буде визначена її ціль - те, ради чого дана організація формується і буде діяти в майбутньому. Організації супроводжують людину протягом всього її життя, починаючи з дитячого садка, школи, інституту, підприємства.

При створенні організації її цілі визначаються, як правило, засновниками. З часом розвитку організації цілі можуть ускладнюватись і трансформуватись. Зміна цілей здійснюється під впливом багатьох факторів, а саме: збільшення масштабу організації, зміни зовнішнього середовища, розвитку техніки й технології, зміни свідомості людей. На формування цілей економічних організацій безпосередній вплив мають: клієнти (споживачі), власники, наймані працівники, керівники. Досягнення оптимального балансу в інтересах всіх ключових груп у цілях організації є одним із основних завдань і умов успішного розвитку організації (підприємства).

У своїй діяльності організації керуються набором цілей, які відрізняються за змістом і часовою перспективою. Наукою виділяються три види цілей організації: базові цінності, стратегічні завдання й короткотермінові плани.

Базові або фундаментальні цінності визначають основні цілі існування організації і її кредо, які є в кожному об'єднанні людей. Базові цілі є найбільш стійкими і залишаються незмінними протягом довгого періоду,

і це забезпечує стабільність розвитку. Наприклад, базовою цінністю вищої школи є підготовка спеціалістів для народного господарства.

*Стратегічні завдання* – це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з врахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Стратегічні завдання включають кінцеву ціль, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі. Вони більшою мірою залежать від зовнішнього середовища і вимагають періодичного керування, оновлення.

*Короткотермінові цілі* – це конкретні плани програми реалізації стратегічних завдань. Вони є досить детальними та впливають на всіх



працівників організації. До короткотермінових планів відносять, бізнес-план, плани виручки продавців тощо. Цінність цих планів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на поведінку персоналу на робочому місці і на результати організації. Досягнення цілей передбачає спільну роботу працівників організації, що, в свою чергу, вимагає координації їх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у формі організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її архітектуру, наявність окремих частин і співвідношення між ними, міру гнучкості організаційної конфігурації. В літературі і практиці управління виділяють *три типи організаційних структур*:

- функціональна;
- продуктова;
- матрична.

*Функціональна* побудована за принципом розподілення функції між підрозділами, що відповідають за один напрямок діяльності.

*Продуктова (лінійна)* характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.

*Матрична або адаптивна* гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури здатний використовувати всі ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і весь час функціонувати в постійно змінюючих умовах.

Крім організаційної структури в будь-якій організації існує певна організаційна культура, тобто певні норми поведінки, стосунків. За визначенням управлінців і практиків, організаційна культура є найбільш стабільним, цементуючим елементом.

*Організаційна культура* – це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль організаційної культури у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Організація функціонує та розвивається у постійній взаємодії з навколишнім світом і залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, постачальники, розвиток науки, техніки й технології. Внутрішні елементи – це рівень змін (стабільність проти змін).

Організації, які працюють у стабільному середовищі, можуть працювати на довгострокових прогнозах. Організації, які працюють у змінюючому середовищі, вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Означені елементи організації реалізуються не автоматично, а за умови чіткої відрегульованості внутрішньоорганізаційних виробничих відносин і відповідного рівня культури.

Організація (від грец. *οργανον* – інструмент) – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. Термін «організація означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; приведення до строгої системи. За визначенням Б. Карлофа, «організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети». Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування. Необхідно відзначити, що організація, що входить у більш велику організацію, є для останньої ресурсом. Підприємство – організація для підприємницької діяльності

Вітчизняні економісти терміном «організація» найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств.

У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше. Наприклад, в американському менеджменті організація визначається як «група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей». Таке трактування дає змогу розглядати проблематику організацій комплексно – від дослідження причин виникнення і організаційного оформлення до побудови ефективних організацій (вибору оптимальних організаційних форм і структур, проведення організаційних змін тощо).

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, сукупність організацій як соціальних утворень можна класифікувати на формальні і неформальні.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності «малих» груп (до 10 осіб). Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети.

В українському законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» надалі використовуватимуться як взаємозамінні.

Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

З визначення організації випливають три основні вимоги, які потрібні для її створення.

- Певна кількість учасників.
- Ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації.
- Формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.

## **3.2. Види організацій**

Будь-яку формальну організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.1).

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

**Класифікація організацій за різними ознаками**

№ пор.	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Мета й характер діяльності	Комерційні Некомерційні
2	Форма власності майна	Приватні Колективні Державні
3	Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Господарські товариства
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові Сільськогосподарські Будівельні Торговельні Банківські та ін.
5	Розмір за чисельністю працівників	Малі Середні Великі

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать:

- повні;
- з обмеженою відповідальністю;
- командитні;
- акціонерні.

З-поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

- у промисловості й будівництві – до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству. Детальніше про форми добровільних об'єднань підприємств ітиметься в наступних розділах.

### 3.3. Характеристики організацій

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

1. наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технологій, інформації тощо.

2. залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо).

3. горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці.

4. вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління.

5. необхідність управління.

6. наявність формальних та неформальних груп.

7. здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

Залежність від зовнішнього середовища. Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

Наявність розподілу праці. Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції кваліфікованіше та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- горизонтальним (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей

розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;

- вертикальним (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо. Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3–7 % загального управлінського персоналу.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

### **3.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок**

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Представники сучасної школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше – структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні

процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт. Доцільно об'єднати існуючі підходи, виділивши ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу.

Для цього розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій основних видів діяльності;
- кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих

(рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто кісткою організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність



формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованішими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів І (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись

неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможнішої продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація має відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;

- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

- Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва.

- Технології масового або крупносерійного виробництва.

- Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару; друга – коли домінімним критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, пов'язаних із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

■ Багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад складання автомобіля).

■ Посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, зв'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним.

■ Інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консиліум тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто

наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним «відображенням» їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути

на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль «буфера» в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Отже, основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки потенціям, закладеним у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 1.



Рис. 3.1. Модель внутрішнього середовища організації

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

■ **Наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.** Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

■ **Залежність від зовнішнього середовища.** Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

■ **Наявність розподілу праці.** Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції кваліфікованіше та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- горизонтальним (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;

- вертикальним (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо. Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3–7 % загального управлінського персоналу.

■ **Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати

– означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація ІВМ успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

### **3.5. Моделі організацій як об'єктів управління**

У теорії організацій виокремлюють чотири типи моделей організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

■ Модель механістичної конструкції організації. Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування вискоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому

напрямі М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, складений із комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів. Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінка ефективності функціонування організації здійснюється за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів).

Механістична модель організації дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки й залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. Водночас у ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а базою вважаються такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінюються сучасною наукою і практикою. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, а не зростання прибутків; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко й навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю й виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріші, ніж ринок». Такий вузький погляд на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

■ Модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. В основу її покладені теорії людських стосунків і поведінкових наук (Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві – людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю керування і його впливу на показники продуктивності й задоволеності працівників своєю роботою. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, а й до розроблення управлінських рішень.



Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і керуванні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровуються належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалювання її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують вживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником – людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як «закриту систему», на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть, саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня «відкритість», тобто врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

■ Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи. В її основу покладено загальну теорію систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем); головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові фактори її успіху перебувають у двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, вбираючи інформацію) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію й послуги).

У цій моделі головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі взаємопов'язані підприємства діють за власним сценарієм, не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації при цьому оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здатність до

саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги під час оцінки ефективності опиняються так звані «входи» в систему, тобто ресурси, одержувані з навколишнього середовища. При цьому не береться до уваги ситуація, за якої підтримка безперервного потоку ресурсів в організації може призводити до погіршення ступеня досягнення її цілей.

Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, попри велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє середовище, яке формується під впливом управлінських рішень, що приймаються керівництвом.

■ Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп. Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній концепції заінтересованих груп, відповідно до якої організації повинні враховувати різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Підприємства розглядаються як суспільні утворення, у діяльності яких заінтересовані різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на розподілі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Межі їхніх інтересів встановлюються там, де перевищення вартості послуг, що здобуваються організацією, врівноважується її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу й місцевих органів влади, захист навколишнього середовища тощо).

Суспільне значення підприємства підсилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і в стосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації, а також постійного балансування інтересів основних груп зацікавлених осіб, необхідного для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.

Визначення ефективності в цих умовах базується на виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється й за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 3. Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, рекомендованими обома моделями. В діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується там і тією мірою, де й наскільки це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Таблиця 3.2.**

**Характеристика моделей організацій**

Назва моделі	Механістична організація	Організація колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських стосунків і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу інтересів заінтересованих груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне керування виробництвом	Організація і керування працею	Стратегічне керування	Забезпечення співробітництва й переговорного процесу з партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна й політична орієнтація (баланс інтересів)

## 3.6. Організація як система

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її основні положення вплинули й суттєві зміни у світовому суспільному й економічному розвитку, які сталися в останні десятиліття. У другій половині ХХ ст. країни-лідери вступили в постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси й закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу й концентрація наукового та виробничого потенціалу стали головними факторами цих змін. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Середовище господарювання ускладнилося, стало динамічнішим внаслідок появи значної кількості малих і середніх фірм, що працювали у вузьких ринкових нішах. Великого значення в цих умовах набули такі властивості бізнесу, як гнучкість, динамічність, адаптивність. Виникла потреба в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Відповідно до вимог часу в 60–70-ті роки стали домінувати підходи до управління організаціями, названі системними та ситуаційними.

Системний підхід ґрунтується на понятті системи.

Система (від грец. *συστημα* – утворення, складання) – це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

Найскладніші системи – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Системний підхід дав змогу зрозуміти, що ефективність будь-якої організації забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав внески різних управлінських шкіл, які в той чи інший час домінували в теорії та практиці управління.

Будь-яка організація розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах. Приклади організацій як систем наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

## Види організацій як систем

Система	Елементи системи	Головна мета
Підприємство	Робітники, машини, будівлі, продукція, матеріали, інформація	Задоволення попиту на певну продукцію
Автоінспекція	Особовий склад, обладнання, машини, засоби зв'язку	Попередження ДТП
ЕОМ	Фізичні компоненти, засоби зв'язку, програмне забезпечення	Обробка, накопичення і зберігання інформації
Органи місцевого самоврядування	Держслужбовці, будівлі, засоби зв'язку, оргтехніка	Економічний і соціальний розвиток регіону

Модель існування організації як відкритої системи може бути представлена такою схемою (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Організація як система

Як видно зі схеми, підприємство, орієнтуючись на інформацію щодо стану ринку, на якому воно діє, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо, відбирає із зовнішнього середовища ті ресурси, які найбільше відповідають вимогам щодо придатності для виготовлення певного продукту, який знайде попит у зовнішньому середовищі. Далі відібрані ресурси поєднуються тим чи іншим способом у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує готовий продукт. Цей продукт може бути

позитивно або не зовсім добре сприйнятий зовнішнім середовищем, від чого залежатимуть доходи фірми, її фінансове становище і, врешті-решт, спроможність існувати у вигляді даної системи. Зовнішнє середовище може змінювати свої вимоги щодо продукту, який випускає підприємство. Реагуючи на нові вимоги, підприємство модифікує продукт чи, в разі неможливості зробити це, змінює технологію. Під час впровадження нової технології може змінитися не лише сам технологічний процес виготовлення продукції, а й система забезпечення його матеріалами, система управління запасами, система збуту, система підготовки і управління персоналом, система обслуговування споживачів. Якщо ж нова технологія підвищить конкурентоспроможність підприємства, це поліпшить і його діловий імідж, що, у свою чергу, може вплинути на систему фінансового забезпечення діяльності через зміну способу залучення капіталу (охочіше надаватимуться кредити, можливе залучення нових інвесторів, зокрема збільшення числа акціонерів).

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Навіщо необхідні організації?
2. Як можна класифікувати організації?
3. Які напрями розвитку організацій можна виокремити?
4. Які моделі організацій виокремлюють?
5. Проаналізуйте з теоретичних засад функціонування організації, в якій ви працюєте.

### **Теми рефератів**

1. Сутність та види організацій.
2. Організація як системне явище
3. Моделі організацій
4. Напрями удосконалення функціонування організацій

### **Література**

1. Беляев А.А. Системология организации: Учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 182
2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навчальний посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - К.: Кондор, 2002. - 654 с.
3. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / П. П. Микитюк. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 399с.
4. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / П. П. Микитюк. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 399с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навчальний посібник / Г.Л.Монастирський. – К.:Знання. – 320 с.
6. Скібіцька, Л. І. Менеджмент [Текст] : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учб. літ., 2007. – 415с.

## **РОЗДІЛ 4**

# **СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **4.1. Поняття та основні ідеї стратегічного менеджменту**

Метою опису типів і сутності стратегічного управління організацією є розгляд основних компонентів систем управління, призначених для передбачення майбутніх станів організації, урахування й моделювання таких комплексів управлінських впливів, які дали б організації змогу своєчасно адаптуватися до зовнішнього середовища і створили б умови для прогнозування її розвитку.

Поточне управління «за відхиленнями» – тип стратегічного управління, що характеризується взаємозв'язком між складанням бюджету і фінансовим контролем, поточним плануванням і адміністративним контролем.

Цей тип управління має такі основні характеристики:

- зміст діяльності організації і комплекс заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей, забезпечують своєчасне реагування на ситуацію;
- адміністративний і фінансовий контроль спрямований на моніторинг; реєстрацію відхилень у параметрах стану функціонування організації і забезпечення умов для здійснення заходів корекції.

Планування обмежується складанням бюджету і поточних планів роботи організації. Особливості стратегічного управління організацією «за відхиленнями» полягають в орієнтуванні на внутрішні можливості розвитку організації, поточні результати діяльності, збереженні досягнутого без здійснення радикальних змін, функціонуванні в стабільному соціальному середовищі, адаптації до зовнішнього соціального середовища і, деякою мірою, у пристосуванні середовища до своїх потреб.

Наступним кроком у розвитку стратегічного управління організацією є виокремлення сукупності методів і прийомів управління, що умовно визначають як другий тип – управління «від досягнутого».

Цей тип управління організацією передбачає застосування аналізу й контролю не тільки до внутрішніх факторів впливу, а й до зовнішніх. Зростає роль планування діяльності організації, воно розглядається як інструмент досягнення цілей розвитку і передбачення майбутнього. Зазнало змін саме тлумачення майбутнього: від уявлення про те, що воно є кількісно зміненим минулим, тобто від застосування екстраполяційних прогнозів дослідники й

практики перейшли до визначення можливого розвитку подій. Саме на другому етапі функцію планування почали розглядати як комплексну і розподіляти на підфункції (цілепокладання, прогнозування, моделювання і програмування), а також було створено систему органічно поєднаних планів роботи на періоди різної тривалості, у яких використовуються однакові структурні елементи (напрями, розділи, показники).

Управління «від досягнутого» виявилось, з одного боку, у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування (постановка цілей і завдань; розробка системи прогнозів на основі різних моделей, цільових програм, середньострокових, поточних планів і бюджетів); з іншого боку – у безперервності системного планування та створенні чіткої системи планових документів.

Перевагами управління «від досягнутого» в соціальній організації є:

- застосування аналізу і контролю до ситуацій, що складаються як у зовнішньому середовищі організації, так і в самій організації;
- використання екстраполяційного передбачення майбутнього;
- можливість прогнозування майбутніх змін і забезпечення підготовки до них, тобто спрямування діяльності організації на розвиток;
- накопичення досвіду роботи з плановими документами;
- можливість узгодження дій партнерів.

Поряд із позитивами управління «від досягнутого» існують і недоліки, які зумовили подальший перехід до власне стратегічного планування:

- неврахування змін, які відбуваються у зовнішньому соціальному середовищі організації;
- прийняття управлінських рішень без урахування негативних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність організації;
- неможливість застосування у довгостроковому плануванні методів, зорієнтованих на радикальні зміни в діяльності організації, крім балансового й нормативного;
- витрачання значних людських і фінансових ресурсів на розробку планів, які майже ніколи не виконуються;
- невідповідність застосовуваних методів зовнішньому середовищу;
- бюрократизованість процедур довгострокового планування;
- великі витрати часу на розробку планів.

Слід зазначити, що, попри дослідженість і підтвердженість практикою недоліків систем управління «від досягнутого» та «за відхиленнями», вони дуже поширені й нині в сучасних українських організаціях і організаціях соціальної сфери.



На наступному історичному етапі розвитку наукових підходів до передбачення майбутнього виникає інший тип управління – «за цілями». Для діяльності з таким типом управління організації характерними є

- цілеспрямованість;
- урахування кон'юнктури ринку;
- опанування персоналом «стратегічного мислення»;
- орієнтація на зовнішнє соціальне середовище.

Четвертий тип визначається як власне стратегічне управління. За умов його впровадження діяльність соціальної організації, зокрема школи, спрямована на активну підготовку і забезпечення прогнозованого майбутнього, створення таких ситуацій, що були б максимально наближені до поставлених цілей. Перехід до стратегічного управління був зумовлений певними чинниками, що найбільшою мірою стимулювали розвиток організацій у ринкових умовах і підвищення конкуренції на більшості ринків. Д.А.Стейнер першим склав найповніший перелік цих *чинників*:

- науково-технічний прогрес;
- збільшення розмірів організацій;
- встановлення ефективних ділових, творчих, комунікативних зв'язків між різними організаціями;
- зростання конкуренції на ринках;
- розвиток методології та інструментів планування;
- поява електронно-обчислювальної техніки (ЕОТ) та зростання кількості кваліфікованих кадрів;
- панівне становище організацій, які використовують у своїй діяльності стратегічне планування.

За умови стратегічного управління застосовується стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми організації, тісно пов'язане з процесом прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та виконання завдань, що стосуються вибору альтернативних варіантів дій суб'єктами управління. Стратегічне планування має адаптивний характер, тобто альтернативність забезпечується за допомогою ситуативного підходу до планування діяльності в підсистемах організації і передбачає наявність резервних стратегій і планів, які можуть використовуватися в разі змін у середовищі функціонування організації. За стратегічного управління концепція розвитку організації охоплює всі її структурні компоненти і є комплексною. При цьому організація функціонує в складному динамічному невизначеному соціальному середовищі. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення роботи

організацій не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння теорії, методології, концепції та методів стратегічного управління й використання наукових досягнень вищеописаних історичних етапів розвитку наукових підходів до передбачення майбутнього організацій (поточного управління «за відхиленнями», управління «від досягнутого», управління «за цілями»).

Вичерпну характеристику *етанів розвитку стратегічною управління організаціями* у другій половині ХХ століття подав О.Віханський. У післявоєнні роки управління організаціями практично що десятиліття зазнавало істотних змін. Змінювалися умови ведення справ, і перед організаціями постало завдання по-новому досягати цілей, підходити до пошуку засобів удосконалення управління, що мало забезпечити високу конкурентоспроможність організацій. Щоразу тлумачення поняття стратегії управління організацією змінювалося, часто на діаметрально протилежне попередньому.

Стратегія управління 50–60-х рр. ХХ ст. – це довгострокове планування, надання послуг, виконання додаткових робіт і освоєння ринків. Приблизно в цей час довгострокові плани стали важливим засобом вироблення стратегії поведінки організацій. у 70-х рр. ХХ ст. істотно змінилася суть стратегічного вибору. Останній передбачав уже не фіксацію довгострокових планів виробництва а власне вибір, прийняття рішення щодо тієї успішної позиції, яка може перетворитися на збиткову внаслідок зміни споживчих пріоритетів (поява нових технологій пов'язана з виникненням можливостей використання нових технічних засобів, інтенсифікації виробництва). у 80-х рр. ХХ ст. з огляду на динамізм зовнішнього середовища ускладнилося завдання забезпечення своєчасної адаптації до змін, які відбуваються в усіх сферах громадського життя. Ці перетворення вплинули на організацію настільки, що формування потенціалу вдосконалювання, здатності належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегії поведінки організації. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно зумовили ототожнення стратегічної поведінки організації із таким управлінням нею, за якого основою стратегічних рішень стає вибір нової позиції щодо її поведінки в даний момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього.

До кінця 90-х років ХХ ст. стратегічне управлінське рішення визначалося обставинами, однак його виконання мало не тільки дати відповідь на виклик з боку оточення, але й забезпечити можливість подальшого успішного реагування на зміни, що відбуватимуться в середовищі.

### *Сутність і специфіка власне стратегічного управління.*

За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень, економічних реформ дії організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організацій. Демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, освітніх технологій, запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, підключення до мережі Інтернет, інтеграція в Європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління є чинниками, що суттєво впливають на основи діяльності шкіл. Останнім не завжди вдається без особливих труднощів задовольняти різні запити замовників освіти (учнів, батьків, окремих прошарків суспільства, культурно-етнічних груп, громадських організацій) і вимоги суспільства, запроваджувати інноваційні освітні концепції, нові технології управління, наукові підходи до навчання, виховання й розвитку учнівської молоді, управління школою; виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного розвитку і саморозвитку особистості. Багато вимог до школи з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає останніх самостійно визначати стратегічні дії в рамках школи, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу стратегічного управління. Так управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації, забезпечує школам можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом.

Формування нової управлінської парадигми, основу якої становлять принципи ситуативності, системності, соціальної спрямованості, покликане забезпечити вирішення проблем гнучкості та адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища, передбачає широке використання механізмів стратегічного менеджменту в системі управління розвитком організацій.

Організації є відкритими системами, а відтак, згідно із загальною теорією систем, їх діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії і зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитись на діяльність організацій. Якщо раніше їх функціонування базувалось на використанні правових положень,

процедур, стандартних підходів, що розроблялись і пропонувались вищими організаціями, то сьогодні вони покликані брати активну участь у розробці методології управління, яка дала б їм змогу сформувати власні, відмінні від інших характеристики та позитивний імідж стосовно споживачів послуг. Саме цей момент визначає зростання ролі стратегічного менеджменту в організаціях.

Стратегічний менеджмент у організаціях тільки починає запроваджуватись і розробці стратегічних напрямів їх розвитку ще не надається належна увага. Ця ситуація зумовлена такими причинами:

- керівництво організацій надмірно зорієнтоване на вирішення поточних завдань;
- немає стратегій розвитку окремих сфер, у яких функціонують організації;
- ініціативність керівників є низькою щодо запровадження прогресивних механізмів управління розвитком організацій;
- недостатньо розвинуте стратегічне мислення у керівників функціональних підрозділів організацій;
- керівники організацій володіють недостатньою інформацією про реальні позиції очолюваної організації;
- не розроблені критерії ефективності функціонування організацій, які виступали б орієнтирами для керівників усіх структурних підрозділів та працівників;
- у організаціях застосовуються жорстко регламентовані системи управління.

Поряд з наведеними вище причинами можна виокремити низку факторів, що спонукають керівництво розглядати діяльність організацій крізь призму стратегічного підходу. До таких факторів можна віднести: підвищення вимог до організацій з боку споживачів послуг; стрімкий розвиток управлінських технологій; необхідність прийняття управлінських рішень на основі компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави; запровадження принципів, що визначають залежність встановлення обсягів бюджетного фінансування організацій від ефективності їх функціонування; необхідність залучення організаціями додаткових поза бюджетних коштів; проблема формування ефективних гнучких організаційних структур управління.

Стратегічний менеджмент є сферою діяльності вищого керівництва організацій, основне завдання якого полягає у визначенні пріоритетних напрямів та траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що забезпечує ефективне функціонування цих

організацій. Під стратегічним управлінням доцільно розуміти сукупність передбачуваних дій, спрямованих на трансформацію організації з її наявного стану у стан бажаний, наперед фіксований та визначений з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

На сьогодні немає єдиного визначення поняття стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент ототожнюється зі стратегічним управлінням. Так, І. Ансофф у праці «Стратегічне управління» розкрив зміст цього поняття у такий спосіб: «Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй домогтись своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись сприйнятливою до зовнішніх вимог

О.С. Віханський під стратегічним управлінням розуміє таке управління організацією, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, домагаючись при цьому своїх цілей.

Сутність теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході управлінців від управлінського раціоналізму (увага до зовнішнього оточення), у систематичному подоланні опору змінам у реалізації наміченої стратегії. Стратегічний менеджмент покликаний зорієнтувати діяльність організації сьогодні, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей у майбутньому, відповідно до того, що оточення буде змінюватись, а отже, умови функціонування організації будуть змінюватись також.

Діяльність організацій як складних систем визначається певним рівнем їх організованості, що залежить від кількості елементів, які утворюють системи якісного рівня розвитку та взаємозв'язків між ними. Відтак, перед організаціями постає завдання забезпечити синхронність розвитку всіх структурних підрозділів, налагодження взаємозв'язку між ними, зорієнтованість на досягнення організаційних цілей і на цій основі – органічно увійти у системи вищого рівня. Саме стратегічний менеджмент здатен забезпечити відповідність організації – як системи нижчого рівня, вимогам оточення – як складнішої системи.

Розвиток теорії управління дав можливість сформувати низку принципів стратегічного менеджменту, які слід враховувати організаціям та

установам різних типів, у тому числі органам державної влади.

Основними принципами стратегічного менеджменту є:

- обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку організації. Процес розвитку організацій містить багато суперечностей і для їх вирішення необхідний пошук ефективних методів у різних сферах діяльності організації;
- постійний пошук нових форм, видів, процедур діяльності, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, зміцнення наявних конкурентних переваг та виявлення нових;
- забезпечення співвідношення між організацією і зовнішнім середовищем, управлінською та керованою підсистемами організації та її елементами;
- індивідуалізація стратегії. Кожна організація унікальна в тому розумінні, що має особливості, зумовлені наявною структурою кадрів, фінансово-матеріальним забезпеченням, рівнем розвитку організаційної культури та іншими рисами;
- чіткий організаційний розподіл завдань стратегічного управління і завдань оперативного управління.

Наведені принципи є дуже загальними, але вони достатньо переконливо демонструють складність процесу стратегічного менеджменту та основні підходи до його реалізації.

Використання методології стратегічного менеджменту слід здійснювати з урахуванням специфіки функціонування певних типів організацій.

Специфіка стратегічного менеджменту в організаціях виражається у таких моментах:

- стратегічний менеджмент забезпечує одночасно своєчасну реакцію організацій на динамізм зовнішнього середовища та пошук компромісу між його елементами у процесі прийняття багатоцільових рішень;
- запровадження і реалізація механізму стратегічного менеджменту в організаціях наштовкуються на численні політичні обмеження, оскільки представники найрізноманітніших політичних лобістських організацій намагаються вплинути на діяльність організацій;
- розробка і реалізація стратегій організацій здійснюється у межах, які визначені державною політикою стратегій розвитку окремих сфер економіки, реформування управлінських систем різних рівнів, розв'язання соціальних проблем та досягнення визначених цілей;

- параметри і критерії, що мають бути досягнуті у процесі реалізації стратегій організацій, закріплюються законодавчо-нормативними актами;
- ресурсне забезпечення розробки і реалізації стратегій організацій переважно визначається обсягом фінансування;
- процес стратегічного менеджменту організацій зорієнтований на підвищення якості продукції, управлінських, адміністративних, громадських послуг, на задоволення вимог і запитів «клієнта».

Необхідність використання концепції стратегічного менеджменту у системі управління організаціями зумовлена її спроможністю забезпечити довгострокову результативність та ефективність. Серед основних причин, що зумовлюють доцільність запровадження механізмів стратегічного менеджменту в організаціях, можна виокремити такі:

- приведення внутрішнього потенціалу організацій у відповідність до вимог зовнішнього оточення;
- сфокусування діяльності на певних кінцевих результатах і координування функціонування структурних підрозділів;
- здійснення декомпозиції цілей організацій на відповідні підцілі, завдання та функції конкретних структурних підрозділів;
- забезпечення чіткого усвідомлення цілей діяльності організації та її структурних підрозділів управлінцями усіх організаційних рівнів та підвищення мотивації їх діяльності;
- забезпечення здатності організацій до змін, стимулювання управлінців до різноманітних обґрунтованих новацій, формування підходів, що орієнтуються на пошук переваг, пов'язаних із зовнішніми впливами, а не на традиційні захисні реакції;
- надання організаціям більшої керованості, оскільки за наявності стратегічних планів є змога постійного порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями та коригування стратегії;
- формування організаціями свого іміджу та раціональне використання ресурсів.

Наприкінці *XX – початку XXI століття* до основних *передумов* посилення стратегічного характеру управління можна віднести, насамперед: інтенсивність конкурентної боротьби, розвиток науково-технічного прогресу, нестабільність (мобільність) зовнішнього середовища тощо.

*Стратегічний менеджмент провідних країн світу* ґрунтується на трьох концепціях розвитку:

- Концепція управління за результатами характерна для європейських країн. Її сутність – постійно тримати у полі зору прогнозований результат.
- Концепція управління за цілями притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає у тому, що діяльність стає рефлексом мети.
- Концепції стратегічних зон дотримуються управлінці США. Її підгрунття - у визначенні пріоритетів розвитку.

*Основне завдання* стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні розвитку організації. Розвиток організації досягається через інноваційні процеси та якісні зміни.

Серцевиною стратегічного управління є стратегічне планування. Проте стратегія менеджменту забезпечує основу для управління в цілому та для здійснення усіх основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю, регулювання. Відтак доцільно говорити і про стратегічний аналіз, і про стратегічне організування, і стратегію контролю, і стратегію регулятивно-корекційної діяльності.

До основних компонентів стратегічного управління слід віднести: усвідомлення сутності та доцільності організаційних стратегій, їх адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та зусиль колективу. Усвідомлення організаційних стратегій є наслідком розвитку управлінського мислення, його концептуальності. Впевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління розвитком. Відтак для керівника важливо засвоїти основи теорії та методики стратегічного управління.

Стратегія необхідна тоді, коли відбулись або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації.

*За А.Чандлером*, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Тобто автор стверджує ефективність тріади: цілі – програми діяльності – ресурси.

*І.Ансофф* визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності. Автор розрізняє чотири стратегії:

1. правила для оцінки результатів діяльності організації у теперішньому та майбутньому;
2. правила, що зумовлюють стосунки організації та її зовнішнього середовища;



3. правила, що визначають стосунки та процедури із середини організації;

4. правила, за якими організація здійснює свою повсякденну оперативну діяльність.

За Джоном М. Брайсоном, стратегія – це комплекс принципів організації.

Портер доводить, що стратегія – це позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних продуктів або послуг.

Натт і Бекофф стверджують: стратегія – це спритний маневр або спосіб перехитрити суперника.

За Г.Мінцбергом, стратегія – це єдність «5 Р»:

- план (plan): набір курсів дій, мисленна реалізація задуманих намірів;
- зразок, модель, шаблон (pattern): певні стереотипи поведінки;
- позиціонування (position): пошук своєї ніші, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень;
- перспектива (perspective): концепція, ідея розвитку організації;
- відволікаючий маневр (ploy): стратегія повинна перехитрити конкурента, обійти його.

М.Б.Шифрін: Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю.

Таким чином, *стратегія менеджменту* – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Слово «стратегія» пішло від грецького *stratēgia* (*stratos* військо + *agō* веду), що означало «мистецтво генерала». Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його «мистецтво генерала».

*Сутність стратегічного управління* полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення. Стратегії організації утворюються із багатьох джерел та являють собою певні плани дій. Стратегічне управління – це складна діяльність, яка передбачає формування цих планів: від намірів, декларацій – до результатів впровадження.

Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей організації.

*Необхідність* стратегічного управління можна аргументувати тим, що:

- Необхідно визначати пріоритети у потребах, видах діяльності, послуг.
- Менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямованого управління діяльності організації.
- Зростає конкуренція на ринку.
- Проблема розвитку стала невідкладною і необхідно його спрямувати.
- Зміна керівництва зумовлює зміну у пріоритетах розвитку, концептуальному підґрунті діяльності, уявленні про кінцеві результати.
- Необхідно активізувати роботу колективу.
- Науковий підхід до управління вимагає розробки та реалізації систем стратегічного планування.

Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій. Відтак стратегія – це концепція досягнення перемоги.

М.Б. Шифрін називає стратегію організації її парасолькою. Під її захистом знаходяться як організація в цілому, так і її підсистеми, управлінські функції, персонал, керівники.

Розроблена на високому якісному рівні стратегія організації сама по собі не гарантує успіхів розвитку. Її можна порівняти із самою потужною і виконаною за сучасними дизайнерськими рішеннями маркою автомобіля. Він не може рухатись, виконувати функції за призначенням без палива, без водія, якщо не має правил дорожнього руху тощо. Він буде пошкоджений за умов неякісного палива, некваліфікованого водія, недотримання правил руху. Так і стратегія не досягне успіху через недосконалість управлінських рішень та організації її реалізації. Тобто стратегія оцінюється тільки в умовах її впровадження.

Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління.

Стратегія управління передбачає відповіді на принаймні на три запитання:

1. Чого ми хочемо домогтися? (Цілі, моделі діяльності, результати).
2. Якою є організація в даний момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви).
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (Програми, концепції, плани, рішення).

Стратегія завжди повинна бути відкритою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною. Тобто реальна стратегія складається із проактивної стратегії (система запланованих дій) та реактивної стратегії (адаптивна реакція на ситуацію).

Динамізм та відкритість – основні характеристики стратегічного управління, бо воно не може бути одноразовим заходом. Стратегічний план не можна застосувати раз і назавжди. Його оновлюють, змінюють, удосконалюють, коли:

- необхідно змінити напрямок роботи організації;
- необхідно прискорити зростання якості роботи організації;
- керівник помічає, що ресурси (кадри, час, кошти, обладнання тощо) витрачаються на розвиток неперспективних напрямків або взагалі нерационально;
- необхідно вносити зміни в структуру організації, удосконалювати систему управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- відбуваються зміни в системі вищого порядку;
- керівник закладу сумнівається в існуючому напрямку розвитку та шляхах досягнення задач організації;
- відбувається процес «тиску з низу» тощо.

Стратегічне управління – це комплекс концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо таких чинників, як: ідеї, цілі, зміст, план (Рисунок 1).

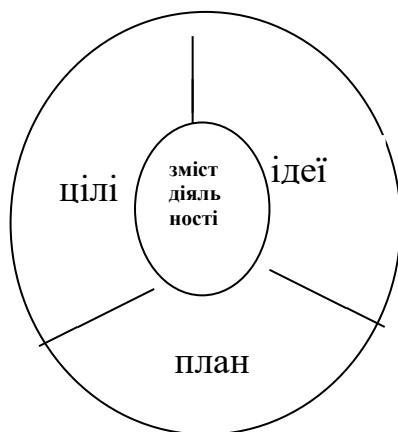


Рисунок 4.1. Раціональна стратегічна модель.

*Підґрунтя стратегічного управління:*

1. Бажання – прагнення керівника до позитивних змін, інноваційного розвитку, якості показників та успішності організації.

2. Здібності – це компетенції керівника, пов'язані із його інтелектуальним, креативним потенціалом, аналітичним складом розуму, здатністю до прогнозування, управління змінами; лідерська позиція.

*Проблема лідерства у стратегічному менеджменті є дуже важливою. Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може повести людей за собою без тиску, змушень, - безперечно лідер.*

3.Можливості – індивідуальні здібності керівника помножені на ресурси, кваліфікацію кадрів, рівень домагань споживачів.

У подальшому процес стратегічного управління повинен розгортатись навколо наступних елементів:

- залучення ключових фігур та персоналу до розробки стратегії;
- здатність членів стратегічного процесу стратегічно мислити;
- уміння діяти в інтересах організації.

#### *Етапи життєвого циклу організації*

Стратегія організації пов'язана із етапами життєвого циклу організації. Відомо, що існує чотири основних етапи: зародження (становлення), зростання, зрілість та стагнація (занепад) (Таблиця 4.1.).

Таблиця 4.1.

Зв'язок життєвого циклу організації та стратегії

Фаза життєвого циклу організації	Стратегічні орієнтири	Ключові фактори успіху
Зародження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активне (агресивне) проникнення на конкурентне поле</li> <li>• Активне формування попиту на послугу</li> <li>• Швидке формування кола споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування бренду, марки товару(послуг)</li> <li>• Широке інформування (реклама) споживачів про переваги, достоїнства марки</li> <li>• Захист авторських прав</li> </ul>
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення ваги та впливу на інші організації</li> <li>• Інтеграційні процеси</li> <li>• Завоювання своєї частки ринку споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування довгострокових стосунків із споживачами</li> <li>• Пільги, зниження цін, для постійних споживачів</li> <li>• Удосконалення якості послуг</li> </ul>
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збереження та пошуки можливостей розширення ринку</li> <li>• Диверсифікаційні процеси</li> <li>• Докладання максимуму зусиль на збільшення життєвого циклу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення іміджу організації</li> <li>• Інноваційна політика організації</li> <li>• Високоякісна маркетингова діяльність</li> <li>• Проведення науково-дослідницької роботи</li> </ul>
Занепад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утриматись на ринку послуг</li> <li>• Не віддати свою нішу</li> <li>• Поступове зменшення обсягів послуг</li> <li>• Розробка антикризових програм</li> <li>• Пошук ідей нового «прориву»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раціоналізація асортименту товарів та послуг</li> <li>• Управління функціонуванням організації</li> <li>• Оптимізація умов та ресурсів</li> <li>• Заохочення новаторства, ініціативи</li> </ul>

Успішність будь-якої організації завжди пов'язана з адаптаційними процесами до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Концепція стратегічного менеджменту передбачає неперервний процес управління змінами в організації як реакцію на зовнішні зміни (Рисунок 4.2). М.Б.Шифрін говорить про певний «організаційний дарвінізм»: організація виживає, якщо її внутрішнє середовище і діяльність будуть адаптовані до зовнішніх умов.

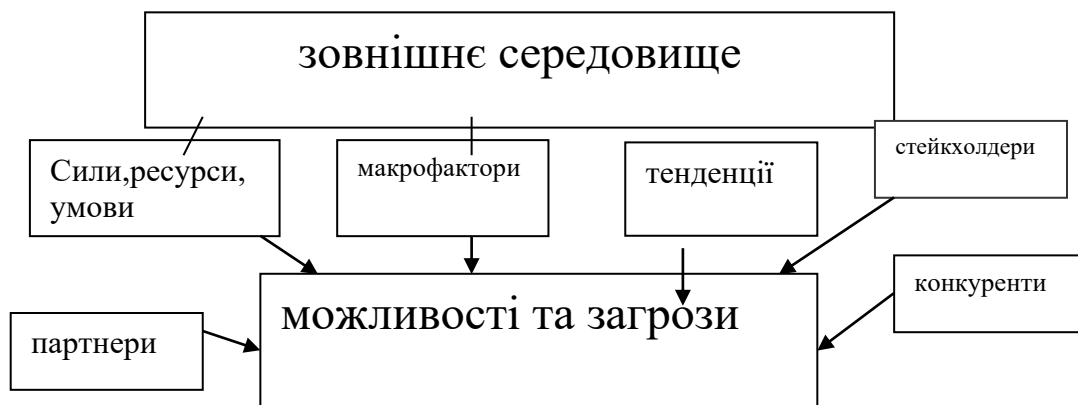


Рисунок 4.2. Інформаційний фільтр стратегії організації.

Метою змін є вирішення проблеми невідповідності між стратегією організації та її можливостями. Зміни в організації розгортаються навколо конкретних чинників, які забезпечують її ефективність згідно з відомою моделлю Mc Kinsey «7S»:

- стратегія;
- навички та ресурси;
- культура;
- структура;
- система;
- персонал;
- стиль.

Зміна кожного з компонентів вимагає відповідних перетворень інших. Формування стратегій вимагає відповідей на питання про стан і перспективи інших елементів:

- Які є та потрібні будуть ресурси?
- Який необхідно мати (або набути) досвід?
- Якою буде структура організації?
- Які ознаки системи будуть базовими?
- Який стиль керівництва буде ефективним?
- Яка організаційна культура буде відповідати обраній стратегії?

Приведення структури у відповідність до стратегії є умовою ефективної стратегії організації. Це стосується:

- виокремлення стратегічно значущих видів діяльності;
- формування нової системи комунікацій;
- ревізії змісту та обсягу делегованих повноважень;
- застосування нових організаційних форм.

Останнім часом широке розповсюдження знайшли *стратегічні альянси*. Стратегічні альянси (союзи) – відносно новий термін, який використовується в менеджменті. Стратегічний альянс – це співробітництво декількох організацій, формування коаліції, що базуються на спільних стратегічних цілях, на взаємних потребах, вигодах.

Стратегічний альянс, за Петровим О.М., повинен відповідати критеріям:

- стратегічно значущі цілі діяльності;
- можливість отримати взаємні (не обов'язково рівнозначні) вигоди учасниками;
- можливість отримати ті вигоди, які не можна отримати іншими засобами.

#### Правила формування альянсу:

1) Не можна об'єднуватись у альянс із слабкою організацією (втратите більше, ніж знайдете).

2) Не можна об'єднуватися у альянс із організацією, до якої немає повної довіри (можливий ніж у спину).

3) Не можна об'єднуватися у альянс із організацією, яка очікує від вашого альянсу підвищення компетентності своїх працівників, якості послуг (породження конкурента).

4) Повинен бути встановлений баланс влади, правила стосунків, прийнятна коаліційна угода, щоб не з'ясувати, хто в домі господар.

5) Не можна об'єднуватися у альянс, якщо відсутні домовленості по принциповим позиціям (щоб не було, як у байці Крилова « Лебідь, Рак та Щука»).

6) Стратегічний альянс доцільно створити між організаціями, які не є конкурентами, а взаємопов'язані в різних аспектах своєї діяльності (школа-вуз, школа-будинок культури, школа-спортивний клуб).

7) Не можна об'єднуватися із організацією, яка хоче більше взяти, ніж дати (нахлібник).

8) Необхідно встановити термін дії альянсу (щоб без проблеми «розлучитися» або продовжити взаємні стосунки).

Основними елементами, які пов'язують розроблену стратегію із реальною діяльністю щодо її впровадження, є:

*1. Місія організації (корпоративна місія)* – це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації. Важливими елементами стратегічного менеджменту в організації є визначення місії та цілей. Цей процес містить три підпроцеси: формування місії організації; визначення довгострокових цілей; встановлення короткострокових цілей.

У спеціальній літературі місія організації розглядається в широкому і вузькому розумінні. *В широкому розумінні* місія – це філософія і призначення, сенс існування організацій. *У вузькому розумінні* місія – це сформульоване твердження стосовно того, для чого і з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виражається його відмінність від інших подібних організацій.

Значення місії організації полягає в тому, що вона:

- формує уяву суб'єктів зовнішнього середовища про те, що таке організація, до чого вона прагне і як;
- сприяє чіткому усвідомленню всіма працівниками загальної мети і призначення організації та координації діяльності всіх її структурних підрозділів у одному напрямі;
- задає тон у формуванні певного соціально-психологічного клімату в організації, оскільки через неї до працівників доводиться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі функціонування організації;
- є основою для визначення і погодження цілей організації;
- визначає загальні підходи до розподілу ресурсів організації і формує основу для оцінки їх використання;
- розкриває для працівників сутність і зміст їх діяльності та дає змогу застосовувати ширший набір прийомів мотивації.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована якомога чіткіше, зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, а особливо їх працівникам.

Загальні напрями функціонування організації, визначені його місією, конкретизуються в цілях, що фіксують той конкретний стан, до якого в кожний момент часу прагне організація.

Процес цілевиявлення має дуже важливе значення у структурі стратегічного менеджменту організації, оскільки цілі є відправною точкою планування діяльності, побудови організаційної структури, формування системи мотивації та оцінки результатів діяльності окремих працівників,

структурних підрозділів організації в цілому.

Управлінська цінність цілей забезпечується шляхом дотримання у процесі їх формування таких двох вимог: по-перше, цілі мають максимально повно відображати призначення та охоплювати всі аспекти діяльності організації, по-друге, цілі повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти. Відповідно до цього встановлення цілей слід розглядати як керівництво до дії: яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає.

Система цілей організацій включає стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Стратегічні цілі організацій обумовлюють установчі документи. Тактичні цілі конкретизують та деталізують стратегічні в часі (коли виконувати) та просторі (хто і що виконує). Оперативні цілі визначають зміст і характер повсякденної діяльності структурних підрозділів організацій та їх працівників.

Між цими чотирма цілями є суперечність, тому організації повинні здійснювати постійне їх погодження у процесі пошуку компромісу. Враховуючи це, німецькі фахівці Клаус Ердманн, Вольфганг Шефер, Ерхард Мундхенке цілі організації представили у вигляді «магічного чотирикутника» управління.

Цілі організації можна класифікувати на коротко- і довгострокові, кінцеві і проміжні, цілі різних рівнів управління.

*2. Політика організації* – це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень.

*3. Тактика* (військовий термін: маневрування сил для досягнення певних цілей) – це комплекс рішень про те, як будуть розподілені ресурси та які будуть обрані засоби діяльності. Якщо стратегія відповідає на основні питання: «чого хоче домогтись організація?», то практика дає відповідь на питання: «як цього досягнути?».

Тактику розробляють відповідно до стратегії. Вона вибудовується, як правило, у адміністративному колі, без широкого залучення персоналу. Реалізується персоналом. Тактика розрахована на короткі проміжки часу. Вона контролюється через моніторингову діяльність, так як результати тактики знаходять скоріший прояв, можуть коригуватись.

*3. Процедура діяльності* – послідовність та змістовне наповнення основних функцій управління на різних його рівнях (Рисунок 4.3).



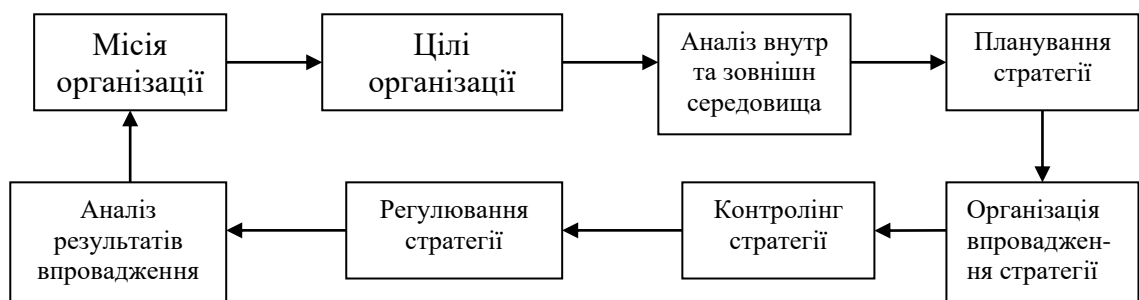


Рисунок 4.3. Процедура стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент є складовою технології управлінської діяльності як такої (Рисунок 4.4).

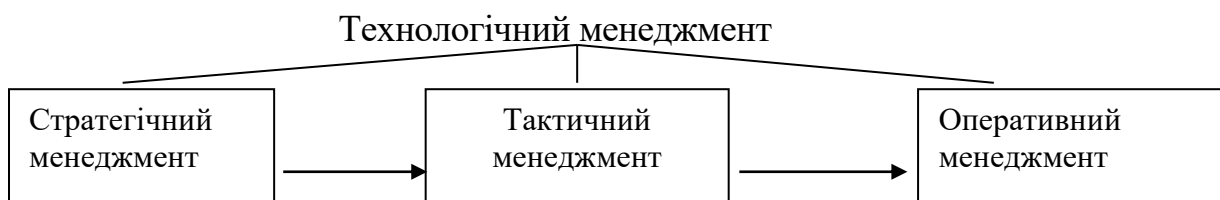


Рисунок 4.4. Класифікація технологічного менеджменту.

Стратегія реалізується через тактичні процедури та оперативні дії, що зумовлено різними завданнями та призначенням (Таблиця 4.2.).

Таблиця 4.2.

Порівняльна характеристика режимів тактичного, оперативного та стратегічного управління

№	Ознака	Тактичне та оперативне управління	Стратегічне управління
1.	Цілі	Оптимізація діяльності	Оптимізація результативної діяльності
2.	Шляхи досягнення	Екстраполяція ефективних у минулій діяльності підходів	Управління якістю
3.	Час	Орієнтація на короткі проміжки часу	Орієнтація на довгострокові перспективи
4.	Проблеми	Реактивне управління	Передбачення, упередження проблем
5.	Управлінські рішення	Тактичні, ситуативні	Вироблення альтернативних та вибір оптимальних рішень
6.	Організаційна поведінка	Пасивна, залежна	Творча, активна
7.	Влада	Централізована, бюрократична	Децентралізована, демократична
8.	Ризик	Мінімальний	Свідомий
9.	Фактори успіху	Оптимальність	Інноваційний розвиток

10.	Об'єкти аналізу	Узгодження внутрішнього і зовнішнього середовища організації	Створення умов конкурентних переваг організації
11.	Управлінські навички	Професіоналізм, компетентність, усвідомлення сутності управлінських функцій.	Лідерська позиція, інноваційність, здатність йти на ризик та брати на себе відповідальність, стратегічне мислення, творчість
12.	Результати	Забезпечення функціонування організації	Збереження розвитку організації

Серед принципово важливих засад стратегічного менеджменту слід зазначити наступні:

- чітке уявлення про перспективні цілі організації;
- поняття про зовнішнє середовище як основне джерело проблем;
- наявні можливості організації щодо вирішення та подолання проблем;
- превентивний характер управлінських рішень щодо можливих негативних тенденцій;
- мінімізація або недопущення втрат;
- спрямування внутрішнього потенціалу організації та оперативного менеджменту на досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організацій, що є відголоском надмірної централізації в управлінні ними. Визначаючи напрям розвитку, стратегії організації залишають свободу вибору з урахуванням ситуації, що запитує, інтереси, вимоги споживачів послуг змінюється, несуть у собі можливість отримання переваг від змін у середовищі функціонування.

➤ Стратегії притаманні довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія, – впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

➤ На формування стратегій організацій впливають багато факторів, набір і взаємодія яких має специфічний характер для кожного з них.

➤ До основних факторів, що впливають на формування стратегії організації, можна віднести такі: стан розвитку сфери і позиція організації в ній; цілі організації;

➤ потреби клієнтів; наявність необхідних ресурсів; кадровий потенціал; зобов'язання організації за попередніми стратегіями; ступінь залежності від зовнішнього середовища; часовий фактор; цінності і культура організації.

## 4.2. Види та шляхи досягнення стратегій

Доцільно окремо зупинитись на *видах* стратегій, які роблять можливим розуміння всього процесу управління розвитком організації.

• За М.Месконом, це:

1. *Цілеспрямована*. Встановлюються цілі, завдання розвитку організації та розробляються програми і плани їхнього досягнення. Викликана необхідністю внутрішніх потреб організації.

2. *Опосередкована*. Стратегія реагування на зовнішні зміни. Розробляються адаптивні плани пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін.

Схематично це виглядає таким чином (Рисунок 4. 5):



Рисунок 4.5. Види стратегій.

• Ф.Котлер пропонує свою класифікацію конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідера – домінування у галузі, на ринку товарів та послуг через стратегічні альтернативи:

а) розширення попиту – виявлення нових споживачів, розширення сфери використання товару;

б) оборонна стратегія – захист ринку, товару від конкурентів;

в) наступаюча стратегія – підвищення рентабельності.

2. Стратегія виклику – зайняти місце лідера.

3. Стратегія крокуючого за лідером – адаптивна поведінка узгоджена з конкурентами-лідерами:

а) стратегія творчої сегментації ринку, яка передбачає фокусування на окремих ланках, що дає можливість реалізувати компетентність та уникнути

зіткнення з основними конкурентами;

б) стратегія орієнтації на фундаментальне дослідження технологій;

в) стратегія залишитись малими організаціями – орієнтація не на розширення долі ринку, а на прибуток;

г) стратегія сильного керівника – особистий вплив керівника на організацію-конкурента;

д) стратегія спеціаліста – організація зберігає домінуючі позиції у своїй ниші.

• За *О.М.Петровим*, основною на сучасному етапі розвитку управління є інноваційна стратегія. Її мета: підвищувати або підтримувати конкурентний статус організації.

Інноваційний розвиток організації передбачає не тільки інноваційний процес, а й розвиток основних факторів, умов, можливостей для його здійснення.

О.М.Петров виокремлює основні види інновацій. Це:

1.Інновації послуг та продукції (стосуються підвищення якості продукції, відповідного збільшення споживачів).

2.Інновації технології процесів (оновлення технологічної сфери, зростання виробництва, економічних ресурсів).

3.Організаційні інновації (удосконалення структури організації, системи управління).

4.Соціальні інновації (покращення соціальної сфери організації, нові соціальні зобов'язання перед персоналом та споживачами).

Формування інноваційної стратегії представлено на рисунку 4.6.

Успішність реалізації стратегії розвитку зумовлена: системою стимулів інноваційної діяльності; формуванням інноваційної культури.

Майже всі автори виділяють стратегію організаційних змін.

Реалізація стратегії розвитку організації не можлива без адекватної організаційної структури. Ця структура може бути частково або радикально змінена.

Відтак в колективі можливий опір не стільки власне інноваційним технологіям, скільки очікуваним змінам в структурі організації. Необхідно завчасно вивчити ситуацію, налаштуватися на зміни колективу та врахувати фактори, які можуть зумовлювати опір. Це: страх перед невідомим, побоювання звільнення, боязкість особистих втрат, загроза сталим стосункам, поява нових посад та кадрів, незадіяність у інноваційній програмі, брак часу для усвідомлення та аналізу, інертність, консерватизм мислення, зміна балансу влади, збільшення відповідальності, наявний негативний досвід змін тощо.

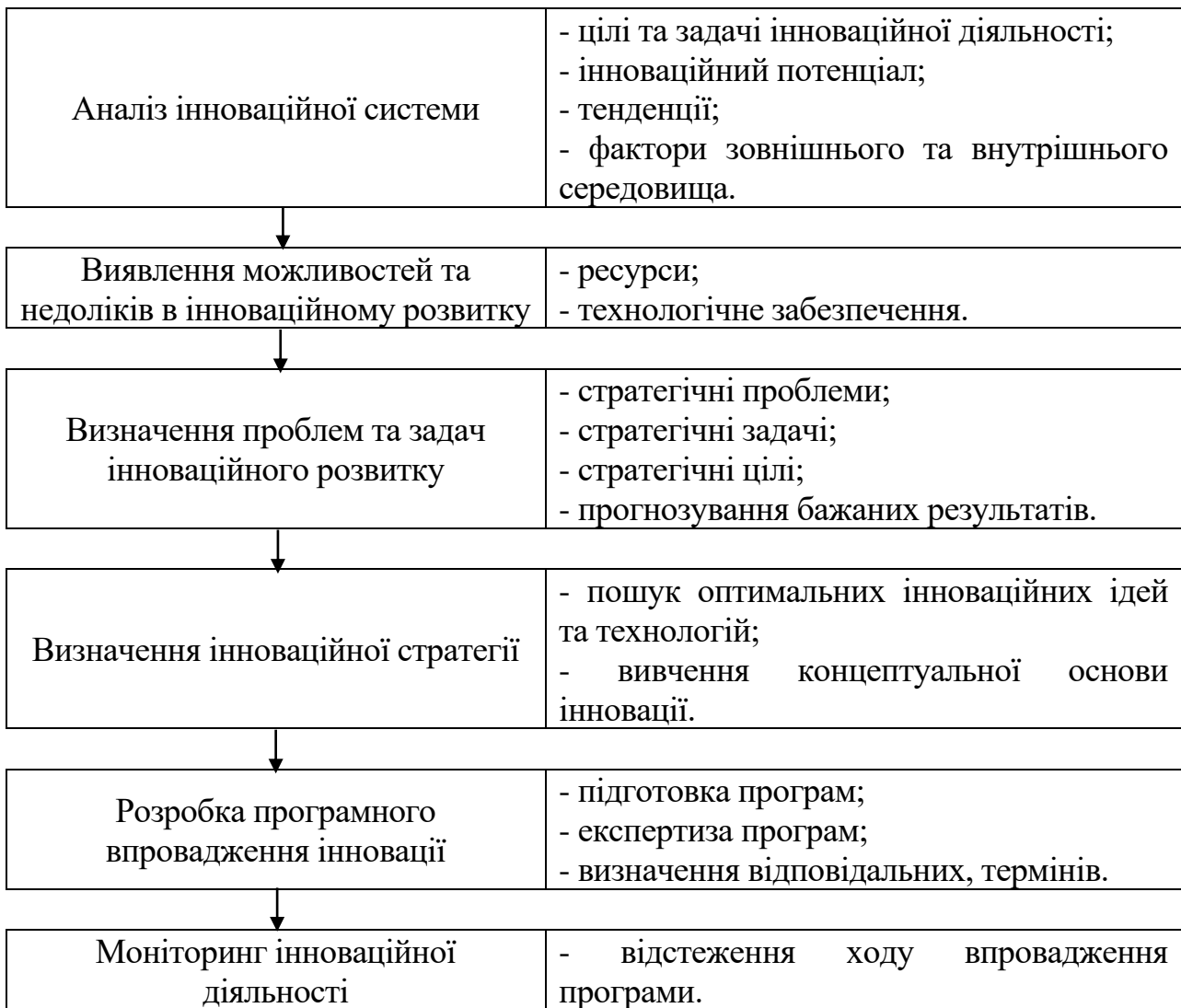


Рисунок 4.6. Формування інноваційної стратегії.

Шляхи зняття напруги та подолання опору:

- залучення персоналу до участі в організаційних змінах;
- надання необхідної інформації про зміни;
- навчання персоналу, підвищення кваліфікації для роботи в організації з оновленою структурою;
- проведення переговорів, укладання угод;
- кадрові переміщення, призначення.

Елементи стратегії організаційних змін:

1. Прогнозування альтернативних варіантів організаційних змін.
2. Обґрунтування доцільності, концептуальних основ організаційних змін.
3. Встановлення сфер відповідальності.
4. Розробка проекту організаційних змін.
5. Доведення інформації щодо проекту до персоналу.
6. Експертиза проекту організаційних змін.

7. Обговорення проекту організаційних змін .
8. Нормативно-правове закріплення організаційних змін.
9. Організація науково-методологічної, психологічної, ресурсної допомоги учасникам організаційних змін під час їх впровадження.

- *Стратегія конкурентних переваг*

Ця стратегія менеджменту передбачає створення стабільних конкурентних переваг організації. Конкурентність передбачає ефективність діяльності організації в певний період, коли задоволення споживачів, якість послуг є кращою, ніж у інших організацій, але при цьому організація залишається прибутковою. Конкурентний потенціал – це потенціальна можливість організації зберегти або збільшити конкурентноздатність у майбутньому, перспективі.

Процес розробки стратегії конкурентних переваг представлено на рисунку 4.7.

Умови досягнення конкурентних переваг:

1. Технологічна досконалість.
2. Лідерство по якості послуг, продуктів діяльності.
3. Близькість до споживача, його запитів.

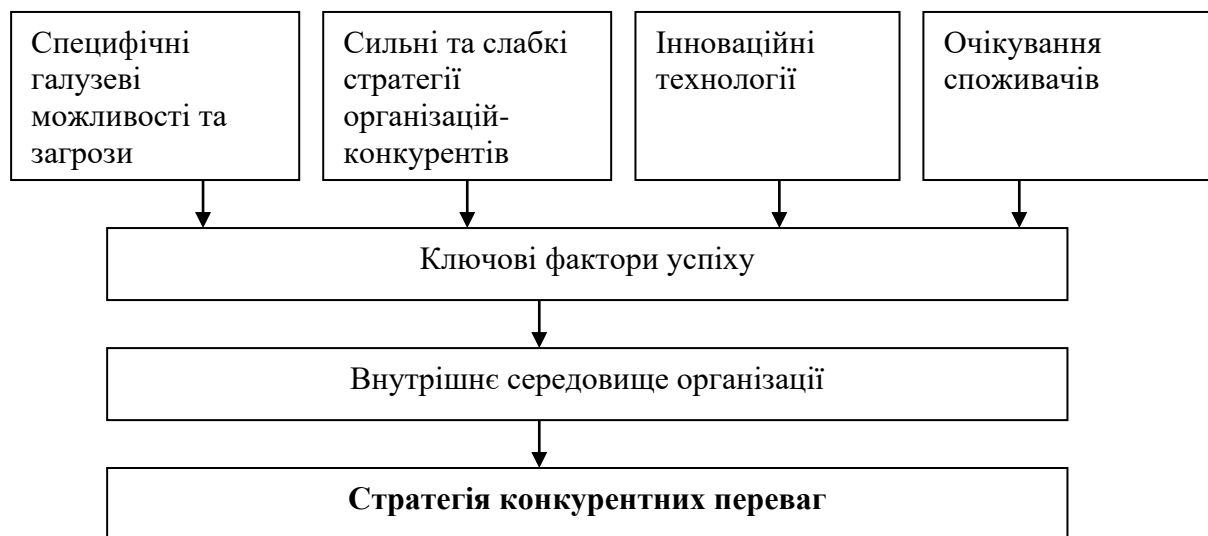


Рисунок 4.7. Розробка стратегії конкурентних переваг.

- *Стратегія диверсифікованого зростання* передбачає вихід організації за межі галузевої технології, використовуючи можливості поза межами традиційної діяльності.

Ця стратегія пов'язана із:

- необхідністю вистояти та вижити в кризовий період;
- необхідністю підвищити якість та обсяги послуг;
- зменшенням витрат, ризиків та залежностей від інших організацій
- прагненням змінити господарський (управлінський, технологічний) портфель організації;
- прагненням домогтися більшого ефекту синергії із іншими організаціями.

Спрямованість диверсифікованої стратегії може бути:

- а) наступною (прагнення захопити нові позиції);
- б) захисною (прагнення удосконалити, змінити слабкі ланки).

Вибір стратегії є завершальною стадією процесу її розроблення, який здійснюється шляхом перегляду альтернативних стратегій і визначення, яка з них краща і чому.

Вже на попередньому етапі стратегічного планування перевага надається одній з стратегій, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вибраним цілям діяльності. Однак результати аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення. Остаточний вибір стратегії, яка має забезпечити досягнення бажаної мети організації, відбувається під час перегляду стратегічних альтернатив з використанням спеціальних підходів. Вони сприяють формуванню обґрунтованого стратегічного вибору на корпоративному й бізнес-рівнях.

Один із таких підходів до перегляду стратегічних альтернатив на корпоративному рівні запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд, розмістивши найпріоритетніші стратегії на кожному з полів двовимірної матриці «зростання – частка ринку». Для вибору бізнес-стратегії слід скористатися тест-таблицею, розробленою Х. Вільдеманом.

Уточнення вибору стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом із врахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір.

Неоднозначність у визначенні поняття «стратегія» є наслідком великої кількості класифікацій стратегій діяльності організацій, що пропонуються до розгляду сучасними публікаціями як за кордоном, так і в Україні.

Класифікація стратегій організацій багатоланцюгова. Це пояснюється тим, що стратегія є досить складною категорією і її можна розділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками. Тому в різних літературних джерелах можна зустріти різноманітні ознаки, за якими проводиться класифікація численних стратегій. Розглянемо деякі з них в порівняльному аналізі та в узагальненому вигляді.

Значна більшість спеціалістів зі стратегічного управління приходять до висновку, що майбутнє організації в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні: 1) головна (корпоративна) стратегія, 2) стратегія бізнесу, 3) функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії організації з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює вибір сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку організації. При аналізі корпоративних альтернатив автори пропонують вибирати одну із трьох базових стратегій - зростання, обмежене зростання, скорочення.

До корпоративних стратегій М. Портер відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг. Він пропонує три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг організації:

- лідерство в зниженні витрат - прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними факторами досягнення такої переваги є: економія на обсягах виробництва, сучасна технологія та доступ до джерел сировини. Як правило, такі можливості мають організації, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) при розвинутій системі розподілу та з врахуванням диференціації продукції;

- диференціація - прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових послугах, методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення забезпечити більшою мірою потреби споживачів може відбуватися значне підвищення витрат;

- фокусування - прагнення до фокусування зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. В рамках загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат, диференціація), що дозволить сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів.

Як показано М. Портером, в усіх галузях з конкурентною взаємодією існують три основних типи стратегій поведінки і розвитку організації:

- «ті, що знімають вершки»;
- «лідери собівартості»;
- «гравці на нішах».



«Ті, що знімають вершки» користуються своїм монопольним правом на виробництво і реалізацію інноваційних товарів або просто значно випереджають конкурентів не тільки в розробці нових товарів, але й у виведенні їх на ринок. їм вдається встановлювати високі ціни на товар, що користується підвищеним попитом, монопольне право (тобто у відсутності реальної конкуренції).

«Лідери собівартості» перемагають завдяки тому, що вони є більш ефективними, ніж їхні конкуренти. Вони знаходять способи виробництва одиниці продукції із споживанням меншої кількості праці і матеріалів. Для цього потребуються певні резерви в зниженні витрат або значні інвестиції в раціоналізацію виробництва з метою постійної цінової переваги і розширення збуту продукції.

«Гравці на нішах» (диференціація продукту) виживають тому, що уникають лобової цінової конкуренції. Вони перекроюють свої продукти з орієнтацією на особливі потреби незначної кількості клієнтів. Завдяки тому, що орієнтовані саме на споживачів продукти і послуги більше по душі їм, ніж стандартні моделі, споживачі згодні платити більше.

Існує інша думка щодо конкурентних стратегій, яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями відносно масштабів організації, кількості географічних та продук-тових ринків, які вона обслуговує. Конкурентна стратегія визначає, як організація конкурує на тому чи іншому ринку. На наш погляд, такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня - конкурентних стратегій.

Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А.Ю. Юданов, яка базується на синтезі досліджень вченого-еколога Л.Г. Раменського і швейцарського економіста Х. Фрізевінкеля.

Відомий еколог Л.Г. Раменський у 1925 р. виділив три типи адаптивної стратегії (стратегії виживання) в природних співтовариствах живих організмів: віоленти, патіенти і експлеренти. Аналогічні типи життєвих стратегій пізніше виділяв Дж. Грайм, назвавши їх, відповідно, рудерали (R), конкуренти (C), стрес-толеранти (S). Аналогічні конкуренції відбуваються в соціально-економічних системах.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована А.Ю. Юдановим, дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку організації, завоювання нею лідируючих позицій на тривалий термін. Вона виходить із того, що кожна організація унікальна і її поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки їй одній властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте існує

щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, що знаходяться в розпорядженні організації. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, згідно з яким останні можна поділити на чотири види:

1. Експлерентна, що означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку. Ці умови відповідають піонерській стратегії, яка є аналогом експлерентної стратегії.

2. Віолентпа, характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу. Це є прообраз силової стратегії.

3. Патієнтна, що полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками. Таким характеристикам відповідає нішова стратегія.

4. Комутантна, що складається в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, по тим чи іншим причинам не зайнятих віолентами і патієнтами. Це модель «сірих мишей», або стратегії пристосування.

Якщо накласти класифікацію Юданова-Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту - стратегією патієнтів, створення інноваційних продуктів («зняття вершків») – стратегією експлерентів. Юдановим додана ще одна - стратегія комутантів, що визначається як пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, по тим чи іншим причинам не зайнятих «віолентами» і «патієнтами», освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів.

Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як свої позитивні, так і негативні аспекти, що призводять до втрати організацією її конкурентних переваг, відходу з ринку або повного зникнення.

Проте вищенаведені описи стратегій поведінки обмежені якісним вербальним описом. Чіткі кількісні характеристики стратегій поведінки відсутні. У той же час усвідомлення своєї власної конкурентної стратегії поведінки і конкурентних стратегій поведінки інших агентів ринку, перевірка її на відповідність сформованим економічним умовам є необхідними елементами управлінської діяльності в організації, спрямованої на її перспективу виживання і розвиток.

Усі три розглянуті класифікації стратегій збігаються з основними джерелами конкурентних сил організації. Справедливо знайшла доповнення модель конкурентних стратегій М. Портера за рахунок стратегії пристосування (комутантної). Порівняльна характеристика різних стратегій наведена в таблиці 1.

Крім загальних стратегій (альтернатив поведінки організацій в конкурентному середовищі), у літературі виділяються загальні стратегії поведінки організації залежно від стадії життєвого циклу. Так, І. Ансофф вважає, що в практиці діяльності організації існує залежність між життєвим циклом попиту і технології та стратегіями її діяльності. Зміна фаз циклу попиту обов'язково потребує перегляду стратегій організації відповідно до умов конкуренції, яка змінюється. Зміна стратегій завжди потребує перерозподілу ресурсів для забезпечення конкурентоздатності. Такий перерозподіл відбувається тоді, коли організація вибирає стратегії розвитку, до яких належать:

- стратегія удосконалення діяльності;
- стратегія товарної експансії;
- стратегії розвитку ринку;
- стратегії диверсифікації.

Відповідно до теорії життєвого циклу А. Томпсон пропонує враховувати різноманітні комбінації альтернативних стратегій:

1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:

- експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

- диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

- вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок:

- захисту частки ринку;

- підтримки виробничого потенціалу організації;

- модифікації продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;

- стратегічної та оперативної реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації);

- освоєння нових видів діяльності та ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;

- організованого відступу;

- «збирання врожаю»;

5) ліквідація:

- санація (розпродаж);

- процедури банкрутства;

б) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових організацій).

Існує безпосередній зв'язок між загальними стратегіями та етапами життєвого циклу організації. За допомогою формування та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом організації. У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю організації: його розвиток, стабілізацію або скорочення (подальшу ліквідацію).

В науковій літературі зі стратегічного управління та проблем антикризового управління виділяють економічну стратегію як загальну стратегію діяльності та поведінки організації. Це стратегія, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія направлена на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які засновані на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні.

Градов А.П. пропонує модель класифікації економічної стратегії за ознаками макро-та мікрорівня (рис.1). За цією моделлю результати реалізації стратегічних рішень керівництвом організації тією чи іншою мірою зумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, які воно приймає, з іншого боку впливом самих стратегічних рішень на процеси, які відбуваються в зовнішній та внутрішній сфері діяльності. Загальною характеристикою для всіх складових економічної стратегії А.П. Градов називає формування спонукальних мотивів прийняття тих чи інших стратегічних рішень.

Досить часто стратегія діяльності організації розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності організацій. Так, Ф. Котлер розглядає класифікацію потенціальних стратегій розвитку.

Стратегії інтенсивного розвитку рекомендується розглядати в умовах, коли не до кінця використовується потенціал існуючих ринків та товарів. Групу стратегій інтеграційного зростання використовують у випадках стабільної позиції в галузевій конкурентній боротьбі, або якщо є можливості залучення додаткових переваг (синергічних ефектів) за рахунок пересування усередині галузі.

Багатоаспектний характер діяльності організацій, зорієнтований на досягнення комплексу взаємопов'язаних цілей, з одного боку, та необхідність забезпечити функціонування всіх структурних підрозділів організацій у стратегічному режимі – з другого, зумовлює доцільність формування системи стратегій. У спеціальній літературі така система стратегій отримала назву «стратегічний набір».

Враховуючи, що кожній конкретній організації притаманний свій набір відмінних характеристик та особливостей, специфічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, кожен з них має свою конкретну систему стратегій. І хоча система стратегій кожного організації є по-своєму неповторною, можна провести деяку їх типологію та визначити загальні підходи до формування систем стратегій організацій.

Діяльність організацій характеризується значною специфікою, а тому до системи їх стратегій доцільно включити: загальні, функціональні, ресурсні, операційні стратегії.

Загальні стратегії – це стратегії організації, що визначають напрями (стратегічні орієнтири) його розвитку в цілому, спрямовані на задоволення потреб споживачів у певних видах послуг та досягнення поставлених цілей.

Відповідно до того, що організація зазвичай спеціалізується на одному виді діяльності, в межах якого ним пропонуються послуги споживачам і реалізуються закріплені завдання, загальні стратегії його розвитку збігаються з діловими стратегіями. Організація взаємовідносин організацій з контактними аудиторіями у форматі «підрядник – клієнт» зумовлює зосередження його уваги на формуванні пропозиції у вигляді послуг вищої якості.

На забезпечення створення цінності – здатності послуги задовольняти потреби, запити, інтереси споживачів (населення, організацій) – і зорієнтовані загальні стратегії організацій. При цьому загальна стратегія покликана забезпечити формування моделі цінності послуг, що надаються організацією. Модель цінності послуги розглядається з огляду на такі елементи: сприятлива якість, внутрішньо притаманні ознаки, зовнішні ознаки, ціна у вартісному виразі, негрошова ціна, час (рис.4.8. ).

Сприятлива якість означає, що якщо сприйняття споживачів того, що вони одержали, відповідає або перевищує їх очікування від послуги, вони будуть задоволені і відповідно для них буде створена цінність.

Внутрішньо притаманні ознаки послуги – це ті вигоди, що надаються споживачу. Вони можуть бути розглянуті з огляду двох груп: основна послуга і додаткові послуги. При цьому основна послуга є базисом, або мінімальною вигодою, яку клієнт очікує від послуги. Цінність основної

послуги підвищується через одночасну пропозицію додаткових послуг.



Рис. 4.8. Модель цінності послуги

Зовнішні ознаки послуги пов'язані з кожною послугою, хоча вони існують поза основною послугою. Репутація, імідж, місце розташування організації в результаті підвищують цінність їх послуг для споживачів.

Ціна є відображенням витрат, які здійснює споживач для одержання послуги. Вона включає ціну, що нараховується організацією (у вигляді податку, прямої сплати за послугу), а також інші витрати, які має здійснити споживач для одержання доступу до послуги. Відповідно до цього, цінність послуги визначається як «низька ціна».

Тому організації можуть створювати суттєві цінності для споживачів, коли знижують ціни, не погіршуючи при цьому інших властивостей послуги.

Негрошова ціна – це будь-які, відмінні від фінансових, затрати, які повинен здійснити споживач для доступу й одержання послуги. Негрошові затрати включають час, витрачений на пошук послуги, або організації, незручну для клієнта процедуру надання послуги; час, витрачений на переїзд до місця одержання послуги і назад; час, витрачений на очікування і виконання послуги. Негрошова ціна також включає психологічні затрати, до яких можна віднести ризик і тривогу, які відчуються до, під час і після виконання послуги.

У моделі цінності послуг К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел виокремили час, який при створенні цінності послуг розглядають у трьох аспектах: час для того, щоб одержати послугу; послуга, що дає змогу економити, як альтернатива іншій послугі; часовий горизонт, протягом якого послуга пропонує вигоди.

Організації також можуть створювати цінність для споживачів, покращуючи якість послуги. Тобто можна створювати цінність, проектуючи основу послуги так, щоб передбачити потреби споживачів і додаткові послуги, що цінуються ними.

Формування моделі цінності послуг організації як основи реалізації останніми свого призначення та забезпечення конкурентоспроможності, покликані сприяти його загальній стратегії.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий зв'язок: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів.

У контексті характеристики стратегій організацій особливої уваги вимагає характеристика функціональних стратегій. Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають план управління поточною діяльністю окремих підрозділів або функціональних напрямів у визначеній сфері діяльності. Функціональні стратегії належать до забезпечувальних стратегій, що визначають стратегічну орієнтацію підрозділів та функціональних підсистем управління організацією і цим самим сприяють реалізації загальної стратегії останнього. Важливе значення функціональних стратегій полягає у визначенні управлінських підходів для досягнення намічених функціональних цілей організації.

У функціональних стратегіях організації певні види управлінської діяльності – функції (внутрішні та зовнішні) стають об'єктом управлінського впливу. Відповідальність за розробку і реалізацію функціональних стратегій несуть керівники структурних підрозділів.

Функціональні стратегії, як і інші забезпечувальні стратегії, взаємопов'язані та взаємозумовлені із загальною стратегією. А це означає, що у випадку неможливості реалізації функціональних стратегій слід переглянути загальну стратегію. Важливо також забезпечити взаємузгодженість функціональних стратегій з тим, щоб домогтись якомога кращої реалізації загальної стратегії.

Формування і реалізація стратегій організацій зумовлює трансформацію і їх функціональної структури, у процесі якої з'являються, набувають одного змісту одні функції і послуги, звужуються та зникають інші. Трансформація функціональної структури зумовлює зміну організаційної структури організації, у процесі якої має місце організація нових, об'єднання, ліквідація структурних підрозділів. Це забезпечує передумови формування широкого набору функціональних стратегій

організації, що включає як стратегії розширення, так і стратегії звуження чи ліквідації певних функціональних підсистем.

Для того щоб функціональні стратегії сприяли формуванню ефективного функціонального потенціалу організації, кожна з них повинна розглядатися з урахуванням таких факторів: змісту та особливостей реалізації конкретної функції; трансформації змістовних характеристик функції; появи нових технологій та методик реалізації функції; характер впливу рівня реалізації кожної з функцій на функціонування організації; слабких та сильних сторін у реалізації функції; рівня міжфункціональної координації.

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між організацією та зовнішнім середовищем є характерною ознакою стратегії. Варто навести таку історичну довідку: термін «стратегія» запозичений з військового лексикону і в перекладі з грецького означає «мистецтво генерала». Так, Е.Боуман розглядає стратегію як «інституціональну сферу, яка визначає головним чином відносини між організацією та її середовищем».

*Стратегія – це «5 Р»:*

plan (план) – свідомо вибрана послідовність дій;

ploy (хитрість) – «маневр» (з метою «обійти» конкурента);

position (позиція) – місцезнаходження в середовищі;

perspective (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття;

preference (перевага) – забезпечення конкурентної переваги .

Серед основних функціональних стратегій організацій можна виокремити: маркетингову; виробничу; управління персоналом; структурних перетворень.

*Маркетингова стратегія* – це стратегія, у якій відображається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу. Орієнтуючись на цей комплекс підрозділи організації прагнуть досягти поставлених цілей  
*Виробнича стратегія* – це функціональна стратегія формування та розвитку потенціалу надання послуги організацією та системи управління нею, що дає змогу їй досягати визначених цілей.

*Стратегія управління персоналом* розглядається як стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу організації, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії.

*Стратегія структурних перетворень* – це стратегія формування організаційної структури організації, яка була б здатна забезпечити реалізацію його загальної стратегії.

Формування відносин організацій зі споживачами послуг у форматі «підрядник – клієнт» актуалізує роль маркетингових стратегій у забезпеченні



ефективної діяльності організації. Маркетингова стратегія покликана забезпечити перетворення маркетингових можливостей у високу результативність організації.

Можна виокремити такі основні кроки в цьому напрямі:

- досягнення балансу цінності послуг і витрат на їх надання на основі дослідження джерел невідповідності якості послуг, що сприймається клієнтами, їх очікуванням та пошуку нових способів стимулювання персоналу;
- розробка системи надання послуг, яка передбачала б одержання відповідей на такі питання: як здійснюється контроль якості послуг і затрат на їх надання? Тобто встановлюються контрольні показники і розробляється дієва система стимулювання працівників. Визначаються також планові результати, що стосуються якості послуг, затрат, продуктивності. Які ключові елементи системи надання послуг? Відповідь на це питання передбачає розробку технологій, методів діяльності, визначення ролі персоналу в процесі обслуговування;
- встановлення тісного взаємозв'язку між якістю надання послуг і системою стимулювання працівників.

У організаціях, що в більшості випадків спрямовують свою діяльність у напрямі надання послуг, загальноприйнятого методу організації маркетингу немає. Однак для забезпечення їх ефективного функціонування, діяльність (надання послуг) і маркетинг (задоволення клієнта) слід розглядати як єдине ціле. Тому дуже важливо, щоб кожен працівник організації був зорієнтований на маркетинг – контактуючи зі споживачами управлінських, адміністративних, громадських послуг, орієнтуватися на їх запити, потреби, вимоги.

Операційні стратегії – більш вузькі стратегії розвитку основних структурних підрозділів організацій. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій належить керівникам середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Принципи менеджменту в діяльності організації не можуть бути забезпечені без ресурсних стратегій. Ресурсні стратегії – це тип забезпечувальних стратегій у системі стратегій організації, які дають змогу останньому визначати стратегії поведінки щодо забезпечення ресурсами та її розподілу між напрямками діяльності. У системі ресурсних стратегій організації визначальна роль належить стратегіям забезпечення матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими ресурсами.

Для вибору конкурентних стратегій принципово важливою задачею є визначення кількості стратегій. Значна кількість стратегій, які бажає

організація реалізовувати в своїй діяльності, негативно може вплинути на рівень координації їх в межах організації. Якщо організація проводить агрегацію стратегій, то вона може упустити наявність важливих особливостей різних сфер бізнесу, та відповідно погіршити якість стратегій, які вона вибирає.

Конкурентні стратегії деталізуються в функціональних стратегіях, що дозволяє організаціям вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії та стратегій конкурентних переваг. Вони охоплюють прийняття рішень в області фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом.

Щодо функціональних стратегій в існуючій літературі особливих протиріч не спостерігається. Спеціалісти використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та відносно них пропонують набір функціональних стратегій. Але усі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління організацією, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення - виробництво - розподіл - збут».

Недоліком таких підходів є те, що функціональні стратегії вибираються та реалізуються в межах окремих конкретних функцій, які на практиці не завжди чітко визначені та координовані між собою на певну конкурентну стратегію. Наприклад, маркетингові стратегії досить часто бувають не узгоджені з виробничим потенціалом та виробничою стратегією. Це є результатом функціонального розподілу праці, який домінує в сучасних організаціях.

Функціональні стратегії доцільно вибирати за функціональними областями діяльності, в яких має місце взаємне перетинання межі окремих функцій управління. Для узгодження параметрів функціональних стратегій автори пропонують розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву конкретні стратегії.

Конкретні стратегії – це тип забезпечуючої стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному стратегічному періоді (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними. Ці стратегії виникають в результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають (конкретні) в процесі реалізації свідомих стратегій, мають пряме відношення до функціонування конкретного об'єкта управління. В кінцевому підсумку організація практично реалізує не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої та виникаючої (конкретної) стратегії.

Для визначення конкретних стратегій пропонується використовувати об'єктно-цільовий підхід, що розглядається нижче.

Отже, як теорія, так і практика мають різні погляди на суть та кількість стратегій. Також є різні підходи до змісту та порядку розробки стратегій. Найбільш вдалим є узагальнення стратегій Г. Мінцбергом, яке містить п'ять понять стратегій:

- стратегія як план - система послідовних дій;
- стратегія як позиція - визначення становища організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів;
- стратегія як «влучний прийом», який спонукає конкурентів затратити час та кошти;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива.

Ці визначення дають початкове уявлення про значення та місце стратегії в діяльності організації.

Отже, проведений аналітичний огляд існуючих класифікацій стратегій організації показує, що в теорії та практиці стратегічного управління не існує єдиного підходу до визначення складу та сутності конкурентних та функціональних стратегій. Це не є недоліком сучасної теорії стратегічного менеджменту, а закономірний процес, який визначає складність умов діяльності організацій та їх особистий (унікальний) характер існування на ринку продукції.

Оскільки стратегія розробляється для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, то зміст і кількість стратегій залежать від системи цілей. Організація може мати певну кількість різних за значенням цілей. Для того, щоб стратегічні ресурси не були розпорошені, стратегії треба розробляти лише для досягнення пріоритетних цілей.

Для концентрації зусиль і ресурсів організації необхідно визначити одну головну (кор-поративну) стратегію. Організація, що здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, повинна визначити свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють, за рахунок яких заходів організація може створити свої конкурентні переваги, бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Конкурентні стратеги за своєю суттю та змістом залежать від сфери (галузі), де організація має наміри конкурувати з іншими суб'єктами ринкових відносин. Це може бути сфера збуту власної продукції, придбання певних ресурсів, фінансова та інформаційна сфери та інше.

Відповідно до виду стратегії обираються і можливі *шляхи* її досягнення:

1. *Концентрація виробництва*. Основна мета – зберегти коло споживачів та асортимент товару. Школа – це теж велике освітнє виробництво. Її товар – це знання, уміння, навички. Споживачі – школярі. Таким чином, шлях розвитку школи – зберегти свій контингент учнів, перелік освітніх послуг та якість показників.

2. *Розвиток ринку*. Передбачає географічне розширення. Завдання школи- притягнути контингент інших закладів освіти, збільшити кількість учнів.

3. *Розвиток товару*. Сутність полягає у модифікації відомих марок товару. Введення профільного навчання, збільшення кількості годин на викладання основних предметів, укрупнення навчальних блоків за рахунок курсів за вибором, платної форми навчання – це один із шляхів розвитку освітнього ринку.

4. *Диверсифікація* передбачає розширення видів діяльності. Пріоритетним шляхом розвитку закладу освіти може бути введення нетрадиційних навчальних предметів, форм проведення занять.

Успішність організації у довгостроковій перспективі залежать від *культури організації та її іміджу*.

За твердженням наших американських колег, вчителі оцінюватимуть нововведення за тим, наскільки вони підходять під культуру шкільної організації. Вони схвалюватимуть нововведення, які вдосконалюватимуть спосіб досягнення вже встановлених цілей та чинитимуть опір новим.

Культуру організації складно аналізувати, оцінювати, тому що немає чітких визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномену культури організації до уявлень про неї відносять такі чинники:

- як члени колективу ставляться один до одного;
- який моральний клімат в організації;
- залежність якості виконання роботи персоналом і організації контролю за роботою з боку адміністрації;
- переважаючі форми комунікацій в організації;
- як вирішуються стратегічні проблеми, приймаються стратегічні рішення;
- етичні норми та цінності організації;
- наявність традицій, ритуалів, неписаних правил, історії організації та її героїв;
- залучення персоналу до співуправління;
- методи організації стосунків із зовнішнім середовищем;

- методи конкурентної боротьби;
- наявна система заохочення та покарання тощо.

М.Б. Шифрін виокремлює ознаки сильної та слабкої організації культури. Сильна організаційна культура передбачає:

- наявність сильного лідера, який установлює принципи та норми поведінки;
- імідж організації визначається уявленнями про неї працівників, споживачів, громадською думкою. Гарний імідж дозволяє мати своїх прихильників, заволікати нових споживачів, бути конкурентоспроможними (наприклад, імідж вузу – куди йти вчитись).

М.Б.Шифрін: «Організаційна культура – це нова парадигма бізнесу постіндустріальної епохи, яка більш повно орієнтована на потреби людини, їх врахування та втілення у господарській практиці економічної організації». Ключовим поняттям для визначення організаційної культури стає середовище людей, а сама культура представляється як продукт взаємодії:

- а) формальної організації, що має певні цільові функції;
- б) окремих індивідів, членів організації, які мають спектр індивідуальних інтересів та потреб;
- в) колективу в цілому та окремих соціальних груп, що сформувались в межах організації;
- г) зовнішнього середовища організації, яке висуває свої вимоги до її життєдіяльності.

*Основні функції організаційної культури:*

- Вбирає у собі систему цінностей, способів взаємодії членів організації та особливості мікроклімату.
- Створює почуття ідентичності у індивідів та груп забезпечує відданість персоналу ідеалам організації.
- Забезпечує персонал системою неформальних правил, що визначають як себе поводити та як працювати.

*Допоміжні функції організаційної культури*

- Здатна до заміщення формальних та офіційних механізмів.
- Полегшує взаємне пристосування працівника до організації та організації до праці.
- Сприяє підвищенню якості товарів та послуг.

Між культурою організації та структурою існує щільний взаємозв'язок з огляду на те, що переконання, цінності, принципи та ін. показники культури можуть не співпадати або вступати у протиріччя з новою стратегією організації.

Приведення організаційної культури у відповідності до стратегії організації являє собою досить складний процес (Рисунок 4.9).

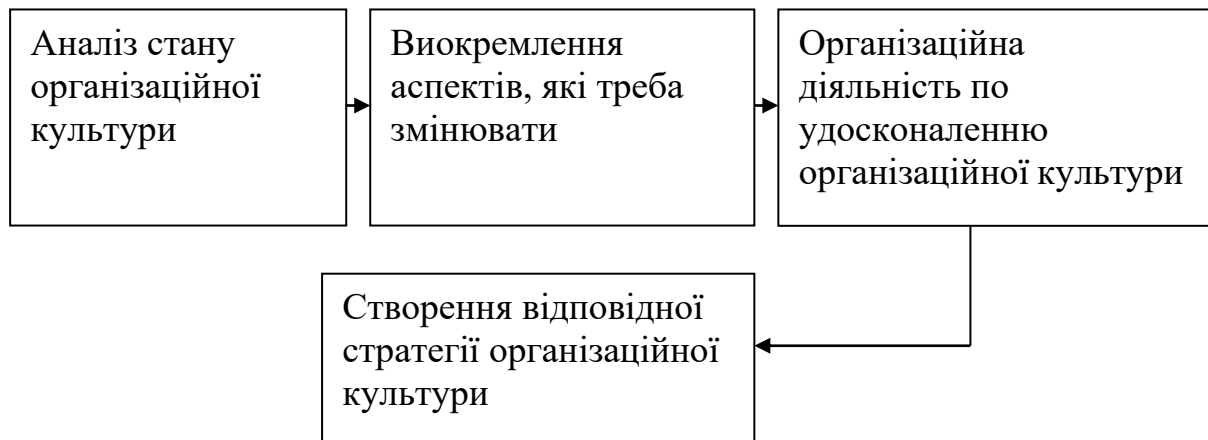


Рисунок 4.9. Створення стратегії організаційної культури.

Розробка та впровадження стратегії зумовлюються рівнем *інноваційної культури організації*. Інноваційна культура як особлива форма людської культури передбачає щільні зв'язки із інноваційними формами: організаційною, управлінською, правовою тощо.

Інноваційна культура організації повинна забезпечувати сприйнятливість працівників до нових ідей, готовність до інноваційної діяльності. Споконвічний дефіцит творчості в сучасних умовах розвитку суспільства, науки, технологій вимагає орієнтувати організацію на людину. Інноваційна культура повинна відображати цінності, мотиви, норми поведінки персоналу. Її треба формувати. Цей процес пов'язується, перш за все, із розвитком творчих здібностей та створенням умов для реалізації креативного потенціалу кожної людини.

О.М.Петров доводить, що для становлення та наступного розвитку необхідний могутній організаційно-управлінський та правовий імпульс, щоб запрацювали механізми саморегулювання. Для цього необхідна інституціоналізація інноваційної культури, тобто перетворення її розвитку у організований, впорядкований процес з певною структурою стосунків, правилами поведінки та відповідальністю учасників.

Через інноваційну культуру можна суттєво впливати на професійну діяльність, виробничі стосунки. В основі розвитку організації – концепція управління ростом або концепція управління інноваціями.

*Підходи до стратегії: управлінський аспект*

*1. Традиційний підхід*

- Ініціатива стратегічного розвитку організації йде від організації з огляду на зовнішнє середовище.
- Ініціатива в організації йде від керівника персоналу.
- Персонал широко залучається до роботи в творчих групах по розробці та впровадженню планів.
- Зовнішнє середовище реагує на стратегію організації за її наслідками, тобто кінцевими результатами та вигодами.
- Розробляється довгостроковий процес розвитку організації.

## *2. Менеджмент стратегічних проблем*

Увага приділяється до стратегій різних підсистем організації. Створюються відповідні цільові проекти та програми розвитку.

## *3. Контактна модель*

Стає популярною останнім часом. Це модель адаптації організації до замовників, стейкхолдерів. Якщо запити на якість основних послуг задовольняються через рішення певних стратегічних проблем організації, то доцільно розробити необхідні комплексно-цільові програми.

## *4. Портфельний менеджмент.*

Під час розробки стратегічних планів на шкалі пріоритетів розташовують різні компоненти системи та показники функціонування. Далі робиться висновок про те, на що спрямовується стратегія:

- на аутсайдерів, за рахунок антикризової політики організації;
- на лідерів для створення ситуацій недосяжної для конкурентів.

Важливо визначити систему цілей та показників, стратегічно важливих для організації, і дійти у цьому консенсусу.

## *Управлінські технології управління стратегічними змінами:*

*1. Інжиніринг* – це загальна управлінська діяльність на основі неперервного проектування процесів, їх змісту, зворотних зв'язків.

*2. Реінжиніринг* – базується на ідеї початку ділового процесу як би з «чистого аркуша», що передбачає відмову від попередніх правил, застарілих догм та радикальну перебудову процесів, змісту діяльності, системи комунікацій. Технологію реінжинірингу провокують кризові явища в організації, впровадження системних нових технологій, прагнення значно обійти конкурентів.

*Проблема лідерства* у стратегічному менеджменті є дуже важливою. Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може повести людей за собою без тиску, змушень, - безперечно лідер.

Процес вибору стратегії організації доцільно здійснювати у такі послідовні етапи.

На першому етапі розроблення стратегії визначаються сильні та слабкі сторони організації; оцінюються можливості ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей; проводиться оцінка ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз. Процедура розробки стратегії організації повинна передбачати встановлення взаємозв'язку між різними напрямками його діяльності, послугами, що ним надаються, функціями, які реалізуються.

На другому етапі розроблення стратегії формуються стратегічні альтернативи, що враховують різний стан зовнішнього середовища, ресурсів організації та стратегічні цілі. Різних альтернатив може бути достатньо багато, але на практиці вони обмежуються: потенційними можливостями організації; її цілями; вимогами зовнішнього середовища.

Третій етап розроблення стратегії полягає в оцінюванні відібраних стратегічних альтернатив. Оцінюючи стратегічні альтернативи, необхідно визначити, чи вплинуть вони на гнучкість організації, посилять чи послаблять ступінь його вразливості, чи забезпечать можливість використати ефект синергії або перетворять його на гальмо розвитку тощо. Змінні, які характеризують стратегію і визначають її вибір, на практиці досить складно оцінити кількісно, їх взаємозв'язки погано прослідковуються, а оцінка ступеня невизначеності дуже ускладнена. Можливі варіанти в стратегії організації, як правило, не виключають один одного і можуть по-різному комбінуватись.

На цьому етапі формування стратегії організацію повинен оцінити перспективи свого розвитку за всіма напрямками і видами діяльності з огляду на те, яких вони вимагають затрат ресурсів, наскільки відповідають наявним стратегіям організації, чи дозволять повною мірою використовувати наявний потенціал і накопичений досвід, чи дають змогу здійснювати зміни функціональних і управлінських можливостей організації.

Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих стратегій. Організацію вибирає той варіант, який забезпечить якомога повніше задоволення потреб споживачів у якісних послугах, дасть можливість максимально використати наявний потенціал і накопичений досвід, вимагатиме менших затрат ресурсів.

Основним завданням етапу виконання стратегії є формування необхідних передумов для успішної реалізації стратегії. У цьому зв'язку виконання стратегії – це проведення стратегічних змін у організації, які дозволили б перевести його в такий стан, в якому він буде готовий до



реалізації стратегії.

Досвід функціонування організацій свідчить про необхідність дотримання у процесі реалізації стратегії таких основних правил:

- цілі, стратегії і плани повинні бути успішно доведені до працівників не тільки для поінформованості про роботу організації, а й задля неформального залучення у процес виконання стратегії;
- керівництво організації повинно своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов та фіксувати досягнення кожної цілі.

Головна роль на стадії реалізації стратегії відводиться вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена такими послідовними етапами:

- поглиблене вивчення стану середовища, цілей розроблених стратегій шляхом вирішення таких основних завдань: остаточне узгодження суті визначених цілей, вироблених стратегій, їх коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища; більш широке доведення ідей стратегії і змісту цілей до працівників організації з метою створення передумов для залучення працівників у процес реалізації стратегії;
- прийняття рішень з приводу ефективного використання наявних в організації ресурсів. Важливим завданням, що має бути вирішене на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність до стратегії, що реалізується;
- прийняття рішень з приводу організаційної структури. Проводиться аналіз відповідності наявної організаційної структури прийнятій до реалізації стратегії і, за необхідності, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру організації;
- проведення необхідних змін у організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Передумовою успішного проведення змін є: складання сценарію можливого спротиву змінам; проведення дій з метою послаблення прагнення до спротиву змінам; усунення або зведення до мінімуму реального спротиву; закріплення проведених змін;
- перегляд вищим керівництвом плану реалізації стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини, що знову виникають.

Оцінювання і контроль реалізації стратегії є логічно завершальним процесом у структурі стратегічного менеджменту. Цей процес покликаний забезпечити стійкий зворотний зв'язок між перебігом процесу досягнення цілей і власне самими цілями, що стоять перед організаціями.

У спеціальній літературі наводиться певна послідовність етапів стратегічного контролю, яка може бути застосована у системі стратегічного менеджменту організацій.

Першим етапом стратегічного контролю є встановлення показників, за якими буде проводитись оцінювання реалізації стратегії.

Вважається, що основними групами таких показників є: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси. Вибір показників слід здійснювати з урахуванням: необхідності встановлення пріоритетів серед показників; необхідності встановлення субординації часових переваг; пріоритетності інтересів окремих груп впливу в структурі показників.

Другим етапом системи стратегічного контролю є створення системи вимірювання і відслідковування стану параметрів контролю.

Третій етап системи контролю – порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. При такому порівнянні можливі три ситуації: реальний стан кращий за бажаний; реальний стан відповідає бажаному; реальний стан гірший за бажаний.

Четвертий етап – оцінка результату порівняння і прийняття рішення про коригування. Коли реальний стан параметрів контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування в поведінці організації. Коригування може стосуватись як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Коригування стратегії організації здійснюється за такою схемою:

- перегляд параметрів контролю, щоб з'ясувати, наскільки вибрані параметри контролю і визначений для них балансовий стан відповідають цілям організації та вибраним стратегіям. Якщо виявляється суперечність, проводять коригування параметрів, якщо ні – переглядаються цілі;
- перегляд цілей. Для цього визначені цілі порівнюють з поточним станом середовища, в якому функціонує організація. У випадку, коли зміни в середовищі роблять неможливим досягнення цілей, останні повинні бути скориговані. Однак, якщо середовище дозволяє організації і далі йти до поставлених цілей, то процес коригування слід перенести на рівень стратегії перегляд стратегії, щоб з'ясувати, чи не зумовили зміни в середовищі ситуацію, коли реалізація вибраної стратегії в подальшому ускладнюється, або вибрана стратегія вже не зможе привести організацію до поставлених цілей. Якщо це не так, то причини незадовільної роботи організації слід шукати в її структурі або

у системах інформаційного забезпечення, або ж у функціональних системах забезпечення діяльності. Коли тут все нормально, то причину неефективної роботи слід шукати на рівні окремих процедур, процесів, операцій, функцій. У цьому випадку коригування повинно стосуватись того, як працівники виконують свої функції, і спрямовуватись на удосконалення мотивації, підвищення кваліфікації кадрів, організації праці тощо.

### **4.3. Стратегічні зміни в організації**

Однією з основних передумов реалізації стратегій у організаціях є здійснення змін, що стосуються різних аспектів їх діяльності. Зміни в організаціях зорієнтовані на створення умов, необхідних для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час виконання стратегії, мають назву стратегічних змін

Метою проведення стратегічних змін у організації є формування його внутрішнього потенціалу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей. Вони повинні орієнтуватись на забезпечення вирішення пріоритетних адміністративних завдань, пов'язаних з розподілом ресурсів, визначенням організаційних відносин, створенням допоміжних систем; встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників та керівників структурних підрозділів; приведення у відповідність до стратегії, що реалізується, стилю лідерства і підходів до управління організацією.

Залежно від специфіки організації та факторів, що визначають його функціонування, можна виокремити такі типи змін:

- радикальні зміни, які відбуваються, коли під час реалізації стратегії організація об'єднується з аналогічними організаціями. При цьому значних змін зазнає організаційна структура й організаційна культура установи;
- помірні зміни, які реалізуються в тому випадку, коли організація пропонує споживачам нові види послуг або коли йому імплементуються додаткові функції. В цьому випадку зміни зачіпають зміст управлінської діяльності, управлінську технологію, а також маркетинг як основу залучення споживачів послуг та інформаційну базу забезпечення ефективною реалізацією управлінських функцій;

- звичайні зміни, які можуть здійснюватись з метою запровадження досконаліших підходів до надання послуг споживачам чи до реалізації закріплених функцій. У більшості випадків вони стосуються маркетингової сфери і їх проведення суттєво не зачіпає діяльність організації.

Незмінне функціонування організацій можливо за умови, коли вони постійно реалізують одну і ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії немає потреби проводити зміни, оскільки за певних обставин, організація може домогтись необхідних результатів, опираючись на нагромаджений досвід. В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища функціонування організацій, забезпечення їх ефективного функціонування без проведення змін стає неможливим.

Стратегічні організаційні зміни зумовлюють суттєву модифікацію певної частини організацій. Вони можуть стосуватись практично будь-якого аспекту організації: організації управління, управлінських технологій, матеріально-технічного забезпечення, персоналу, методів стимулювання працівників тощо. Слід зауважити, що організаційні зміни характеризуються взаємозалежністю і взаємозумовленістю, а відтак є комплексним явищем.

Забезпечення ефективної реалізації стратегій організацій можливе за умови запровадження системних, логічних підходів до проведення змін. Такі підходи дають змогу розробити певні алгоритми з набором послідовних етапів, дотримання яких сприяє успішному запровадженню змін.

Узагальнена схема алгоритму запровадження стратегічних змін у організації може включати такі етапи: визначення завдань проведення змін; встановлення причин змін; визначення напрямів проведення змін; вибір способів проведення змін.

На першому етапі визначають завдання, що впливають зі стратегічних цілей і вирішення яких мають забезпечити стратегічні зміни. Такими завданнями можуть бути: підвищення іміджу організації, підвищення якості продукції, поліпшення якості управлінських, адміністративних послуг; оптимізація внутрішньоорганізаційних процесів.

На другому етапі проведення змін керівництво організації встановлює, що є причиною необхідності проведення стратегічних змін, тобто які невідповідності, що стосуються різних аспектів функціонування установи (організації), не дозволяють їй домагатись визначених стратегічних цілей. Наприклад, якщо нераціональна структура кадрового забезпечення пов'язана з їх плінністю, то з'ясовують її причини.

На третьому етапі визначаються напрями проведення змін. Враховуючи, що зміни можуть стосуватись будь-якого аспекту

функціонування організації, напрямів змін може бути досить багато, але керівництву треба виокремити основні.

Серед основних напрямів змін у організаціях можна назвати такі: організаційної структури; організаційної культури; технології процесів надання послуг та технології управління; у сфері персоналу.

Четвертий етап запровадження стратегічних змін у організації – це вибір способів проведення змін. Він залежить від ситуації, що складається в кожній конкретній установі, та стилю керівництва. Проведення стратегічних змін у організації є складним завданням, оскільки в більшості випадків натрапляє на спротив. Основними причинами спротиву є невизначеність, небажання змінювати відпрацьовані підходи, більша відповідальність у перспективі, зміна звичного стилю життя, відмова від звичних видів діяльності. Тому успіх проведення змін залежить від того, як керівництво організації буде їх впроваджувати. Досліджуючи організаційні зміни, І. Ансофф визначив, що найбільш поширеними методами їх проведення є: примус, адаптація, криза та управління опором (табл.4.3.). У організаціях використовуються практично всі наведені способи запровадження стратегічних змін.

*Таблиця 4.3.*

Методи управління змінами в організації

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий	Крайня терміновість	Швидкість	Великий спротив
Адаптивний	Достатній запас часу	Слабкий спротив	Повільне досягнення результату
Кризовий	Загроза існуванню	Слабкий спротив	Дефіцит часу
Управління супротивом	Помірна терміновість, повторювані перервні зміни	Слабкий спротив, урахування моменту, комплексні зміни здібностей	Складність

Примусовий метод є не дуже популярним, але використовується в умовах крайньої терміновості, коли виникає потреба швидкого отримання результату. Проблеми використання цього методу такі: висока конфліктність процедури проведення змін, відсутність їх підтримки, великий спротив нововведення та невідпрацьованість механізмів його подолання. Ці недоліки можуть бути усунуті за умови швидкого налагодження взаємодії керівництва установи з працівниками й узгодження з ними підходів до проведення змін.

Адаптивний метод запровадження змін характеризується послідовністю, поступовістю, можливістю залучення значної кількості працівників. Цей метод використовується для проведення змін, що ініціюються керівниками різних рівнів та працівниками організацій, дає

змогу забезпечити гнучке реагування на вплив зовнішніх факторів, створює можливість подолання спротиву за допомогою компромісів, угод і договорів. Адаптивний метод хоча і повільно, але дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли вплив прихильників перетворень обмежений.

Кризове управління використовується в організаціях у випадку крайньої необхідності. У кризовій ситуації поведінковий спротив змінам зазвичай змінюється підтримкою реформ, але в такій ситуації збільшується ймовірність прийняття неправильних рішень, оскільки керівник діє в умовах дефіциту часу. До того ж після подолання кризової ситуації організації стикаються зі швидким зростанням спротиву.

Метод управління спротивом є середнім варіантом, який прийнятний в умовах помірної терміновості, але забезпечує позитивний ефект за певний інтервал часу. Якщо необхідність перетворень зростає, метод набуває примусового характеру, і навпаки, коли керівництво володіє резервом часу, він набуває рис адаптивного. Під час реалізації цього методу процеси планування і реалізації проектів здійснюються паралельно.

Для того щоб зменшити потенційно можливий спротив, доцільним є об'єднання працівників у творчі робочі групи, які сприятимуть проведенню змін, залучення до вироблення програм проведення змін широкого кола працівників, проведення серед працівників роз'яснювальних робіт, щоб переконати їх у необхідності проведення змін для досягнення визначених цілей.

#### **4.4.Планування реалізації стратегії організації**

Здійснення стратегії організації передбачає реалізацію системи планів і розробку механізму контролю. Важлива роль планування у системі стратегічного управління зумовлена необхідністю забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій через призми часових, просторових, ресурсних, логічних аспектів.

Планування забезпечує цілісність, прийнятність, послідовність рішень, що приймаються, і стосується діяльності і функціонування організації в цілому та його підрозділів. З одного боку, воно виступає як функція стратегічного менеджменту, а з іншого – як процес проектування майбутнього стану організації з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

У процесі планування всі засоби реалізації цілей і досягнення результатів приводяться до єдиного бюджету. Бюджет у стратегічному плануванні розглядається як метод розподілу ресурсів організації для

досягнення його цілей. Першим кроком у складанні бюджету є кількісна оцінка наявних ресурсів і потреб у них для досягнення цілі установи. Другий крок – підготовка підрозділами організації пропозицій з використання наявних ресурсів на певний період часу (квартал, півріччя, рік). Третій крок – аналіз і оцінка керівництвом пропозицій щодо бюджету, їх коригування підрозділами на основі розпоряджень керівництва. Четвертий крок – підготовка остаточного варіанта бюджету (розподілу ресурсів).

Планування інтегрує і координує діяльність багатьох функціональних підрозділів, які мають тенденцію функціонувати відособлено від інших структурних одиниць, і організації в цілому. Воно забезпечує встановлення цілей, політик, процедур і програм їх досягнення. Тому одним із результатів планування в масштабах організації є їх взаємоузгодження за підрозділами, напрямками діяльності, видами послуг.

Одним із основних завдань планування у системі стратегічного менеджменту організації є визначення й усунення можливих нестикувань, неточностей, суперечностей у процесі розробки стратегій. Ці неузгодженості можуть виникнути, наприклад, між:

- стратегією, тактикою й оперативним здійсненням заходів щодо реалізації цілей стратегії;
- напрямом розвитку, конкурентною стратегією, бюджетом;
- сегментом споживачів, на які орієнтується організація, організаційною структурою, системою мотивації працівників.

У процесі планування формуються індикатори й орієнтири – ті якісні стани і кількісні показники, які повинні бути досягнуті у процесі реалізації стратегії організації. Планування має забезпечити повне визначення і опис всіх робіт, які слід здійснити у процесі реалізації стратегії, допомогти працівникам чітко зрозуміти свої обов'язки до моменту фактичного початку робіт.

Залежно від типу завдань, що реалізуються під час виконання стратегії організації, розрізняють стратегічні, тактичні, оперативні плани. Розмежування стратегічного, тактичного та оперативного планів дає змогу забезпечити дієвість та цілісність рішень і дій, що належать до різних часових меж та цілей.

Стратегічний план – план формування і розвитку потенціалу організації. Цей тип плану забезпечує: визначення місії установи, уточнення якісних і кількісних цілей, формування стратегічного набору, визначення політики.

Тактичний план – план використання потенціалу організації, який визначає організаційну структуру і систему управління (інформацію,

планування, контроль, систему мотивації, підбір і просування працівників, стиль управління), оптимізує організаційну структуру й управління ресурсами.

Використання потенціалу організацій здійснюється шляхом залучення їх організаційних структур. Тому тактичний план безпосередньо пов'язаний з організаційною структурою, використанням ресурсів, системою управління. Оскільки реалізацію рішень здійснює персонал, тактичне планування включає управління персоналом.

Оперативне планування – планування конкретної реалізації тактичних рішень. Оперативний план організації забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів; конкретизує плани і програми дій; уточнює функціональні політики, процедури норми; деталізує бюджети всіх видів діяльності, заходів, функцій. У процесі реалізації оперативних планів важливо зосередити увагу на запровадженні заходів з економії ресурсів, конкретизації, уточнення, деталізації і координації всіх видів діяльності.

Усі наведені плани взаємопов'язані і є формами матеріалізації планової діяльності організації, основою для узгодження та поєднання стратегій, цілей і завдань. Система планів забезпечує узгодження результатів планування, одержаних на різних рівнях управління і в різних підрозділах організації. Дієвість стратегічних планів забезпечується за допомогою їх тісного зв'язку з тактичними й оперативними планами, а відтак, два останні типи планів є частиною стратегічного планування.

Це забезпечує досягнення основної мети стратегічного планування – встановлення чіткої системи дій і заходів для підготовки до ефективного функціонування організації в майбутньому.

Ефективність стратегічного планування як елементу стратегічного управління організаціями визначається тим, наскільки дотримані його основні принципи. Виокремлюють такі принципи:

- цілеорієнтованості, який означає, що всі заходи і дії, передбачені системою стратегічного планування, повинні орієнтуватись на досягнення цілей;
- наступності, який передбачає запровадження чіткого порядку проведення стратегічних змін з урахуванням досягнутих результатів та специфіки певних процесів і явищ;
- неперервності, що полягає в тому, що очікувані результати функціонування організацій і передумови, на яких вони базуються, постійно повинні переглядатись з урахуванням змін зовнішнього оточення;
- кількісної і якісної визначеності, який означає, що у процесі



стратегічного планування повинні бути сформовані певні чіткі показники – орієнтири, на досягнення яких спрямовувалася б діяльність всіх підрозділів організації;

- участі, що виражається в обов'язковому залученні до процесів стратегічного планування керівників усіх структурних підрозділів та фахівців;
- інтеграції, який передбачає узагальнення планів різних рівнів організаційної ієрархії та координацію планів одного рівня;
- адаптивності, котрий означає наявність альтернативного плану і стратегії, до виконання яких переходить організація, за умови зміни зовнішнього середовища їх функціонування.

Досить часто стратегічне планування в організаціях має формальний, поверховий характер і в результаті зводиться до розробки річного бюджету. Серед основних причин, які знижують ефективність стратегічного планування в організаціях, можна виділити:

- нерозробленість методичного забезпечення стратегічного планування в організаціях;
- забюрократизованість процедур розробки стратегічних планів;
- слабка узгодженість між стратегічними цілями і поточною діяльністю;
- недостатньо чітке відображення цілей організації через набір якісних і кількісних показників;
- невідпрацьованість механізмів перегляду стратегічних планів організацій в умовах нестабільності зовнішнього середовища і державної політики зокрема;
- обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення заходів щодо реалізації стратегічних цілей;
- недостатня увага керівництва організацій до стратегічної спрямованості їх діяльності.

Розробка системи стратегічного планування повинна базуватись на урахуванні специфіки кожного конкретного організації та передбачати вибір найприйнятнішої схеми, яка визначала б як набір формальних процедур, управлінських технологій, так і процедуру урахування і адаптації результатів вияву творчої ініціативи керівників та працівників.

Під час вибору процедури розробки стратегічного плану та формуванні його структури слід враховувати такі методологічні засади стратегічного планування:

- стратегічний план повинен мати адаптивний характер, бути достатньо гнучким, легко пристосовуваним до раптових змін зовнішнього середовища;

- стратегічний план має розроблятися з огляду на перспективу всієї організації, а не розвитку структурних підрозділів чи напрямів діяльності;
- стратегічний план має забезпечувати документальне оформлення та впровадження у повсякденну діяльність системи взаємопов'язаних заходів з виконання стратегій установи;
- стратегічний план має містити кількісний і якісний опис всієї ієрархії цілей та обґрунтування їх ресурсного забезпечення;
- стратегічний план необхідно представити в чіткій та зрозумілій для всіх виконавців формі.

Функціонування організацій спрямоване на реалізацію державної політики в певних сферах суспільної життєдіяльності, закріпленої у законах та програмних документах. Для забезпечення належного виконання державних програм їх цілі конкретизуються в завданнях організацій і дуже часто представляються у формі стратегічних програм останніх.

За визначенням З.Є. Шершньової, стратегічна програма – це координуючий, адресний документ, що є економічною та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських), узгоджених за термінами та виконавцями, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами. Організаціями реалізуються такі типи програм: програма підвищення якості надання управлінських, громадських послуг; програма підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників організацій; програма інформатизації діяльності організацій.

Важливим елементом системи стратегічного планування в організаціях є проекти, що забезпечують досягнення одноразових цілей у процесі реалізації стратегії.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики стосовно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю. До типових проектів, що реалізуються організаціями, можна віднести: проект запровадження нового програмного забезпечення обґрунтування управлінських рішень; проект створення внутрішньої комунікаційної мережі; проект наукових розробок щодо удосконалення процедури надання послуг.

Передумовою виконання стратегічних планів, проектів та програм є тісний зв'язок та наступність стратегічних та оперативно-тактичних планів різного типу. Практична діяльність щодо виконання планів ґрунтується на налагодженні зворотного зв'язку, який дає змогу забезпечити керованість

проходження стратегічного процесу в організації.

Для успішної реалізації стратегічних планів керівництво організації повинно забезпечити такі передумови:

- формування стратегічно орієнтованої організації, яка спроможна застосовувати стратегічну діяльність з огляду на постійний організаційний розвиток;
- розробка відповідних планів та бюджетів для ресурсного забезпечення виконання стратегічних планів;
- забезпечення балансу між поточними та стратегічними видами діяльності;
- розробка необхідних технологій, операцій та процедур, які полегшують виконання стратегічних планів, формування необхідних організаційних планів, графіків тощо;
- розробка інформаційних і звітних систем, які сприяють налагодженню системи ефективного контролю за процесом реалізації стратегії;
- зв'язок системи мотивації та конкретних систем преміювання з безпосереднім досягненням стратегічних результатів;
- створення організаційної культури, яка відображає настанови на зв'язок між стратегією та успіхом діяльності;
- досягнення достатнього рівня керівництва, необхідного для подальшого розвитку стратегічного управління, а також орієнтація на аналіз та забезпечення позитивного досвіду, який з'явився під час реалізації стратегічних планів, проектів та програм.

Важливим елементом механізму стратегічного менеджменту організації є контроль, який дає можливість визначити, наскільки успішно реалізується стратегія і наскільки вона забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегічний контроль – це процес спостереження за реалізацією стратегії, спрямований на те, щоб гарантувати досягнення нею визначених цілей та забезпечити належне коригування в разі виявлених відхилень. Функція стратегічного контролю повинна реалізуватись керівниками всіх рівнів, щоб забезпечити встановлення стійкого зворотного зв'язку, який в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища сигналізуватиме, чи можлива подальша реалізація стратегії організації і чи приведе це до досягнення поставлених цілей.

Важливість контрольної діяльності у системі стратегічного менеджменту організації зумовлена тим, що навіть після того як стратегія розроблена з детальним обґрунтуванням, з чітким набором заходів, процедур, планів, програм її реалізації і сформовані всі передумови для досягнення

визначених цілей, ніхто не може бути повністю впевнений у тому, що цілі будуть досягнуті фактично. Відповідно, стратегічний контроль важливий тому, що виступаючи елементом управлінської діяльності, він є єдиним способом дізнатися, чи досягаються стратегічні цілі, а якщо ні, то з яких причин.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- своєчасне виявлення можливих відхилень та проблем, що виникають у процесі реалізації стратегії;
- запобігання негативному впливу потенційних загроз та слабких сторін шляхом їх відстеження за контрольними точками;
- забезпечення якомога повнішої відповідності стратегії організації середовищу його функціонування;
- перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розробляється стратегічний набір організації;
- перевірка заздалегідь обраними параметрами процесу виконання стратегічних планів, проектів, програм;
- виявлення та поширення найбільш ефективних напрямів діяльності, підходів та методів реалізації цілей;
- вироблення та здійснення заходів щодо коригування стратегії.

Система стратегічного контролю за О.С.Віханським включає такі основні етапи:

1) встановлення показників, за якими буде проводитись оцінка реалізації стратегії;

2) формування системи вимірювання і відслідковування стану параметрів контролю;

3) порівняння реального стану параметрів контролю зі встановленими стандартами та нормами;

4) оцінювання результатів порівняння і прийняття рішень з коригування стратегії.

Ефективність системи стратегічного контролю характеризується тим, наскільки вона забезпечує своєчасне надходження інформації, щоб прийняти необхідні рішення з коригування стратегії, наскільки інформація, одержана в результаті контролю, містить реальні дані, що адекватно відображають стан контрольованих процесів. Водночас здійснення та одержання наслідків, контрольних дій визначається рівнем інформаційного забезпечення стратегічного контролю.

Інформаційне забезпечення стратегічного контролю передбачає необхідність формування даних, порівняння яких дає змогу прослідкувати наявність чи відсутність відхилень, на виявлення яких націлені контрольні

функції. Структура релевантних для стратегічного контролю даних повинна включати: норми, стандарти контролю та фактичну інформацію про їх дотримання. Тому для інтерпретації сутності та моделювання контрольних дій важливе значення має формування норм і стандартів та інформації, що описує фактичний перебіг процесів, що контролюються під час реалізації стратегії організації.

Норми і стандарти контролю – це параметри, що визначають цільові орієнтири, дотримання яких забезпечує успішну реалізацію стратегії. Нормами контролю в певних умовах стають і фактичні величини. Вони повинні мати кілька вимірів, найважливішими з яких є їх якісні і кількісні параметри. Якісний аспект передбачає оцінювання показників контролю з позицій розкриття їх сутності, а кількісний – певну квантифікацію оцінок.

Вибір показників для стратегічного контролю сам по собі є завданням стратегічного значення, оскільки від цього буде залежати оцінювання успішності виконання стратегії. Тому дуже важливо обрати для контролю такі показники-індикатори, які однозначно характеризували б ситуацію, що складається у процесі реалізації стратегії. Показники стратегічного контролю повинні зіставлятися за періодами реалізації стратегії та відображати загальне ставлення організації до довго- і короткострокових поглядів на ефективність, оскільки в організаціях дуже часто виникає ситуація, коли для забезпечення прориву в одних питаннях менше ресурсів виділяється для вирішення інших.

Параметри стратегічного контролю підбирають так, щоб вони відображали баланс інтересів держави, територій, споживачів послуг, працівників організації.

Для забезпечення об'єктивності контролю реалізації стратегії організації важливе значення також має система вимірювання та відслідковування стану параметрів стратегічного контролю. Тому під час формування системи вимірювання та відслідковування параметрів контролю визначають форми, методи, періодичність вимірювання, організаційне та методичне забезпечення моніторингу стану показників контролю.

У організаціях в основу побудови системи вимірювання і відслідковування параметрів стратегічного контролю закладають орієнтацію на оцінювання досягнення цілей окремими структурними підрозділами. Може також використовуватись підхід, зорієнтований на процедурні аспекти діяльності організації у процесі реалізації стратегії. При цьому підході детально описується, як треба діяти, які види робіт виконувати, використовувати процедури, яких правил слід дотримуватись. Він дає можливість контролювати не тільки одержаний результат, а й дотримання технології надання послуг, правильність виконання процедур, правил

обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень.

Вимірювання і відслідковування параметрів стратегічного контролю в організаціях здійснюється з використанням таких форм контролю: атестація, експертиза, інвентаризація, ревізія, аудит, моніторинг, інші форми безперервного нагляду.

Дієвість стратегічного контролю в організації значною мірою визначається рівнем його організації. З огляду на це особливої уваги вимагає координація контрольної діяльності, встановлення порядку внесення змін у процесі виконання запланованих робіт у межах реалізації стратегії. Керівництву організації доцільно затверджувати чіткий розподіл завдань між структурними підрозділами щодо контролю та координації, відповідний порядок і процедури контролю, способи і порядок отримання інформації за етапами контролю, порядок доведення результатів контролю та аналізу до виконавців, методи та послідовність коригування стратегій у рамках стратегічного набору.

З метою забезпечення ефективності контрольної діяльності і *на цій основі ефективності реалізації стратегії вона здійснюється* в плановому режимі, з наведенням планів і графіків представлення звітів, результатів вибіркового перевірок, проведення засідань із заслуховуванням окремих виконавців робіт тощо. Плани і графіки контрольної діяльності дають змогу наочно відобразити результати здійснюваних заходів щодо реалізації стратегії, узгоджувати діяльність різних структурних підрозділів організації. Одержана в результаті вимірювання і відслідковування інформація формує основу для порівняння нормативних контрольних і фактичних величин.

Оскільки існування контролю зумовлює наявність порівняння, то метою третього етапу стратегічного контролю в організації є знаходження та констатація наявних або відсутніх відхилень порівнюваних величин від показників контролю.

При здійсненні контрольних процедур важливо встановити, що є результатом порівняння і оцінювання результатів. Відповідно до цього завданнями четвертого етапу стратегічного контролю в організації (оцінювання результатів порівняння і прийняття рішень з коригування стратегії) є оцінювання виявлених відхилень; тлумачення виявлених відхилень; обґрунтування впливу різноманітних факторів, що зумовили відхилення у процесі реалізації стратегії; оформлення і представлення контрольної інформації для коригування відхилень.

Ймовірним наслідком здійснення процедур стратегічного контролю може бути одна із таких ситуацій: тотожність порівнюваних показників або невідповідність порівнюваних показників.

Тотожність порівнюваних показників, встановлена у процесі здійснення контрольних процедур, свідчить про відносну оптимальність реалізації стратегії, що контролюється. Це твердження є об'єктивним тільки за умови належної обґрунтованості норм контролю, що використовуються у процесі здійснення контрольних процедур. Якщо фактичні і контролі показники реалізації стратегії не збігаються, то може виніти одна з двох можливих ситуацій: порівнювані факти» показники перевищують контрольні; порівнювані факти\* показники є меншими від контрольних нормативів.

#### **4.5. Поняття стратегічної інформації**

Реалізація концепції стратегічного управління на організаціях будь-якого типу торкається всіх аспектів її діяльності, тому інформаційно-аналітичне забезпечення є дуже складним завданням як у логістичному, так і в технічному плані.

Процес управління організацією – це процес збирання, оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки залежить якість управлінського рішення. Таким чином, стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень.

Під інформацією (від лат. information – роз'яснення, виклад) спочатку розумілися відомості, які передаються людьми усним, письмовим або іншим засобом за допомогою умовних сигналів, технічних засобів і т.п. З середини ХХ сторіччя інформація є загальнонауковим поняттям, що включає в себе: обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом; обмін сигналами у тваринному та рослинному світі; передачу ознак від клітини до клітини, від організму до організму і т.д. Залежно від сфери використання, інформація може бути економічною, технічною, генетичною і т.д.

Під економічною інформацією розуміється інформація, що характеризує виробничі відношення в суспільстві. До неї відносяться відомості, що циркулюють в економічній системі, про процеси виробництва, матеріальні ресурси, процеси управління виробництвом, фінансові процеси, а також відомості економічного характеру, якими обмінюються між собою різноманітні системи управління. Різновидом економічної інформації є стратегічна інформація.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю організації, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість прийнятих рішень залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно збільшується.

Для виявлення необхідності та особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління слід чітко структурувати поняття «стратегічна інформація», її відмінності від інших видів інформації.

Специфічні відмінності стратегічної інформації:

- орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище;

- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;

- прогностичний характер результатів обробки інформації;

- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;

- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

Оскільки інформація є предметом управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, перебудувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління відповідно до обраних стратегій необхідно дуже старано та ретельно. При стратегічному управлінні кожне організаційо зобов'язане:

- 1) визначити тип і обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;

- 2) розробити ефективну систему збору, обробки, використання і збереження інформації;

- 3) ужити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;

- 4) створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічні інформаційні потреби організації охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність організації, непередбачені випадки, пов'язані зі змінами в середовищі (у тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що відбуваються за межами безпосередньої діяльності і впливу, однак можуть змінити долю організації.

Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, що організаційо ставить перед собою, відповідно до функції стратегічного управління.



Оцінка зовнішнього середовища, галузі і конкуренції обумовлює необхідність прийняти рішення (на основі аналізу й обґрунтованого прогнозування) про найкраще пристосування до них організації в сфері функціонування галузі (постачання, збут, система фінансування, державне регулювання). Тут значення має не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічний менеджмент не є універсальним типом управління, який забезпечував би організації набором рутинних правил, процедур і схем, це певна філософія або ідеологія менеджменту, мистецтво, що передбачає стратегічне мислення.

Структурно стратегічний менеджмент можна представити як сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного і між якими наявний стійкий зворотній зв'язок. Такими управлінськими процесами є: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації і стратегії.

Аналіз середовища є відправним процесом стратегічного менеджменту, оскільки для того, щоб визначити стратегію організації і застосувати її, керівництво повинно ретельно зважити всі фактори, що матимуть визначальний вплив на їх функціонування. Середовище організації складається з двох елементів: зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища має на меті дослідження середовища непрямого впливу і середовища безпосереднього впливу на організацію. Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінки та аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних, міжнародних та інших факторів, що створюють загальні умови знаходження організації в зовнішньому середовищі і можуть сприяти або загрожувати її розвитку.

Під час вивчення різних елементів середовища непрямого впливу на організацію слід враховувати два моменти. По-перше, всі елементи середовища непрямого впливу сильно взаємозалежні між собою. Тому їх вивчення й аналіз необхідно здійснювати системно, не тільки з відслідковуванням власне змін в окремому елементі, а й зі з'ясуванням того, як ці зміни відобразяться на інших елементах середовища непрямого впливу. По-друге ступінь впливу окремих елементів середовища непрямого впливу на різні організації різний і залежить від сфери функціонування, розміру, значимості останніх.

Вивчення середовища безпосереднього впливу на організацію має спрямовуватись на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з

якими цей організацію безпосередньо взаємодіє.

Основними компонентами середовища безпосереднього впливу на організацію: споживачі послуг, громадські організації, органи державної влади і місцевого самоврядування, постачальники товарів, робіт, послуг, партнери. Аналіз цих компонентів дає змогу встановити пріоритетність і доцільність діяльності організації, їх роль у задоволенні потреб та інтересів юридичних і фізичних осіб, у вирішенні соціальних та економічних проблем.

Внутрішнє середовище – це частина загального середовища в межах організації. Аналіз внутрішнього середовища організації розкриває ті можливості, потенціал, на які він може спиратись у процесі досягнення своїх цілей. Дослідження внутрішнього середовища організації доцільно здійснювати за такими основними зрізами: цільовим, функціональним, організаційним, кадровим, ресурсним, виробничим, маркетинговим, організаційної культури зовнішнього оточення та встановити лінії взаємозв'язку між ними, які в подальшому можуть використовуватись для формування стратегії організації.

Існуючі інформаційні системи представляють керівникам організацій інформацію, орієнтовану в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Відсутня інформація про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, про ринки та конкуренцію на них, про споживачів і їх потреби. Усе це приводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на організації і поза його межами, що не дає можливості складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, але організаційно-економічних механізмів проведення таких досліджень не існує.

Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з виникненням безлічі технічних і програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінських структур і всієї організації. Підвищення ефективності праці менеджера в цьому разі носить системний характер. Системність полягає не тільки в прискоренні безлічі трудових операцій сучасного керівника, а і в інтеграції всіх процесів управління в

комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему, яка в ідеальному варіанті виконує ряд управлінських функцій.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування (якщо вони створені) або спеціально призначені працівники організації. Їх завдання: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

База даних - це комплексна інформаційна характеристика господарства. Вона формується внаслідок цільового збору з багатьох (усіх) можливих джерел, це процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану. База даних створюється, як правило, в комп'ютері.

Інформація є ще одним надзвичайно цінним ресурсом організації. Її оцінюють за багатьма параметрами, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Класифікують інформацію за такими ознаками:

За характером реагування (на неї):

- а) вимагає негайного реагування;
- б) нетермінова.

За часом появи:

- а) поточна; б) місячна; в) квартальна; г) річна і т. д.

За сферою поширення: а) внутрішня; б) зовнішня.

За функціональною належністю:

- а) технологічна;
- б) технічна;
- в) фінансова;
- г) кадрова;

д) маркетингова тощо.

За ієрархією: а) первинна; б) вторинна; в) результативна.

За рівнем: а) оперативна; б) стратегічна.

Основні методи отримання інформації:

- а) спостереження (збір цифр і фактів);
- б) опитування;
- в) експеримент.

Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за рахунок функціональної діяльності працівників організації, які виконують

певні функції. Тому така діяльність повинна бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Ефективне здійснення такої координації можливе за рахунок розробки функціональних стратегій. Функціональні стратегії забезпечують розвиток внутрішнього стратегічного потенціалу організації. Тому вони виконують забезпечуючу роль. Основну увагу треба звертати на слабкі сторони організації, що були визначені в результаті проведення SWOT-аналізу. Функціональні стратегії розробляються, як правило, за ключовими функціональними областями діяльності.

#### **4.6. Переваги стратегічного управління. Головні стратегії менеджменту XXI століття**

Ф.ван Вейрінген визначив переваги і недоліки стратегічного управління.

До переваг стратегічного управління він зараховує:

- можливість ідентифікації організації із зовнішнім середовищем;
- вироблення широкого погляду на організацію;
- визначення перспектив розвитку організації;
- можливість використання альтернатив і вибору ступенів свободи організації;
- можливість обговорення та критики;
- створення системи обміну інформацією, зумовлене реалізацією різних напрямів розвитку організації;
- можливість виявлення негативних явищ дійсності.

До недоліків стратегічного управління належать:

- необхідність більшого обсягу інформації, ніж має організація;
- необхідність проведення великої роботи, винагорода за яку вельми незначна;
- висування ідей, які неможливо реалізувати.

Окрім цього до переваг можна віднести:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- можливість домогтися конкурентних переваг;
- можливість управління змінами в організації та реагування на соціальні замовлення;
- можливість моделювати, висувати альтернативні рішення та обирати оптимальні для організації;

- створення активного, зацікавленого, творчого, ініціативного осередку в організації;
- стимулює до стратегічного мислення та дій;
- вдосконалюється процес розробки рішень;
- підвищується чутливість організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- вдосконалюються навички роботи у команді.

*Річард Румельт* пропонує оцінювати стратегії за показниками:

1. *Послідовність*: стратегія не повинна мати протирічливих цілей та програм.
2. *Узгодженість*: стратегія повинна пропонувати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище та внутрішні зміни.
3. *Переваги*: стратегія повинна забезпечувати можливості для творчості та підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності.
4. *Здійснення*: стратегія не повинна передбачати надмірних витрат ресурсів та викликати складні проблеми.

*І.Ансофф* виокремлює характерні *особливості стратегій, що дозволяє проводити їх оцінку*. Це:

- Процес розробки стратегії не завершується будь-якою терміновою дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, просування за якими забезпечує зростання та укріплення позицій організації.
- Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні із стратегією.
- Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.
- Під час формулювання стратегій не можна передбачити усі можливості, які викриваються. Тому доводиться користуватись достатньо загальною, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.
- За умов появи більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Відтак необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасну корекцію стратегії.

Стратегічне управління не може претендувати на неперевершеність, бо стратегічні ідеї, плани, методи впровадження мають як позитивні ознаки, так і негативні (Таблиця 4.4.).

Таблиця 4.4.

Позитив та негатив стратегії

№ п/п	Характеристики стратегії	+	-
1.	Стратегія визначає напрям діяльності	Є надійний курс розвитку організації	Можна впевнено йти за раніше визначеним курсом і не помічати, що відбувається на узбіччі.
2.	Стратегія координує зусилля	Стратегія сприяє узгодженню спільної діяльності	Формується стиль «групового мислення», що заважає побачити нові можливості
3.	Стратегія характеризує організацію, демонструє її відмінні якості	Слугує кращому розумінню організації, її справ	Можна сприймати організацію однозначно, спрощено, не помічаючи її складність
4.	Стратегія забезпечує логіку	Усуває невизначеність, забезпечує порядок у діяльності	Саме логіка та послідовність шкодять творчості, фантазії

Узагальнення наукової літератури та практики управління дозволяє виокремити головні чинники, які впливають на стратегії XXI століття:

1. Динамічні зміни умов конкуренції вимагають:
  - прискорення нововведень;
  - пошук висококваліфікованих кадрів;
  - залучення споживачів до сфери корпорації;
  - вибір і реалізація політичних пріоритетів;
  - глобалізація бізнесу;
  - управління змінами;
  - гнучкість форм організацій, режимів роботи;
  - комбінування різного роду ресурсів та зусиль людей;
  - сумісний труд повинен приносити задоволення;
  - створення дружніх стосунків;
  - зміни в мотивації праці;
  - рівень освіти і кваліфікацій буде визначальним; надання умов для підвищення рівня професіоналізму;
  - порушиться стабільна зайнятість і прибутки, будуть використовуватись стимулюючі програми;
  - звернення бізнесу до організаційної культури, системи цінностей;
  - децентралізація та дебюрократизація управління.

Для сучасного менеджменту характерні такі тенденції та положення:

1. Відмова від класичних принципів менеджменту, що пов'язуються із впливом управління на внутрішні фактори організації. Замість цього збільшується увага до проблем адаптації, гнучкості до постійних змін зовнішнього середовища, що зумовлюють підвищену напругу менеджера.

2. Орієнтація нової парадигми управління на роль людини в організації:

а) самого керівника, його стилю поведінки, лідерства, авторитету, професіоналізму;

б) персоналу: мотивів, цінностей, рівня компетентності, організаційної культури.

Перехід України до ринкових відносин вимагає модернізації практики менеджменту. За взірць було обрано американську модель з елементами європейської та японської. Проте наявна теорія та практика управління в державі ще не дає можливості окреслити її системно, тим більше говорити про українську школу менеджменту.

У ХХІ ст. прогнозується збільшення ролі менеджменту. Це зумовлюється необхідністю забезпечення гідної життєдіяльності людей, не зважаючи на підсилення підприємницької конкуренції, виснаження природних ресурсів, збільшення населення тощо. Якість вирішення подібних проблем буде визначатись станом наукового управління. Основною складовою інноваційного менеджменту повинна стати антропологічна компетентність керівників. Сучасний керівник повинен не тільки вміти організувати управлінську діяльність, а володіти певною духовною моральною концепцією.

*Модель менеджера ХХІ століття:*

- глобальний стратег;
- володіє сучасними технологіями управління;
- лідер (харизматичні якості);
- новатор.

Таким чином, головні переваги, які надає організації вироблення стратегії полягають у наступному:

- полегшення комунікацій;
- узгодження інтересів та цінностей;
- стимулювання стратегічного мислення в керівників та працівників організації;
- вдосконалення процесу прийняття рішень, опрацювання засад для прийняття обґрунтованих рішень;
- координація прийнятих рішень між різними підрозділами та організаціями,

- сприяння реалізації рішень;
- зосередження уваги на найважливіших питаннях і проблемах;
- можливість визначення, що можна зробити для врегулювання проблем;

- врахування майбутніх наслідків;
- адаптація до нових умов діяльності;
- коригування дій;
- вдосконалення навичок роботи в команді.

Ефективність стратегії можна оцінити за наступними критеріями:

- відповідність філософії організації її основним цінностям;
- коректність в етичному, моральному, правовому аспектах;
- здатність врегулювати проблему, на вирішення якої вона спрямована;
- можливість практичного впровадження;
- прийнятність для основних стейкхолдерів.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Чим відрізняється традиційний та стратегічний менеджмент?
2. Розкрийте сутність і переваги стратегічного управління.
3. Які чинники зумовили перехід до концепції стратегічного управління організацією?
4. Які види стратегій виокремлюють?
5. Розкрийте сутність місії організації та її роль у процесі управління.
6. Які з ознак стратегічного мислення мають бути притаманні керівнику та персоналу організації?
7. Що таке стратегія?
8. Які етапи стратегічного управління можна виокремити?
9. Як оцінити стратегію організації?

### **Теми рефератів**

1. Сутність стратегічного менеджменту.
2. Стратегічне планування розвитку організації.
3. Етапи стратегічного управління.
4. Оцінка стратегічного менеджменту організації.

### **Література**

1. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 479с.
2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька,. - К.: Знання , 2006. - 366 с.



3. Кузнецова, С. А. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів / С. А. Кузнецова. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 122 с.
4. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ Микола Мартиненко, Ірина Ігнатєва,. - К.: Каравела, 2006. - 319 с.
5. Немцов В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для студ. вузів/ Віктор Немцов, Людмила Довгань. - К.: Б.в., 2001. - 559 с.
6. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник/ Галина Осовська, Олександр Фіщук, Ірина Жалінська,. - К.: Кондор, 2003. - 190 с.
7. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
8. Стадник, В. В. Менеджмент [Текст] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., виправл., доп. – Київ : Академвидав, 2010. – 471 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2003. - 608 с.

## РОЗДІЛ 5

# ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 5.1. Склад і структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

*Кадри* – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, *персонал* - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю

виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації наданий момент.

У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють *три категорії працівників*:

- постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
- тимчасові – на 2–4 місяці;
- сезонні – на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва.

З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі. теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

*Управлінський персонал* – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. – Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

*Спеціалісти* (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

*Технічні спеціалісти (службовці)*, які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

*Виробничий персонал* – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. З аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

*Професія* – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навичок, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навички, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі *групи*:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2–4 роки;
- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчались 6–24 місяці;
- низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її *види*:

- функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуаційна компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;
- соціальна компетенція—це комунікаційні та інтеграційні здібності, вміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи вданій організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,40 років і більше. Стаж роботи вданій організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4,5-9,10-14,15-19,20– 24,25,30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро-, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати *ряд факторів* на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
- заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

- особисті - це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
- комунікативні – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;
- пізнавальні – це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;
- професійні – навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

## **5.2. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи**

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. *Управління персоналом* - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, *управління персоналом* – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

*Концепція управління персоналом* – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. *Основна ціль управління персоналом:*

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу. Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:
  - організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
  - соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
  - відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, *управління персоналом* – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Отже, *завдання* зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

*До організаційного відносять:*

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення

потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

– стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

*Функціональний пов'язаний із:* використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких *аспектів*:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, *основним завданням управління персоналом є* удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі *стратегії*:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;



- стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких *принципах*:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що:

- по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній;

- по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються;

- по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років;

- востаннє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом уданий час повинно акцентувати увагу на таких *позиціях*:

- людина – джерело доходу;

- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

### 5.3. Методи управління персоналом

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі *механізми*:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і с обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

*Головні функції адміністративних методів* – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, то наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1.Психологічні норми обґрунтованості і оптимальний розмір виробничих колективів. 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3.Соціально-психологічні моделі виробничих колективів.	Аналіз змісту тудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 2.Індивідуально-психологічні особливості людини і її спрямованість.	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2.Найбільш ефективні форми професійного навчання. 3.Ефективні міри впливу на тих, хто навчається.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю. 2.Можливість подальшого співробітництва. 3.Результати трудової діяльності. 4.Місце працівника в системі колективу.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1.Причини порушення дисципліни. 2.Стан соціально-економічного клімату в колективі. 3.Ефективність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Система управління персоналом. *Управління персоналом* – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих

цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

*Система управління* – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

*Керуюча система (суб'єкт)* – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

*Керована система (об'єкт)* – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони

витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а *механізм управління* – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

*Підсистема* - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого – люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

#### **5.4. Завдання і напрямки роботи служб управління персоналом**

Будь-яка організація складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації. Підрозділи першого типу і їх керівники називаються лінійними, а підрозділи другого типу - функціональними. Лінійні керівники

безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства і, природно, уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, в тому числі і персонал.

Роль функціональних служб зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів.

Відділ управління персоналом є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Відділ управління персоналом створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням. Лінійні керівники здійснюють щоденне керівництво людьми, тобто примушують ці системи працювати. Такий розподіл обов'язків дозволяє використовувати можливості кожної із сторін – експертиза в галузі управління персоналом і професіоналізм спеціалістів з питань персоналу поєднуються з розумінням та специфікою організації і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників. У практичній роботі важливим є оптимальне поєднання прав лінійних керівників і спеціалістів з персоналу та їх спільної відповідальності. Управління персоналом як діяльність більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і вданий час із простих кадрових служб, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби) персоналу, *основними завданнями яких є:*

- організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;
- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів
- за прямими зв'язками з навчальними закладами; розробка і реалізація заходів формування трудового колективу;
- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення та переміщення;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади та передові підприємства, на стажування; навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з підлеглими;

- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб організації;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та удосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;
- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки.

Завданням нових служб є реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналом в організації. До функцій даного відділу входить: розробка систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці.

Структура служб управління персоналом визначається характером і розмірами організації, обсягом та асортиментом випуску продукції. В малих і середніх організаціях функції управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій управління персоналом.

Служби управління персоналом набувають нових функцій під впливом взаємодії таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтацій людей. У спеціальній літературі виділяють такі *функції*:

- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах;
- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства;
- аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом;
- координація планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства; створення інформаційної бази з питань персоналу;
- кадровий маркетинг, завдання якого - вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів;

- аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі;
- розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності;
- пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів. Великі підприємства проводять маркетинг персоналу самостійно, а малі та середні користуються послугами посередницьких фірм з підбору кадрів або лізингових компаній;
- проведення моніторингу – це постійне спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та травматизмом;
- кадровий консалтинг розробка рекомендацій ефективної кадрової роботи, наприклад, визначають потребу в різних категоріях персоналу, шляхи підвищення його кваліфікації, конкретні вигоди від різних форм;
- виявляють вплив кваліфікації на ефективність роботи підприємства;
- виявляють професійно важливі якості, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій;
- організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

Кількість працівників відділу управління персоналом залежить від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;
- виду його діяльності;
- специфіки завдань;
- традицій;
- фінансового стану;
- стадії розвитку.

За даними закордонної літератури і оцінками спеціалістів, загальна кількість працівників служби управління персоналом складає приблизно 1,0–1,2% від загальної чисельності колективу. В малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, в середніх і малих – спеціальні підрозділи.

В даний час основними напрямками діяльності кадрових служб є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;



- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників. Основною формою залучення працівників повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальною є випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів;

- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротацийні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;

- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно використовувати типову програму «АСУ - кадри».

В умовах ринкової економіки настає новий етап у розвитку кадрових служб з якісно новими функціями і завданнями.

Таким чином, суть роботи управління персоналом полягає у визначенні, що конкретно, ким, як і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Вирішення цих завдань ґрунтуються на основних методах управління. Об'єктом кадрової роботи є персонал як такий, а її суб'єктом - працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами і повинні забезпечити:

- максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів, навчання і висунення для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні високопрофесійно працювати в ринкових умовах;

- виявлення тих, які гальмують розвиток підприємства;

- висунення на керівні посади власних працівників, а не зі сторони;

- розвиток здібностей працівників;
- задоволення потреб колективу;
- піклування про своїх працівників.

## 5.5. Зміст, завдання та принципи кадрового планування

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

*Кадрове планування* – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливості оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

*Поточна потреба* - не потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

*Довгострокова потреба* – не потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається заданими прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

*Завдання кадрового планування* - з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переводу працівників на інші робочі місця; реорганізацію виробничих процесів; удосконалення процесу найму працівників; організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє, забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами; скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року).

Забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, які планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

*Принцип науковості.* Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

*Принцип економічності* – суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

*Принцип безперервності.* Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає,

щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Безперервність дозволяє реалізувати принцип гнучкості, суть якого у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні принципу узгодження планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється «по горизонталі» - між підрозділами одного рівня, а інтеграція – «по вертикалі», тобто між вищими і середніми рівнями.

*Принцип масовості* передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів.

*Принцип повноти.* Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

*Принцип точності* – дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Одним із принципів кадрового планування є створення потрібних умов для виконання плану.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні підрозділу велику роль відіграє принцип вузького місця, суть якого полягає в тому, що загальний результат визначає працівник найнижчої продуктивності.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

*Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:*

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає *два послідовних етапи:*

- етап розробки кадрового плану;
- етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проекти, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

*Етап прийняття рішень* – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

## **5.6. Методи визначення потреб персоналу**

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією його розвитку, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

*Внутрішньоорганізаційні фактори* – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Одним з напрямків змін потреби організації в персоналі є:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;

- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

*Зовнішні фактори.* Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці - джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Відслідковування і знання динаміки факторів, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування. У кожний даний момент підприємство повинно вирішувати питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після чого визначається потреба в робочій силі.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є: економетричний, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

*Екстраполяція* - найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

*Метод експертних оцінок* - це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному

працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

*Метод трудових балансів* - метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

*Нормативний метод* - спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей – згідно з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби спеціалістах на перспективу при відсутності конкретних планових показників застосовують метод розрахунку коефіцієнта насиченості, який визначається відношенням кількості спеціалістів на 1 тис. працівників, або на обсяг виробництва і може застосовуватись при визначенні потреб у спеціалістах як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$П(\text{потреба}) = гп - кп,$$

Де, гп – середньоспискова кількість працюючих;

кп – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

*Методи лінійного програмування* дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах.

*Комп'ютерні моделі* - це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі.

## **5.7. Види планів з питань персоналу**

Процес планування має своє логічне завершення в плані. *План* – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють *три види планування*:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10–15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2–5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строку 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції



і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проєктів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висувуються кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види: /. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;

- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів. Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:
  - характеристику вимог до робітників;
  - розрахунок потреб у персоналі;
  - джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
  - напрями і форми підвищення кваліфікації;
  - величину потрібних витрат.

*Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення* – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий періоді на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування продуктивності та заробітної плати.

План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі *програми*:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток;
- придбання спецодягу тощо.

## **5.8. Методи підбору персоналу, їх характеристика**

*Підбір персоналу* – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше

підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими *принципами*:

– орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

– відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

– орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;

– визначення критеріїв підбору. їх повинно бути небагато, тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на *три основні групи*:

- умовно придатні до даної діяльності;
- відносно придатні;
- непридатні.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

• аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади;

• не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);

• вивчення документів та інформації попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

• співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

• проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця;

- може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

- оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до

- трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;

- питання, на які не дано відповіді;

- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;

- протиріччя інформації в анкеті;

- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);

- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);

- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний стан і здібності до професійного розвитку.

Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет. Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування.

Спочатку «тести на професійну придатність» застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. Цей метод використовують не тільки корпорації, але й державні організації, університети. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки: високі виграші, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з врахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

*Метод вибіркового випробування* – демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

*Метод моделювання* – різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

*Експертиза почерку* – це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

Стадія первинного підбору, незалежно від мету, формує обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Всім іншим повідомляють, що їх кандидатури не будуть розглядатись на лану посаду.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника.

*Співбесіда* – це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити

такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

- придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
- пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;
- готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;
- підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;
- вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;
- продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
- наперед в'яснити тривалість співбесіди;
- прийти на співбесіду без запізнень, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;
- пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, а також не робити під час співбесіди записів. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі «інформації зі сторони», інерції свого

мислення, яке працює проти будь-кого.

Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді.

Менеджер починає співбесіду, як правило, з метою створення невимушеної розмови. Він намагається «розговорити» претендента (хай 70% часу говорить претендент). Для цього ставить питання на різні теми. Вислуховуючи відповіді, менеджер має можливість звертати увагу як на ключові моменти, так і на деталі, що дасть йому можливість керувати співбесідою.

З самого початку співбесіди потрібно в'яснити, чи є запитання у претендента, і дати на них відповіді. Якщо уже на початку співбесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, необхідно йому про це сказати і подальші переговори не проводити. В основній частині співбесіди необхідно дати можливість претенденту розповісти про себе, в'яснити його мотиви і цілі. Дослідження показали, що 90 % інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка і т.д.)

Після того, як зібрана вся інформація про претендента, потрібно дати йому можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення.

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок – про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента.

Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Основними правилами остаточного підбору є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники кадрових служб, в одному примірнику і підписується керівником або його заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії.

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х місяців, а в окремих випадках – 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах. Звільнення й переведення працівників проводять аналогічно.

## **5.9. Суть контрактної форми найму**

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу в багатьох галузях і видах діяльності.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991 р. (ч. 3 статті 21 Кодексу Законів про працю України). Відповідно до цієї статті контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови оплати праці.

Трудовий контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.



В контракті містяться положення про взаємні права, обов'язки і відповідальність сторін, конкретизуючи окремі з них відповідно до конкретного працівника. Контракт має таку типову структуру:

- загальні положення (сторони, термін дії, умови, термін випробувань);
- обов'язки працівника;
- обов'язки підприємства (умови праці, соціальні гарантії, винагороди);
- відповідальність сторін;
- умови і порядок призупинення дії контракту;
- порядок вирішення трудових конфліктів.

Контрактна система найму працівників дозволяє закріпити трудові відносини з окремим, конкретним виконавцем: йому встановлюється обсяг роботи, який тільки він має виконувати за певний період часу і форми винагороди за виконання.

Завданням контракту є створення і закріплення індивідуальних умов праці за виконавцем чи їх групою. В контракті точно обумовлюються місце, рід і термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, обов'язки адміністрації відносно оплати і соціальних пільг, можливості підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників, відповідальність за невиконання обов'язків, збереження комерційної таємниці і т.д.

Згідно з трудовим законодавством України трудові договори (контракти) можуть заключатися в трьох варіантах: на невизначений термін; певний термін, не більше 5 років; на час виконання певного виду діяльності.

Контракт на відміну від трудового договору, оформлюється письмово удвох примірниках, і на його основі видається наказ адміністрації. Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору).

Отже, контракт завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як поелементна характеристика обов'язків працівників, так і визначається конкретний результат, якого треба досягти. Контракт завжди укладається в письмовій формі. Контракт як форма трудового договору має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні недоліки. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється

невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника. Невипадково, що фахівці з проблеми управління персоналом підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високого рівня культури трудових відносин.

Сфера застосування контракту визначається законодавством України. На основі аналізу змісту чинних законодавчих актів можна чітко визначити сферу застосування контракту. Слід відмітити, що в останні роки в зарубіжних фірмах відмічаються тенденції до обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

У процесі укладання контрактів доцільно керуватись рекомендацією МОП № 166 від 2 червня 1982 р. У випадку потреби виконання контрактної разової роботи, яку не можуть виконати власні працівники, виконавців не обов'язково включати в штат організації. Їх можна залучити на основі договору цивільно-правового характеру, форму якого розробляє організація. Предметом всіх цивільно-правових договорів є результат праці або робота за замовленням.

Згідно з угодою підрядчик зобов'язується на свій страх і ризик виконати певну роботу замовника зі своїх чи його матеріалів, а той прийняти і оплатити її.

Різниця між договором з підряду й трудовим договором, чи контрактом полягає в наступному:

- укладання і виконання договорів регулюється різними галузями права: цивільним і трудовим, що відрізняються обсягом прав і обов'язками сторін;
- порядком розриву та іншими правовими наслідками, – це потрібно врахувати в практичній роботі і не змішувати ці види договорів;
- предметом трудового договору є сама діяльність: виконання роботи за спеціальністю, кваліфікацією або посадою, коло обов'язків визначається тарифно-кваліфікаційними довідниками, посадовими інструкціями і конкретизується в контракті.

Предметом договору підряду є результати діяльності, що визначаються замовниками і фіксуються в договорі. Яким чином цей результат буде досягнуто, для замовника немає значення.

Підписуючи трудовий контракт, людина стає членом трудового колективу, зобов'язана підпорядковуватись внутрішньому розпорядку та розпорядженням адміністрації. Підрядник не є членом колективу, він сам організовує свою роботу.

Працівники, члени трудового колективу, обмежено несуть матеріальну відповідальність тільки за прямі збитки, завдані організації з їх вини. Договір

підряду передбачає відповідальність і за втрачену вигоду, недоотримання доходу, а збитки повністю відшкодовуються.

Працівники, що працюють за трудовим договором, користуються пільгами, передбаченими законом, а ті, що працюють за договором підряду, не користуються.

В договорі обов'язково потрібно вказати реквізити: номер договору, місце дії, дата підписання, відомості про замовника (підрядника), зміст робіт, їх орієнтовна вартість, обов'язки і відповідальність сторін, розмір винагороди, особливі умови, адреса сторін, підписи, печатка юридичної особи.

Договір на цивільно-правовій основі може виражатись у таких конкретних формах: авторський договір, договір про виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, договір-доручення.

Після закінчення терміну контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються.

При цьому в трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту».

Після закінчення терміну контракту роботодавець має право заключи<sup>TM</sup> контракт з тим самим працівником без перерви в роботі.

Якщо термін виконання робіт не дотримано з вини працівника, то роботодавець після письмового попередження працівника має право застосувати санкції передбачені контрактом (зменшити оплату на 50 %, позбавити працівника встановлених соціальних пільг).

У західних компаніях припинення дії контракту здійснюється після письмового попередження.

Розірвання контракту можливе за таких умов:

- за узгодженням сторін, при цьому не має значення, кому (адміністрації чи працівнику) належить ініціатива припинення дії контракту;
- за вимогою працівника у випадку його хвороби, порушення адміністрацією законодавства про працю, колективного договору чи інших поважних причин;
- за вимогою адміністрації.

Розірвання контракту за ініціативою адміністрації допускається тільки у випадках порушення умов контракту або діючого законодавства. Працівник може бути звільнений, якщо він не відповідає вимогам робочого місця чи посади. Звільнення повинно бути підтверджено конкретними фактами невідповідності працівника робочому місцю (акти, брак, невиконання норм і т.д.).

Контракт може бути розірваний у зв'язку з систематичним порушенням трудового розпорядку, передачі комерційної таємниці, виявленням крадіжок. Слід відмітити, що в контракті потрібно чітко оговорити інформацію про дані, які є комерційною таємницею.

Якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу. Отже, доцільно застосовувати безстроковий трудовий договір з врахуванням вимог законодавства України.

## **5.10. Оптимізація чисельності персоналу**

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології,

призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Російський спеціаліст з управління персоналом Е.В. Маслов зазначає, що в деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей. Подібні явища визначають протиріччя між якістю працівників і умовами реалізації. При ньому можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

- потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;
- потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);

- потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно супроводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять *методом*:

- переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;
- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

- призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період

навчання з відривом від виробництва;

- переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

- надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

## **5.11. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним**

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступінню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є один з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання

розвитку персоналу тощо.

Розвиток персоналу у значній мірі залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики.

*Завданням розвитку персоналу організації є:*

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави розділяються на такі *групи*:

- прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);

- втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;

- моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних зисків відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації.



Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Дослідження засвідчили високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

## 5.12 Методи і форми професійного навчання

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі *методи навчання*:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах.

Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними *формами* теоретичної підготовки персоналу є:

- аналіз реальних ситуацій;
- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

– підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;

– перепідготовку і підготовку за суміжними професіями; підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультиуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації. Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах. Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична

направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення. Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту. Перепідготовка персоналу організується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає: визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають; вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення; підбір раціонального поєднання старої та нової професії. Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від: кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва); частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми. Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейсстадіз, моделювання.

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет –загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії. Однією з форм ділової гри є роль, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу. Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

- *Метод групової динаміки.* Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.

- *Метод спеціальних завдань* спрямований на удосконалення навичок працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами.

*Моделювання поведінки менеджера* – суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Таблиця 5.1.

### Методи навчання

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<i>Крпіювання</i> – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.	<i>Ділові ігри</i> – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають налідки прийнятих рішень.
<i>Наставництво</i> – заняття менеджера своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.	<i>Навчальні ситуації</i> – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.
<i>Інструктаж</i> – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків.	<i>Моделювання</i> – відтворення реальних умов праці.
<i>Делегування</i> – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.	<i>Тренінг сенситивності</i> – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
<i>Метод ускладнюючих завдань</i> – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	<i>Лекція</i> – монолог інструктора, ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
<i>Ротація</i> – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців. Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.	<i>Самостійне навчання</i> – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень. <i>Рольові ігри</i> (моделювання рольової поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).

## 5.13 Типи, етапи і цілі кар'єр

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційним або службовим рівням (ступеням) по визначеній схемі. Планування кар'єри виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Трудова кар'єра у великій мірі залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.п. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

На думку Е.В.Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру в залежності від направленості переходів підрозділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх в певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна підрозділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Таким чином, трудовий шлях працівника може включати періоди як підйомів, так і спадів.

Залежно від того скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається на протязі всього трудового життя

працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і відносяться до внутрішньо-організаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса – доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі. Такий тип кар'єри називається центрострімкою, її ознаками є запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Планування трудової кар'єри має бути направлене на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх потребами у відповідності зі стратегією управління організацією. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників виступають важливими чинниками удосконалення соціальної структури персоналу.

*Внутрішньо-професійне просування* робітників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

*Міжпрофесійне просування* робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно рівної за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робітника широкого профілю.

*Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування* робітника має місце у разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

*Соціальне професійно-кваліфікаційне просування* робітника відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робочих має проводитися на основі типових рішень, що містять раціональні методи і форми підбору кандидатів на просування.

Однією з найбільш поширених моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Зазначене партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за

планування і розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас здійснює управління процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Управління кар'єрою. Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

*Планування кар'єри* – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва. Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку;

- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.



Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів. Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Навчання спрямоване на вирішення *двох цілей*:

- сформуванню зацікавленість працівників у розвитку кар'єри;
- надати працівникам рекомендації для початку управління власною кар'єрою.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника. Він повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення. Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри. Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

- по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

- по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції – на основі нормативного рейтингу посад.

Згідно з соціологічним опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для керівників організації 40-50 років, керівників структурного підрозділу – 30–40 років і для керівників бригад – до 30 років.

В західних фірмах планування кар'єри є об'єктом управління. Це сукупність заходів, які проводить служба управління персоналом з метою розкриття здібностей працівників для їх раціонального використання. Це викликано тим, що більшість працівників до своєї кар'єри відносяться досить пасивно, вважаючи, що цим повинно займатись керівництво, тому планування кар'єри у більшості фірм є обов'язковим. Кадрові служби цих фірм розробляють схеми переміщення працівників на п'ять років з врахуванням майбутніх вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Можливі такі варіанти:

- підвищення (пониження) на посаді з більшою або меншою кількістю обов'язків і прав;
- підвищення кваліфікації на своїй посаді, що сприяє підвищенню оплати;
- зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді і зростання оплати, тобто ротація, яка характерна для Японії.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою частиною кадрової політики і вирішується підсистемою розвитку.

Підсистема розвитку персоналу – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходинок професійної майстерності з врахуванням інтересів працівників і потреб виробництва.

*Основними завданнями цієї підсистеми є:*

- закріплення на підприємстві стабільного контингенту працівників;
- забезпечення раціонального їх використання;

- створення можливостей одержання в перспективі відповідної інтересам і потребам роботи;
- своєчасне забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами;
- забезпечення працівників не зовсім престижними робочими місцями з несприятливими умовами.

Добре організоване просування працівників виконує роль регулятора узгодження інтересів виробництва і кожного конкретного працівника.

Просування працівників повинно здійснюватись з врахуванням таких *принципів*:

- послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до вищої сходинки професійного росту, кваліфікації;
- планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найкраще використовувались набуті знання, навички з попередньої роботи;
- безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників;
- першочергове просування працівників, зайнятих на роботах з несприятливими умовами праці на робочому місці;
- надавати перевагу працівникам складної праці свого підприємства;
- інформувати працівників про перспективи їх просування і про реальне переміщення;
- матеріальна й моральна зацікавленість працівників у своєму професійному рості.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників може бути:

- у межах професії – підвищення кваліфікації, розряду за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями;
- міжпрофесійним – зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю, однакової складності з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю;
- лінійно-функціональним – вибори і призначення на посаду (майстер, бригадир);
- соціальним – перехід на інженерно-технічну роботу (після закінчення навчального закладу).

*Професійно-кваліфікаційне просування* тісно пов'язане з впровадженням нової техніки, технології і з вимогами до робочих місць, структури вакантних місць, інтересу працівників до професійної кар'єри, а

також з профпереорієнтацією і профдобором кадрів. Для професійно-кваліфікаційного просування повинні бути певні передумови: широкий діапазон професій і робіт за рівнем складності, розвинута система підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, розвиток колективних форм праці і її стимулювання.

Щоб забезпечити гарантію просування працівника, його потрібно вести цілеспрямовано на основі річних і перспективних планів, які будуються за схемою – «бригада–цех–підприємство» і затверджуються керівником. У планах визначається потреба в працівниках за професіями і розрядами як на поточний період, так і на перспективу; прогноз на перспективу дефіцитних професій у зв'язку із зміною зовнішнього середовища, розвитком НТП, визначаються джерела забезпечення працівниками в розрізі професії і рівня кваліфікації, в тому числі за рахунок підприємства, розробка плану і схем просування за професіями в цехах, розробка вимог до кандидатів за рівнями; розробка схем професійного просування кожного працівника і контроль за виконанням плану просування працівників.

Методом планування загальної кількості переміщення працівників є комплексний баланс кваліфікованих працівників, який дозволяє виявити додаткову потребу в кваліфікованих працівниках різних професій і пов'язати цю потребу з внутрішнім і зовнішнім ринком, з акцентом на внутрішній, заміщення вибуваючих працівників за різними причинами планується за рахунок працівників своєї організації. Досить часто підприємства наймають нових працівників тільки на такі робочі місця, що передбачають можливість подальшого просування тільки після певного стажу роботи за різними варіантами типового просування.

*В типових рішеннях відображається:*

- типові схеми просування наданій професії;
- відповідні форми професійно-кваліфікаційної підготовки;
- умови просування на наступні сходинки трудової кар'єри;
- форми матеріального і морального стимулювання;
- методи адаптації, профорієнтації і профдобору.

Варіанти типового рішення розробляються окремо для тих, хто закінчив ПТУ, і для осіб, які навчались на робочих місцях.

План *індивідуального просування* працівника складається на основі:

- особистих інтересів працівників;
- загальноосвітнього рівня і професійної підготовки;
- рекомендації про професійну здатність;
- наявності вакантних місць і рекомендації безпосереднього керівника.

*Підбір кандидатів на просування* передбачає співбесіду з працівником, з'ясування інтересів і наявність вакантних місць. Навчання включає такі види робіт: формування груп, підготовка програм, навчання, підведення підсумків (екзамени), підготовка працівників дефіцитних професій.

Слід відмітити, що «професійно-кваліфікаційне просування» і «кар'єра» є близькими, але не тотожними. Під «професійно-кваліфікаційним просуванням» розуміють запропоновану організацією послідовність різних сходинок – робочих місць, становища у колективі, які працівник може пройти. «Кар'єра» ж це фактична послідовність просування по службі.

Завдання менеджера з персоналу полягає в управлінні просуванням всіх працівників підприємства, враховуючи як потреби підприємства, так і їх бажання, з метою визначення майбутніх призначень.

## **5.14. Зміст управління використанням персоналом**

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. Рациональне використання персоналу має *забезпечити*:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаженні різних груп м'язів людини.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників.

*Розміщення персоналу* - це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішується *два завдання*:

- формування активно діючих трудових колективів в межах

структурних підрозділів;

– перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту.

При розміщенні персоналу потрібно дотримуватись таких *принципів*:

- відповідності;
- перспективності;
- змінності.

*Принцип відповідності* – це відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.

*Принцип перспективності* вимагає врахування таких умов:

- встановлення вікового цензу для різних категорій посад;
- визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
- можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації; стан здоров'я.

В конкретній організації можуть бути розроблені й інші умови, але дуже важливо, щоб вони сприяли змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Зарубіжні і вітчизняні спеціалісти виділяють де кілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільних виробничих колективів.

Ці два основних і взаємодоповнюючих напрямів організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами.

Так, формування моделей гнучкого управління передбачає різні форми трудового переміщення, а саме:

*1. Внутрішньоорганізаційні* трудові переміщення викликані потребами організації, при частій зміні системи робочих місць під впливом НТП і зовнішніх факторів, тому організація повинна мати можливості встановлення відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників. Трудове переміщення повинно сприяти: освоєнню суміжних спеціальностей, щоб забезпечувати взаємозамінність працівників; задоволенню працівників своєю роботою; нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту. Переміщення можуть бути міжпрофесійними, міжпосадовими, із однієї категорії в іншу (робітника в службовці).

2. *Кількісна гнучкість* – зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва, тому в організаціях широко застосовуються нестандартні форми зайнятості: часткова, тимчасова, робота на дому, а також використання короткотермінових трудових договорів. Масштаби застосування цієї форми гнучкості залежать від норм трудового права, наявності обмежень при підписанні трудових договорів, процедур звільнення та ротації кадрів.

3. *Функціональна гнучкість* – це здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу, а також в зміст його трудової діяльності у зв'язку із зміною умов виробництва. Це досягається шляхом виконання працівником більше 2-3 функцій (вертикальне чи горизонтальне об'єднання), оволодіння багатoproфільними спеціальностями, що дає змогу забезпечити взаємозамінність в «піковий» період, в час відпусток, а також зменшує монотонність праці, що сприяє підвищенню інтересу до праці. Результатами функціональної гнучкості є підвищення продуктивності праці й оплати.

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

*Колектив* – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

Ефективність роботи колективу визначається якістю й обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу (групи) особливо впливають такі *фактори*:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносини;
- структура влади в колективі (групі), вплив та авторитет членів групи і підгруп;
- чітко виражена групова належність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основними *передумовами* підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основні *характеристики* трудового потенціалу працівника:

- вік, здоров'я – фізичний і психічний стан, режим і якість харчування, вживання алкоголю, паління тощо;
- особисті характеристики - тип темпераменту, риси характеру; підготовка - загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту, безперервного навчання;
- ставлення до праці – творча дисципліна, відповідальність, ініціативність;
- досвід – навички до праці, стаж роботи;
- сімейний стан - сімейний, самотній, наявність дітей, матеріальний стан сім'ї.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах.

Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини, вона, як правило, є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Праця формує соціальний статус людини.

Управління плинністю кадрів в організації.

*Плинність кадрів* – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання\* правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (Кп), конкретним коефіцієнтом (Кк) і коефіцієнтом інтенсивності



плинності кадрів (Кіп).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до середньоспискової кількості працівників.

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених вданій групі за всіма причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

*Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів* – це відношення конкретного коефіцієнта вданій групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший. Так, Кп.Кк,  $U = 1$  свідчить про середній рівень плинності вданій групі;  $K_{ip} < 1$  – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною;  $K_{ip} > 1$  – зростання плинності. Значення  $K_{ip}$  дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Вихідними матеріалами для розрахунку Кп :  $K_{ip}$  є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах. З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами. Виявити причини, мотиви і фактори потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів.

Мотиви є першочерговим матеріалом для встановлення причин.

Причинами плинності називають найбільш поширені вданій організації звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи: зв'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю умовами праці і побуту; з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки в колективі; систему професійного просування.

Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не

керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів.

Мотивами звільнення є не що інше, як відображення причини звільнення у свідомості працівника. Мотив вивчають із слів працівника, при цьому потрібно вивчити істинний мотив, оскільки працівник може його приховувати або неправильно сформулювати, і відрізнити мотив від причини. Наприклад, одному мотиву, незадоволеність розміром зарплати, може відповідати багато причин: втрати робочого часу із-за відсутності матеріалів, поганого стану обладнання, неправильна тарифікація робіт, відсутність премій і т.д.

*Основними причинами і мотивами плинності кадрів є:*

- низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з поганою організацією праці;
- відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понадурочні години і вихідні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;
- важкі та шкідливі умови праці, погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться при допомозі *спеціальних процедур*:

- вивчення анкетних даних;
- бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками, результати записують в журналі з обліку звільнень.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотиви працівників. Для цього проводять анкетування працівників, які звільняються, і тих, хто постійно працює.

Детальне вивчення плинності кадрів здійснюється при допомозі спеціальних досліджень з метою: створення загального портрету тих, хто звільняється (на базі даних про вік, стать, сімейний стан, кількість дітей, загальний і професійний освітній рівень, стаж, тарифний розряд, рівень зарплати за останні декілька місяців); для вивчення причин звільнення (незадоволеністю роботою, умовами, режимом праці, неможливістю вчитись, недобрими стосунками з керівництвом, із колегами, відсутністю місць у дитячих закладах).

Особливу увагу потрібно звернути на «потенціальну плинність», викликану прихованим незадоволенням працівників.

## Управління плинністю кадрів в організації

Управління плинністю кадру в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють *заходи* різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);
- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні - удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- культурно-кадрові - покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто – це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень.

## Умови праці, їх регулювання

*Умови праці* – не сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність.

Створення сприятливих умов праці на виробництві, які б забезпечили високу працездатність і збереження здоров'я людини, є основним завданням управління.

Всю сукупність різноманітних факторів, що характеризують умови праці, об'єднують в *три групи*:

- санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища;
- психологічні – зумовлені змістом праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі і відображають певну нервово-психологічну напругу працівника;
- естетичні - характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника.

*Основними факторами* санітарно-гігієнічних умов є: температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих

місць. Поєднання цих елементів створює певні умови на робочих місцях.

Науково-дослідними установами розроблені санітарні норми й оцінка умов праці залежно від параметрів цих показників. Недотримання норм є аморальним стосовно працівників. Безпека на робочому місці – це не тільки питання техніки безпеки й організації виробництва, але, перш за все, моральний обов'язок кожного керівника. Правовий захист від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань, а також і профілактичні заходи щодо охорони здоров'я чітко відображені в трудовому законодавстві України, в Положенні про державне страхування, в системі стандартів безпеки праці.

Відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники організації.

За даними статистики половина всіх нещасних випадків викликана неуважністю, недотриманням правил безпеки і їх незнанням, байдужістю відповідальних осіб за проведення робіт.

Управління персоналом обов'язково займається організацією навчання працівників з правил техніки безпеки.

Навчання правилам техніки безпеки і охорони здоров'я - єдина форма навчання, яка є обов'язковою згідно з законом. Ефективність праці визначається психофізіологічними факторами, тобто фізичними змінами функції організму людини під час трудової діяльності. Організація праці має ґрунтуватись на знанні умов і процесів, що проходять в організмі людини, враховувати її можливості та формувати і підтримувати робочий стан організму. При цьому велике значення має зміна працездатності людини, перехід з періоду входження в роботу, до періоду максимальної роботи і втомленості. В умовах високої автоматизації виробництва зростає темп роботи, який відповідає режиму машин, вимагаються чіткі і точні рухи з управління механізмами, швидка реакція сприйняття, напруга зору. Все це може призвести до швидкого стомлення всього організму, загальної апатії працюючого. Щоб запобігти негативному впливу цих факторів потрібно:

- удосконалювати трудові рухи, точно встановлювати їх кількісне та якісне співвідношення в одиницю часу, яке ґрунтується на суміщенні функцій з виконанням не менше 5-6 різноманітних елементів за участю різних органів людини;

- знизити монотонність роботи на потокових виробництвах шляхом укріплення трудових прийомів;

- організувати роботу за часовим графіком, що забезпечить ритмічність її темпу.

Ефективним заходом є вибір раціональної пози. Фізіологами встановлено, що поза «стоячи» є більш стомлюючою, ніж поза «сидячи», тому доцільне їх чергування.

Ефективність праці залежить не тільки від таких об'єктивних факторів, як технічна оснащеність робочих місць, їх організація, кваліфікація працівників і їх навиків, але й від суб'єктивних факторів – настрою працівників, їх інтересів, стану здоров'я і т.д. Хіба не правдиві народні висловлювання: «Робота з рук валиться», «працює з холодком», «робота не клеїться», в яких мудро підмічено вплив психофізіологічних факторів на працю.

Вивчення механізму дії цих факторів і створення умов їх пом'якшення є одним із головних завдань управління персоналом. Вирішення даної проблеми передбачає раціональне пристосування техніки до можливостей людини; етичне відношення керівників до підлеглих при видачі розпоряджень, завдань; прояву турботи до особистих потреб працівників. Позитивний вплив на настрій працівників має своєчасна підготовка робочого інструменту, раціонально обладнане робоче місце, організація побутового обслуговування, харчування, видачі спецодягу.

Важливим елементом у системі покращення всіх факторів умов праці є виробнича естетика (наука про впровадження художнього оформлення у виробництво).

Просторі, світлі виробничі приміщення, комфорт в салоні машин, модний, зручний і чистий спецодяг викликає почуття задоволення, створює гарний настрій, сприяє підвищенню працездатності людини. Виробнича естетика передбачає створення комфорту на робочому місці, який складається із раціонально запланованого розміщення знарядь і предметів праці, чистоти і порядку в робочій зоні, раціонально підібраних кольорового інтер'єру і музичного супроводу, благоустроєної озелененої території виробничих ділянок, місць внутрішньозмінного відпочинку. Впровадження елементів естетики виховує смак у людей, інтерес до мистецтва, учить розуміти і цінити красу, що, в свою чергу, сприяє розвитку творчості.

Між санітарно-гігієнічними, психофізичними та естетичними умовами праці існує тісний органічний зв'язок. Те, що викликає відхилення, порушення нормальної діяльності людського організму, обов'язково – прямо чи опосередковано, рано чи пізно – вплине на настрій людини, а значить – на ефективність її праці. Шум і вібрації на робочому місці, загазованість і забрудненість, невідповідні стандартам норми температури і вологості оточуючого повітря, недостатнє або нерівномірне освітлення робочих місць викликає у працівників втомленість і роздратованість, причини і джерела

яких вони не усвідомлюють. Такий стан негативно впливає на працю, знижує сприйняття до естетичних заходів. Характерним прикладом може бути взаємозв'язок між освітленням робочого місця і пофарбованим обладнанням. Відомо, що освітленість відноситься до санітарно-гігієнічних умов праці, а колір – до естетичних. Проте, коли виробничі приміщення погано освітлені, не радує навіть підбір кольорів. При поганому освітленні фарби тускніють: голубе здається сірим, зелене – брудно-сірим.

Однією із умов виробничої естетики є кольорове оформлення робочих місць і виробничих приміщень, яке повинне відповідати закономірностям, встановленим фізіологією та психологією праці.

Дослідами наукових установ встановлено вплив кольорів на працюючу людину. Червоний колір – швидко привертає увагу, але насторожує і збуджує, при тривалому впливові викликає втоми. В цей колір доцільно фарбувати частини машин, які крутяться, крани з гарячою водою, електроапаратуру з метою підвищення безпеки.

Синій колір - знімає втоми, його доцільно застосовувати в приміщеннях з підвищеною температурою і на роботах, які вимагають великих фізичних зусиль і швидких рухів.

Зелений колір – створює оптимістичний настрій, знижує внутрішньочинний тиск і підвищує працездатність рук. Як правило, таким кольором фарбують конвеєри і транспортери.

Оранжевий колір - покращує настрій, він використовується в основному для фарбування виробничих інтер'єрів.

Коричневий колір із синім відтінком – створює неприємне враження, почуття тривоги.

Білий колір – створює відчуття холоду. В цей колір фарбують стіни та обігрівачі в приміщеннях з підвищеною температурою.

Сірий колір - викликає серйозний діловий настрій, але без радості.

Чорний колір – строгий, тяжкий, пригнічує психіку людини, створює похмурий настрій.

Питанням вивчення раціонального фарбування виробничих приміщень, робочих місць велику увагу приділяють у західноєвропейських країнах і розробляють рекомендації з застосування кольорової гами для приміщень, промислового та сільськогосподарського обладнання з врахуванням специфіки галузей.

Вихідним пунктом при розробці кольорового оформлення виробничих приміщень є робоче місце, тобто простір і обладнання, які постійно знаходяться в полі зору працівника. Потрібно, в першу чергу, вивчити, які елементи робочого місця будуть предметом безперервного спостереження

виконавця. Підбір форм повинен забезпечити кращу видимість кожного із цих елементів.

Готового рецепту гармонічного підбору кольорів для всіх випадків практично дати неможливо – він визначається цілями й умовами праці. Одним із елементів виробничої естетики є музика на виробництві. Доцільність цього заходу в тому, що музика викликає емоційне збудження нервової системи, залучає нові ділянки мозку, знижуючи навантаження зайнятих, сприяє налагодженню ритмічної роботи, зменшує відчуття монотонності праці. Найбільша дієвість музики, як встановлено науковими дослідженнями, проявляється при трансляції її 4-5 разів за зміну по 15-20 хв. Графіки розробляються з врахуванням показників працездатності. Перший раз музика транслюється перед початком зміни з метою підняття тону і на етапі зниження продуктивності. Музика в обідню перерву знижує втомленість. В цілому планування музичних передач здійснюється залежно від важкості й складності праці та її нервово-психічної напруги.

Забезпечення умов праці згідно з вимогами законодавства і цілей організації можливе при скоординованості дій лінійних керівників, спеціалістів служб управління персоналом і працівників.

#### Організація і способи звільнення персоналу

Питання про звільнення персоналу виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність, або введення НТП скорочує потребу в ньому. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або «не вписуються в організацію», тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу – це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

При найменшій можливості потрібно максимально пом'якшити процес скорочення, використовуючи всі наявні для цього резерви. Якщо раціоналізацію структури персоналу не можна провести за рахунок підвищення його мобільності, перенавчанням новим професіям, створення нових робочих місць, то приходиться іти на скорочення. Це є вимушена міра, небажана в соціальному аспекті.

Західні фірми проводять значні звільнення в крайніх випадках, надаючи перевагу політиці гнучкої зайнятості.

*Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікації випадків звільнення, а саме:*

– звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології - за власним бажанням);

– звільнення з ініціативи адміністрації;

– вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору організації, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

Звільнення за ініціативою адміністрації є неординарною подією для кожного працівника. Люди бояться втратити роботу, переживають страх і різні стреси.

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації може відбуватися з таких *причин*:

- ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;

- невідповідність працівника робочому місцю, посаді;

- невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;

- прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;

- поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;

- розкрадання майна; порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;

- аморальні вчинки.

Для попередження невинуватих звільнень адміністрація повинна всесторонньо аналізувати причини порушення трудової дисципліни, які можуть бути:

- *виробничо-технічні*, тобто ненормальні умови праці, неправильні режими праці і відпочинку, та несприятливий графік роботи;

- *соціальні* – несприятлива структура колективу, невідповідні для особистості традиції та стиль керівництва;

- *психологічні* – невідповідність характеристик особистості вимогам професійної діяльності.

Система заходів щодо звільнення працівників, чітко розроблена американськими спеціалістами, знайшла застосування і в західних країнах.



Ця система ґрунтується як на індивідуальній, так і груповій основах. Слід пам'ятати, що процес звільнення впливає не тільки на тих, кого звільняють, але й на тих працівників, які залишаються в організації, які спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників та колег і порівнюють з офіційно-проголошеною програмою. Одержані, за рахунок спостереження, дані впливають на трудову поведінку працівників. Враховуючи таку ситуацію, керівництво змушене хоч би частково вирішити проблеми тих, кого скорочують.

В загальному вигляді система заходів щодо звільнення включає три етапи: підготовка; доведення до відома працівників про їх скорочення; консультації.

Звільнення повинно бути всебічно обґрунтованим, з оформленням всіх потрібних документів, і коли вони готові, відповідно до їх змісту роблять коротке тактовне, однозначне повідомлення про звільнення. Працівникові і всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення.

Згідно з трудовим законодавством України при звільненні в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з більш високим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. У випадку однакової кваліфікації персоналу віддають перевагу сімейним та тим, які мають на утриманні двох або більше утриманців; працівникам з великим трудовим стажем у даній організації; тим хто одержав професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно.

На етапі консультації формуються концепції пошуку нового робочого місця. Третій вид звільнення - це вихід на пенсію. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Робота з такими працівниками проводиться за напрямками: курси з підготовки виходу на пенсію, де вивчають правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя і медичні проблеми. В США такі курси відвідують 94 % працівників, які виходять на пенсію.

У західних фірмах практикується «ковзаюче пенсіонування» – це поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Як правило, це триває 5-6 років з поступовим зменшенням навантаження.

Нормування праці.

Раціональне використання персоналу значною мірою визначається станом нормування праці. Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління персоналом. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В

обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати. Нормування – це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини.

Для встановлення норм праці потрібне всестороннє і глибоке вивчення всіх елементів трудового процесу, рівня його організації з технічної, економічної і фізіологічної точки зору.

Сутність нормування праці полягає в тому, щоб визначити витрати живої праці на виконання певного виду роботи у конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці.

Нормування праці виступає як засіб встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання і спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне використання роботи. Оскільки, будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час, що об'єктивно потрібний на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

В умовах підприємств нормування праці виступає:

- базою планово-економічних розрахунків поточного, перспективного, прогнозного характеру;
- вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва;
- основою раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;
- засобом встановлення рівно-інтенсивних норм праці, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці та оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Під науковим нормуванням розуміють встановлення норм праці для певних умов виробництва при раціональному використанні технічних засобів та інтенсивності праці.

Важливою умовою наукового нормування праці є забезпечення єдності норм на однакові види робіт, то виконуються в ідентичних організаційно-технічних умовах. Згідно з цим принципом норми повинні відповідати конкретним умовам виробництва.

Важливим є принцип прогресивності норм, що сприяє впровадженню нової техніки та прогресивних технологій, раціоналізації робочих місць. В сучасних умовах розвитку економіки використовують

такі норми праці і нормативи.

*Норма часу* – це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється в хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

*Норми виробітку* – це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

*Норма обслуговування* – визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

*Норма керованості* – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування в тому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

*Норма чисельності* – це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

Норми виробітку, обслуговування і кількості є похідними від норм часу. Комплексні норми (норми трудомісткості) – це сукупні витрати часу на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

Умовою встановлення науково обґрунтованих норм праці є нормативи.

*Нормативи* – це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці. Вони класифікуються залежно від виду нормативів, методів розробки, міри укрупнення і масштабів застосування. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

Застосування нормативів скорочує витрати часу і дозволяє у всіх випадках користуватись єдиним методом розрахунку.

Для розрахунку норм праці використовують нормативи часу на підготовчо-заключну, основну, допоміжну й оперативну роботу, нормативи часу на організаційно-технічне обслуговування робочого місця, нормативи часу на відпочинок і особисті потреби, на перерви, обумовлені технологічним

процесом. У централізованому порядку розробляються довідники єдиних і типових норм праці. Єдині норми застосовуються для нормування однакових видів робіт на підприємствах, організаціях однієї або декількох галузей народного господарства, для яких вони призначені. Також мають практичне застосування міжгалузеві і галузеві довідники норм.

Розробка і впровадження обґрунтованих нормативів і норм праці – комплексний процес, який ґрунтується на спеціальних методах нормування.

*Метод нормування* – сукупність прийомів вивчення й аналізу процесів праці, виміру затрат часу з метою встановлення норм праці і впровадження їх у виробництво.

Залежно від завдань та способів дослідження всі методи нормування праці поділяють на чотири основні групи:

- метод мікроелементного нормування, який ґрунтується на розподілі робіт за сукупністю рухів людини і на кожен із них встановлюються норми часу;
- метод аналітичного нормування, суть якого полягає в класифікації видів робіт, фотохронометражних спостереженнях, обробці даних статистичними методами і визначенні норм часу за видами робіт;
- метод статистичного нормування, суть якого – в моделюванні залежності трудомісткості окремих процесів від логічно вибраної сукупності факторів при допомозі кореляційно-регресивного аналізу;
- метод експертного нормування, суть якого полягає у формуванні нормативів трудомісткості і кількості групою кваліфікованих спеціалістів-експертів на основі оцінки затрат праці, кваліфікації працівників, технічних засобів та обсягів інформації.

Застосування норм праці в організаціях щорічно переглядаються, застарілі норми замінюються новими з урахуванням досягнутого рівня технічного забезпечення, удосконалення організації виробництва. Враховуючи, що витрати на робочу силу мають тенденцію до збільшення, важливе значення надається питанням планування робочої сили і завантаження працівників на основі норм праці.

Підприємці провідних країн (Японії, Англії, Італії, Швеції і США) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу його застосування і підвищують якість діючих норм праці. Так, у США, згідно з вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх підприємствах машинобудування, на 90 % підприємств харчової, 93 % – текстильної промисловості. Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт із зазначенням витрат праці на їх виконання. У нормуванні праці широко використовується

електронно-обчислювальна техніка та розроблення норм праці за допомогою мікроелементних нормативів, створення автоматизованих систем проектування й нормування трудових процесів. Це, на думку зарубіжних спеціалістів, стало визначальним напрямом розвитку нормування праці в ХХІ столітті.

Суть робочого часу, шляхи скорочення його витрат

Універсальною мірою кількості праці є робочий час. Робочий час – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України.

Законодавством України встановлено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіка змінності, затвердженого адміністрацією спільно із профспівковою організацією, з врахуванням специфіки роботи і побажань колективу.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників, крім зазначених в статті 51, скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижнях.

Якщо характер виробництва дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким і ковзаючим.

Час, затрачений протягом робочого дня, залежно від цілей дослідження, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично витраченого часу можуть входити простої з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці і мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

*Нормований час* - це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

*Час перерви* – це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Допоміжний час, що затрачений виконавцями для забезпечення основної роботи разом з основним, складає оперативний час. Характерною особливістю оперативного часу є циклічне повторення його елементів у певній послідовності з кожною одиницею продукції або обсягу роботи.

Сукупність різних елементів затрат робочого часу складає баланс часу зміни, а їх співвідношення - структуру робочого дня (зміни). Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих поелементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

В організації потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах.

Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань.

На основі даних фотографії у хвиликах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу не залежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Контроль за використанням робочого часу протягом робочого дня здійснює керівник підрозділу. Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Так, на основі багатократних фотохронометраж них спостережень питома вага різних простоїв у машинобудівній промисловості в останні 10 років складає від 10 до 25 %. Більше половини з них – з вини організаційних причин. *Причинами втрат*

*робочого часу є:*

- технічна несправність машин і обладнання, викликаних недотриманням правил експлуатації і термінів проведення технічних ремонтів;
- нечітке узгодження взаємозв'язків між працівниками, які виконують різні технологічно послідовні процеси;
- недисциплінованість окремих працівників, які не виконують операцій, навіть при наявності потрібних умов;
- виконання декількох операцій одним виконавцем і неповного завантаження інших при виконанні робіт загального технологічного циклу;
- змінні норми виробітку недостатньо враховують зміни в умовах виробництва.

Отже, основними *шляхами скорочення втрат робочого часу є:*

- удосконалення організації трудових процесів;
- зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють.

Гнучкі режими праці

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити змінюючі потреби в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення. За даними статистики, в країнах Заходу, США за гнучкими режимами праці працює 25–30 % працівників від загальної їх кількості.

Гнучкі або нестандартні режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці в бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значимості для виробництва та із змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плінність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і чим самим скоротити

потребу в робочій силі.

Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають *переваги*:

- в наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами;
- більш раціональному використанні робочого часу працюючих, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації;
- в ліквідації запізнь на роботу;
- в скороченні нещасних випадків і травм;
- в зменшенні плинності кадрів;
- в бережливому ставленні робітників до свого робочого місця.

Цей режим знімає транспортну проблему. Гнучкі режими дозволяють працівнику працювати на 2–3 роботах; він може займатись самостійною роботою. Гнучкі режими праці широко застосовуються у невиробничій сфері і в умовах нерівномірного завантаження підприємства.

Гнучкість в організації праці у випадку як повної, так і неповної зайнятості пов'язана з «плаваючим» початком і закінченням роботи, тривалістю обідньої перерви (початок і кінець). Основне завдання – повне відпрацювання тривалості робочого дня в той самий день або тривалість тижня в той самий тиждень, також можна застосовувати метод сумарного робочого часу.

Гнучкі графіки передбачають поділ робочого дня на час обов'язкової присутності на роботі і на час, коли робітник може приходити або іти з роботи.

Режим роботи із зміною робочого часу дозволяє регулювати зайнятість на підприємстві.

Особливою формою зайнятості є робота вдома, що має широке застосування на Заході.

Гнучкі режими праці також передбачають можливість тимчасового найму працівників на сезон, на вахтовий метод роботи тощо. Застосування цих режимів праці дозволяє зберегти власний персонал, зекономити кошти на навчання в період інтенсивної роботи підприємства.

Гнучкі режими праці можуть проявлятися у таких *формах*:

- робота через день;
- два дні робочих і один день відпочинку.

Нестандартні режими роботи, які ґрунтуються на відхиленні робочого часу вбік його збільшення, використовуються, як правило, протягом чітко визначеного календарного періоду. Організаційно вони можуть застосовуватись як індивідуальний найм або як засіб застосування гнучкого



режиму, не відхиляючись від норм робочого часу стосовно довгого календарного періоду (тижня, місяця, кварталу, року), коли перевиконання робочих норм або робочого тижня в один період компенсується недовиконанням в інший період.

Досить поширеною є практика понадурочних робіт. При всіх її недоліках з фізичної точки зору (при довгій тривалості), з економічної (із-за зниження продуктивності праці) понадурочні роботи мають велике значення в період зростання потреби у робочій силі, і мають короткотерміновий характер. Велика перевага цієї форми в забезпеченні відповідності фактичної і потрібної кількості, в оперативності.

Якщо швидко зростає попит на продукцію і потрібно збільшити її виробництво, то простіше зробити це не за рахунок найму нової робочої сили, а за рахунок понадурочної роботи. В Японії при застосуванні понадурочних робіт вводиться тригодинна перерва між I-юта 2-ю змінами, що дає можливість працювати понаднормовий час.

Орієнтація на понадурочні роботи за згодою працівників замість найму додаткової робочої сили (тимчасово) є економічно обґрунтованою. Застосування гнучких режимів праці сприяє скороченню абсентизму (кількості невиходів на роботу без поважних причин), підвищенню продуктивності праці, формуванню відданості працівників своїй організації.

## 5.15. Суть і завдання оцінки персоналу

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. *Основними цілями оцінки персоналу є:*

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

*Оцінка персоналу* – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, атому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і лілових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу - це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу *дозволяє*:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

*Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:*

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

*На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем:*

- підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки.

Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації – оцінки результатів праці. Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. *Орієнтуюча функція* полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

*Стимулююча функція* оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Принципи та процедури оцінки персоналу

*Оцінка персоналу* – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота.

Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Здоровий глузд підказує, що краще користуватись не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі жодними. Адже найгірший вид оцінки – її відсутність.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких *принципів*:

- *об'єктивності* – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- *гласності* – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- *оперативності* – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- *демократизму* – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

- *єдності вимог оцінки* для всіх осіб однорідної посади; простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

- *результативності* – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;

- *підтримки престижності оцінки*, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її в практиці.

Оцінка персоналу є складовою прониесу відбору й розвитку персоналу.

Вданий час існує *два підходи оцінки*:

– оцінка кандидатів на вакантну посаду;

– періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє *чотири напрямки*, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;

- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;

- проведення співбесіди;

- випробуваний термін.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за *двома напрямками*:

– оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;

– аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а

також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінки передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінки (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінки;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінки.

Основною особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої дійової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в *три групи*:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша - визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга - визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних уданій галузі.

*Лінійні керівники* – безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

*Колеги* – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

*Клієнти* – дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);
- оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків);
- оцінку особистих якостей працівника;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів. У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Отже, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі *трьох підходів*:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів - це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Процедuru оцінки можна класифікувати за декількома напрямками:

За об'єктами, які оцінюють діяльність: складність, ефективність, якість, відношення до них; досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний вклад у загальні підсумки організації; наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міри їх враженості і володіння ними.

За джерелами, на яких ґрунтується оцінка:

- документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти, 0,2;
- результати співбесід, інтерв'ю;
- дані загального і спеціального тестування;
- звіти про виконання виробничих завдань або поведінки в специфічних ситуаціях;
- графологічна експертиза.

За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника.

За критеріями оцінки.

За суб'єктами (претендент чи працюючий, члени спеціальної комісії, керівники, колеги чи самооцінка).

За мірою охоплення.

За періодами (за календарний рік, за час роботи в організації, на посаді).

Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові: зміст оцінки; методи оцінки; процедуру оцінки.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним



змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів. Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента при допомозі конкретних показників.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, в свою чергу, включає: програму збирання інформації; методи збирання інформації; методи їх обробки та оформлення.

Одна із основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовують такі основні *групи методів збирання інформації*:

- вивчення документів та інших письмових джерел;
- бесіди й опитування;
- спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці – в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планах, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації є також бесіди й опитування. Бесіди – не отримання усної інформації від самого працівника, а опитування інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань. Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів. Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповіді на запитання: де і хто проводить оцінку? Який порядок і періодичність оцінки? Які використовуються технічні засоби? Як формуються результати оцінки, як їх доводять до працівників, як використовують?

Організація оптимізує систему оцінок персоналу через: універсальність системи оцінок. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінок для всієї організації і забезпечує їх застосування і розуміння у всіх підрозділах; встановлення стандартів і норм оцінок; вибір методів оцінок.

Створити систему оцінок, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторони.

#### Методи оцінки персоналу

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. *Традиційні методи* ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. *Нетрадиційні методи* – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже зараз виступають як «стандартні» методи оцінки в багатьох фірмах світу. В літературних джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок; метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей).

Оснoву алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. Уданий час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А – оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В – оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;

С – оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнені, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника.

При даній оцінці активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

*Метод вимушеного вибору* – експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).

*Метод опису* – передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

*Метод вирішальної ситуації* використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

*Метод оцінки за шкалою.* Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

*Метод оцінки на основі детального опису особистості* – даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.

Наприклад, відношення до праці оцінюється так:

5 - дуже любить працювати;

4 - старається добре працювати;

3 - нормально працює;

2 - дещо несерйозно відноситься до праці;

1 - халатно відновиться до роботи.

*Метод оцінки нормативом роботи,* тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

*Оцінка методом комітетів* – робота людини обговорюється в групі.

Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з врахуванням «ціни» досягнень.

*Метод незалежних судів* - не оцінка людини працівниками, які з нею незнайомі (5–7 осіб) на основі «перехресного допиту».

*Метод 360°* - працівник оцінюється керівником, колегами і своїми ідлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

*Метод моделювання ситуації* – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

*Метод ситуаційного інтерв'ю* – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

*Метод інтерв'ю* – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

*Метод колективного обговорення кандидата на посаду,* метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

Слід відмітити, що в цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують втри групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи

якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

*Комбіновані методи* – це методи експертної оцінки, тестування.

За результатами оцінки персоналу формуються такі *документи*:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- оцінка рівня виробничої кваліфікації;
- висновок атестаційної комісії.

Модель оцінки працівників та їх праці

Оцінка праці виробничого й управлінського персоналу набула значного поширення на підприємствах, починаючи з 70-х років ХХ століття, і побудована на системі балів. В 1989 р. науково-дослідним інститутом праці (м. Москва) було видано методичні рекомендації, які послужили основою для вдосконалення практики оцінки персоналу на основі системи балів.

Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Дія характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (Кя) і ділові якості (Д), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. За ознаки, що характеризують роботу, взято складність роботи функцій (С) і конкретно досягнутий результат (Р). Ці ознаки тісно взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Для комплексної оцінки персоналу доцільно означені характеристики розглядати в сукупності. Комплексна оцінка конкретного працівника (Кпр) розраховується за формулою

$$K_{\text{пр}} = 0,5 \cdot K_{\text{п}} \cdot D_{\text{п}} + C_{\text{ф}} \cdot P_{\text{р}} ,$$

де 0,5 - коефіцієнт.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, практично не змінюються, то оцінка результатів праці є найбільш динамічною і здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за

загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

В методичних рекомендаціях НДІ праці стаж роботи оцінюється: до 15-ти років за кожний рік –0,01 бала; 15 і більше років – 0,15 бала.

За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методикою враховується активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності в різних формах навчання.

*Оцінка активності працівників, що навчаються, може бути така:*

- короткострокові курси;
- стажування на підприємстві;
- курси цільового призначення й масові форми навчання 0,05 бала навчання у школі робітничої молоді 0,05 бала, отримання другої професії, спеціальності, підтвердження свідоцтвом 0,10 бала, курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва 0,15 бала, навчання у вузі 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A)/0,85 ,$$

де O - оцінка освіти;

C - оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A - активність участі в системі безперервного навчання;

0,85 - максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка персоналу всіх категорій і його роботи прямо пов'язана з кінцевими результатами діяльності підприємства. Яка праця – така і продукція, це – незмінний закон виробництва. Оцінка праці робітників не є складною, але її доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, з врахуванням професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності функцій та досягнутих результатів.

*Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати.*

*Оцінка всієї сукупності ділових якостей визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості.*

*Оцінка складності функцій, які виконують робітники.*

*Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками*, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (С) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з врахуванням їх питомої значимості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Згідно з методичними рекомендаціями, ознаками та ціною прийнято наступні бальні оцінки.

Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні враховуватись у процесі переміщення кадрів. Тут необхідно дотримуватись відповідності результатів оцінок відносно підвищення чи пониження працівників на посаді, кваліфікаційному розряді, а також з врахуванням їх інтересів, здібностей і можливостей.

Суть і завдання оцінки персоналу мають бути доступні і ми і зрозумілими основному складу працівників як виробничого, так і управлінського персоналу.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

#### Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. *Об'єктивні труднощі оцінки* цих категорій персоналу пов'язані із:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської

функції і виявом її результатів на практиці;

- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як па основі рейтингу, так і на основі бального методу.

Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище за середній – 3;
- високий – 4 бали.

Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості. Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів відібрано ознаки, що



дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас:

- врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності;
- характер робіт, що визначають зміст праці;
- різноманітність, комплексність робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткову відповідальність.

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально). З врахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Також кількість рівнів виявилась необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1–3 рівні), аналітично-конструктивний (4–6 рівні), організаційно-адміністративний (7–10 рівні) характер, а також в рамках цих груп.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (С.) визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої ваги на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Оцінка результатів праці цих категорій працівників, як і робітників, проводиться за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки - бальний, з врахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною.

Оцінка за цілями включає такі *етапи*:

- визначення декількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, то характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими *критеріями*:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;

- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

*Оціночний лист:*

*Прізвище, ім'я, по батькові атестанта*

*Місце роботи*

*Посада*

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Значення менеджменту персоналу.
2. Складові менеджменту персоналу.
3. Значення розвитку персоналу.
4. Напрями розвитку персоналу.
5. Оптимізація персоналу організації.
6. Оцінка персоналу.
7. Оцініть менеджмент персоналу вашої організації.

### **Теми рефератів**

1. Сутність управління персоналом.
2. Планування розвитку персоналу організації.
3. Складові менеджменту персоналу організації.
4. Складові менеджменту розвитку персоналу організації.

### **Література**

1. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент: учебный посібник/ В.Колпаков, Г.Дмитренко,; Межрегиональная академия управления персоналом. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: МАУП, 2005. - 247 с.
2. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегио-нальная академия управления персоналом. - К.: МАУП, 2006. - 709 с.
3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми.: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592с.

4. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ Віктор Колпаков,; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К.: МАУП, 2006. - 405 с.
6. Кузьмін, О. Є. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. – Київ : Академвидав, 2012. – 294 с.
7. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : Навч.-практичний посібник / [Микола Іванович Мурашко](#) . – 2-е вид., стереотип . – Київ : Знання, 2006 . – 311 с.
8. Рульєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 311 с.
9. Скібіцька, Л. І. Менеджмент [Текст] : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учб. літ., 2007. – 415с.
10. Стадник, В. В. Менеджмент [Текст] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., виправл., доп. – Київ : Академвидав, 2010. – 471 с.
11. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: Монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 502с.

## РОЗДІЛ 6 ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 6.1. Значення та сутність, типологія інновацій

Сучасний етап розвитку НТР наприкінці ХХ століття ініціював інформаційну революцію й поклав початок формуванню основ інформаційного суспільства, у якому інформація й знання стають основними засобами й предметом суспільного виробництва. Вони також є обмежувачим чинником розвитку (в індустріальному суспільстві ним є капітал) і заміщають працю як джерело доданої вартості. Інформація й знання (інтелектуальний капітал) усе більшою мірою визначають конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і національних економік у цілому. Здатність до створення, використання й збільшення інтелектуального капіталу визначають економічну могутність держави, добробут і якість життя його народу.

У сучасному світі все більшою мірою відбувається перехід від конкуренції на основі фінансового капіталу, факторів виробництва та інвестицій до конкуренції на основі нововведень. Затіненням у таблиці показано фактори, за якими, переважно, визначається конкурентоспроможність економіки вказаних країн, більший ступінь затінення характеризує більший вплив зазначених факторів.

Слід зазначити, що починаючи з другої половини ХХ ст. спостерігається різке прискорення темпів НТП і скорочення часових розривів між появою ідей новачій і широким впровадженням розроблених на їх основі інновацій. Наприклад, освоєння фотографії зайняло 112 років, організація широкого використання телефонного зв'язку - 56 років, проте відповідні терміни для радіолокатора, телебачення, напівпровідникового транзистора, інтегральної мікросхеми тощо становили 5, 12, 5, 3 роки відповідно. Наприкінці ХХ -початку ХХІ ст. виникла принципово нова ситуація, коли інновації впроваджуються у всіх галузях і секторах економіки, вони (завдаючи глобалізації) стосуються практично всіх країн, які задіяні в міжнародній кооперації виробництва.

ХХІ століття – новий етап в розвитку економічних відносин. В умовах глобалізації національних економічних процесів особливої форми набуває конкуренція. В той час на міжнародному рівні поруч з поширенням інтеграційних процесів важливе значення в боротьбі конкурентоздатності країн відводиться інноваціям. Інноваційна конкуренція в поєднанні з убудованою в неї моделлю інтегративної конкурентної поведінки обумовлює

утворення двох груп конкурентних переваг – інноваційних та інтеграційних, які діють з синергетичним ефектом.

Зацікавленість в питаннях конкуренції та конкурентоздатності зумовлені зростанням конкурентної боротьби на світовому ринку. Досягнути відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо без використання інноваційних технологій. Великий внесок в розвиток теорії конкуренції внесли Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Ф.А. Хайек, К.Р. Макконел, С.Л. Брю, М.Е. Портер та інші.

Уперше термін «інновація» був ужитий на початку ХХ століття основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Й. Шумпетером, який розглядав інновації і інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку. Інновація (нововведення), за Й. Шумпетером, - це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій:

- 1) новий або вдосконалений продукт;
- 2) новий метод виробництва;
- 3) новий ринок збуту;
- 4) нові методи управління (організаційні форми);
- 5) нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

Він вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора-підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення. На цю думку його наштотувала наукова праця М. Кондратьєва про довгі цикли розвитку кон'юнктури (довгі хвилі), яка ініціювала подальше вивчення багатьма економістами причин та наслідків цих циклів і їх тривалість. Найбільш важливою причиною були визнані інновації.

Й. Шумпетером було показано, що інновацію (нововведення) слід розглядати як комерційну реалізацію оригінальної ідеї нового продукту, технологічного чи організаційного рішення тощо - новації. Тобто новація за своєю сутністю є результатом винахідницької (інтелектуальної) діяльності, а інновація її комерційним втіленням (результатом розробки, виготовлення і просування новації на ринок). Поява неординарних нововведень-продуктів означає фазу зародження нового технологічного укладу, а його повільний розвиток. Згідно із сучасними уявленнями, новація - це новинка, кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес тощо, які є якісно відмінними від попереднього аналога і становлять результат інтелектуальної діяльності, завершених наукових досліджень і розробок.

Разом з терміном «новація» часто вживають «винахід» і «відкриття». Проте ці терміни не є тотожними.

Винахід - нове технічне або технологічне вирішення конкретного завдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці. Наприклад, нові машини, механізми, прилади, обладнання, інструменти, матеріали, процеси (технології) тощо.

Відкриття - встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. Наприклад, циклічні хімічні реакції, у процесі яких розчин певних речовин з чіткою періодичністю внаслідок хімічних перетворень змінює колір необмежену кількість разів; відкриття на початку ХХІ сторіччя планет поза Сонячною системою біля інших зірок.

Як винаходи, так і відкриття є основою інновацій. На їх основі створюються базисні (радикальні) інновації, що здатні докорінним чином змінити характер людської діяльності, створити нові галузі економіки, започаткувати новий технологічний уклад. Наприклад, двигуни внутрішнього згорання, мікропроцесорна техніка, космічна техніка тощо. На основі поширення та вдосконалення базисних інновацій створюють поліпшуючі інновації, які враховують особливості певних галузей, ринків, їх сегментів чи ніш, наприклад, мобільний різновид персонального комп'ютера notebook, яким можна користуватися практично будь-де.

Як свідчить аналіз, більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності.

Зокрема, за Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Сучасні економічні реалії не обмежують інновації лише комерційним використанням результатів інноваційної діяльності, адже існують некомерційні інновації, наприклад, соціальні. У цьому випадку слід говорити не про комерційне, а практичне їх використання. Дійсно, відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, утілений в новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності або в нових підходах до соціальних послуг.

Поряд з терміном «інновація» часто вживають термін «нововведення» (Й. Шумпетер їх ототожнював) - результат практичного

освоєння новації в різних сферах діяльності, який дає економічний чи соціальний ефект. Проте, згідно з поглядами деяких науковців, нововведення не є тотожним інновації. Вони вважають, що нововведення стають інноваціями лише тоді коли забезпечують суспільний прогрес, підвищення рівня ефективності в галузі їх виробництва чи (та) споживання.

Узагальнення викладеного вище стало підставою для такого визначення інновації -кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект.

Згідно з цим визначенням інноваціями є нові товари, матеріали й технології їх виготовлення, нові методи організації виробництва й збуту на всіх їх стадіях, нові ринки та способи (галузі)використання (споживання чи застосування) товарів, соціальні, екологічні і т.п. корисні нововведення.

Будь-якій інновації притаманні три основні взаємопов'язані властивості: новизна; технічна спроможність і економічна доцільність її виготовлення й збуту; корисність для споживачів (споживачами можуть бути і власні підрозділи організації-інноватора). Тобто, крім новизни, інновація повинна відповідати запитам споживачів і приносити прибуток (забезпечувати корисність) як її розробнику, так і виробнику (в ідеалі - усім суб'єктам інноваційного процесу). Іноді (це стосується принципово нових інновацій, що базуються на результатах фундаментальних досліджень) запити споживачів цілеспрямовано формують.

Діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження і поширення інновацій називають інноваційною.

Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього терміна, усі їх можна об'єднати у дві групи:

- інновація, як процес (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку);

- інновація, як результат (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку).

Існують різні підходи і ознаки класифікації інновацій. Їх критичний аналіз і узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій.

1. За предметним змістом інноваційної діяльності:

- продуктові - орієнтовані на створення і використання нових чи

вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання;

- технологічні - нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів;

- управлінські - нові методи, стилі, форми, прийоми управління організаціями, установами тощо;

- ринкові - проникнення на нові ринки чи створення нових ринків.

2. За сферами діяльності (характером застосування):

- виробничі - використовуються у сфері виробництва;

- економічні - використовуються у сфері економічних відносин;

- маркетингові - використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо; соціальні - використовуються у соціальній сфері

- екологічні - використовуються

у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища;

- правові і т.д.

3. За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

- радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо;

- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

- поліпшуючі, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

4. За масштабом новизни:

- нові для організації чи установи;

- нові для галузі;

- нові для країни;

- світової новизни.

5. За адресатом інновацій:

- для виробника;

- для споживача;

6. для суспільних і державних інституцій тощо. За видом одержуваного ефекту:

- такі, що дають науково-технічний ефект;

- такі, що дають економічний ефект;



- такі, що дають соціальний ефект;
- такі, що дають екологічний ефект;
- такі, що дають інтегральний ефект.

#### 7. За ступенем матеріальної відсутності:

- продуктові (нові чи модифіковані продукти);
- процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);
- об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та ін. документація, корисні моделі, промислові зразки тощо).

Слід зазначити, що одна й та сама інновація може належати до кількох класифікаційних груп, наприклад, бути продуктовою (за предметним змістом інноваційної діяльності), споживчою (за її адресатом), ординарною (за рівнем новизни) і т.д. При цьому інноваційна діяльність може потребувати створення кількох взаємно пов'язаних інновацій: нового продукту та технології його виготовлення, нової системи управління виробництвом і збутом, застосування нових маркетингових прийомів просування інновації на ринок і т.п.

Загалом же, класифікація інновацій потрібна для визначення місця кожної інновації в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання, урахування її особливостей з позицій створення, маркетингу, споживання. Це, у свою чергу, потрібно для ефективного управління інноваційною діяльністю, у тому числі її ресурсним забезпеченням: фінансовим, кадровим, сировинним тощо.

Інноваційний процес - це процес створення (розроблення та виготовлення) і комерціалізації новацій, що втілені в нові продукти, технології, методи управління тощо, які мають споживчу цінність. Він охоплює маркетингові і прикладні наукові дослідження, планування, розроблення, виготовлення і просування інновацій (комерціалізацію новацій) на ринок тощо.

За даними, близько 75% інновацій є «породженням ринку», тобто при їх розробленні виходять із потреб ринку (при цьому 75% невдач інноваційних розробок спричинено суто ринковими факторами).

Слід зазначити, що найбільш вдалі інновації були породжені НТП, вони базуються на фундаментальних наукових відкриттях (лазер, комп'ютер, радар, оптичне волокно тощо). Однак відсоток комерційного успіху розробок, які базуються на досягненнях НТП, є надзвичайно низьким, очевидно, тому, що в переважній більшості такі розробки не відповідають запитам споживачів, оскільки вони або не враховувалися, або їх до появи цих розробок просто не існувало (запити слід розуміти як підкріплений купівельною спроможністю попит). Проте з часом ситуація може змінюватися і розробки по-

роджені НТПП будуть користуватися попитом.

Запровадження інновації передбачає:

- зниження витрат;
- поліпшення якості продукції або послуг;
- виведення на ринок нового товару;
- формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару тощо.

## **6.2. Сутність, основні поняття інноваційного менеджменту**

Тривалий час об'єктом управління був стабільний виробничий процес, незмінна виробничо-технічна база, відносно стійка номенклатура продукції з високим рівнем стандартизації. Інноваційний процес мав короткостроковий локальний характер і реалізувався завдяки знанням спеціалістів і керівників із залученням ресурсів і методів, сформованих для стабільних процесів. Однак нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективності організації досліджень і розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, скорочення термінів запровадження інновацій.

Управління інноваційним процесом - невід'ємна складова діяльності сучасної організації, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних процесів, розрахованих на здобуття конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій організації.

Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює фірма. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного впровадження новації на організації.

Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних питань щодо взаємодії між підрозділами фірми, які здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Залучення інновацій у практику роботи організації чи їх створення власними силами реалізується через систему інноваційного менеджменту.

«Інноваційний менеджмент» (порівняно нове поняття в науково-управлінському середовищі) являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Аналіз

літератури з питань управління висвітлює різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Розглянемо деякі з них. Так, на думку С Ільїнкової, інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю.

П. Н. Герчикова розглядає інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації. Розроблення та виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку організації (фірми, корпорації), оскільки визначає всі інші напрями його розвитку.

Г. Д. Ковальов інноваційний менеджмент визначає як систему управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних з глобальним вибухом новачій. Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

Зміст поняття «інноваційний менеджмент» П. Н. Завлін розглядає в трьох аспектах: як науку та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності і як суб'єкт управління. Такої ж думки дотримується І. Балабанов, який вважає, що інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами. Виходячи з того, що інновації торкаються всіх сфер людської діяльності та впливають на господарський процес, інноваціями необхідно і можливо управляти.

Наведемо інші найбільш характерні з визначень цього поняття.

Інноваційний менеджмент - самостійна галузь економічної науки та професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів.

Інноваційний менеджмент - сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами, що нею займаються, та їх персоналом.

Інноваційний менеджмент - різновид функціонального менеджменту, об'єктом якого безпосередньо є інноваційні процеси, які відбуваються у всіх

сферах народного господарства.

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокomпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру.

Розглянуті концепції інноваційного менеджменту, на думку Л. Огольової та Н. Круглової, виходить за вузькі рамки функціонального менеджменту і відповідає моделі інноваційного зростання економіки, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним. З цієї точки зору інноваційний менеджмент набуває інституціонального значення, яке передбачає включення в його поняття структурного оформлення сфери і системи управління інноваціями, наявність спеціального інституту менеджерів, наділених повноваженнями приймати рішення і нести відповідальність за результати інноваційної діяльності. З таких позицій інноваційний менеджмент необхідно розглядати як систему управління, що активно впливає на підприємницьку діяльність, на розвиток інноваційної, інвестиційної, соціально-економічної, політичної діяльності як окремої організації, так і країни загалом.

Функціональний інноваційний менеджмент націлений, головним чином, на ефективне управління процесом розроблення, запровадження, виробництва та комерціалізації інновації, при цьому важливим моментом є синхронізація функціональних підсистем, удосконалення координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом.

Розвиток інноваційного менеджменту тісно пов'язаний з «розкріпаченням» особистості та зміною методів спілкування, при цьому творчий процес створення новацій стає предметом вільного морального й емоційного вибору особистості. Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату.

Як наукова дисципліна «інноваційний менеджмент» вивчає економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні чинники, що впливають на інноваційні процеси, і найефективніші форми організації цих процесів. Як видно з попереднього розділу, інноваційні процеси являють собою достатньо специфічний, масштабний, складний і різноманітний за своїм змістом об'єкт управління, який для ефективного розвитку потребує використання специфічних форм і методів управлінської дії. В умовах нашої країни, коли відбувається реформування відносин власності і стимулювання розвитку

підприємництва, коли нововведення стали неодмінною складовою всіх структур, від органів державної влади до середніх і малих підприємств, використання наукових методів інноваційного управління стає важливим чинником розвитку країни, її виживання, конкурентоспроможності та комерційного успіху будь-якої організації і на світовому рівні. Саме інноваційний менеджмент як система управління призначений для вирішення незадовільних ситуацій при управлінні змінами, орієнтованих на розвиток суспільства та задоволення його потреб. Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

Таким чином, інноваційний менеджмент - підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності.

Специфіка управління нововведеннями така, що, з одного боку, необхідно стимулювати висування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій співробітників інноваційного процесу, створити позитивні мотиви праці, а з іншого – необхідно здійснювати контроль за інноваційним процесом у межах стратегічного планування. Мета - це кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягти будь-яка організація. Мета встановлює певні орієнтири розвитку на заданий період часу. З одного боку, мета виступає як результат прогнозів і оцінки ситуації, а з іншого - як обмежувач для запланованих інноваційних заходів.

Цілі інноваційного менеджменту зводяться до того, щоб знайти нове технічне рішення в області створення винаходу, проведення НДДКР, організації серійного виробництва, одночасної підготовки та організації збуту продукції, впровадження нового товару на ринок, закріплення на нових ринках за допомогою більш високої якості і конкурентоспроможності товару.

Реалізація поставлених цілей передбачає врахування різного роду факторів, серед яких можна виділити наступні: орієнтація інновацій на ринок, відповідність інновацій цілям організації, сприйнятливість організації до інновацій, наявність на організації джерела творчих ідей, економічно обґрунтована система відбору та оцінки інноваційних

проектів, ефективні методи управління інноваційними проектами і контроль за їх реалізацією, індивідуальна і колективна відповідальність за результати інноваційної діяльності.

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, основними цілями інноваційного менеджменту слід уважати: 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем; 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Слід зазначити, що цілі інноваційного менеджменту мають генетичну підпорядкованість щодо головної мети виробничої організації, а саме – задоволення суспільних потреб у продукції та послугах. Ця парадигма загальновизнана в економіці, соціології та інших науках. Бо немає потреби – відсутнє виробництво. Ключ до успіху підприємця лежить у девізі: «Знайти потреби і задовольнити їх». Одержання доходів і прибутку досягається у результаті задоволення потреб через виробництво нових, високоякісних, ефективних з точки зору покупця товарів та послуг. Відповідно до цілей формуються завдання інноваційного менеджменту, основними з яких є такі:

- Вироблення стратегічної інноваційної політики і механізмів її здійснення.
- Формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності.
- Розроблення планів, програм, проектів та їх виконання.
- Створення організаційно-виробничої структури і структури управління інноваційною діяльністю.
- Планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу).
- Спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності.
- Підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці.
- Календарне планування роботи і контроль її виконання.
- Комплексне формування та використання інноваційного потенціалу організації.
- Організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення
- Створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції.

- Спостереження й оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

Виконання складних інноваційних завдань зумовлює необхідність у збалансованій і гармонійній науково-технічній діяльності. Вона забезпечується визначенням системи пріоритетних чинників, на які потрібно реагувати (адекватно впливати) першочергово. До таких чинників належать: підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, що пов'язано з поглибленням конкуренції, прискоренням зміни технологій для виробництва нових товарів; обмеженість ресурсів; вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку фірм (наприклад, боротьба з курінням); підвищення активності на товарних ринках країн, що розвиваються; обмеженість інвестиційних ресурсів.

Існують і інші точки зору на структуру таких завдань. Так вважають, що система менеджменту організацій, які використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть таких, що виключають одне одного:

- постійне оновлення асортименту продукції, послуг;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо;
- підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.

Узгоджене вирішення цих завдань забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток організації, його економічну стійкість.

Інноваційна діяльність організації - це не тільки розв'язання технічних завдань зі створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технологічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок. Провідна роль у реалізації цих завдань належить менеджерам. Саме тому, за статистикою, у провідних країнах світу на одного вченого припадає десять менеджерів.

Третя точка зору на ці завдання. Інноваційний менеджмент припускає виконання наступних завдань (робіт):

- розробка та здійснення єдиної інноваційної політики;
- розробка проектів і програм інноваційної діяльності;
- підготовка і розгляд проектів створення нових пілон продуктів;
- контроль над ходом робіт по створенню нової продукції і її впровадження;
- фінансове і матеріальне забезпечення проектів інноваційної діяльності;
- підготовка і навчання персоналу до інноваційної діяльності;
- формування цільових колективів, груп, здійснюють рішення інноваційних проектів.

Перелік завдань, які можна вирішити в процесі управління інноваціями, досить широкий і може розрізнятися по відношенню до продуктовим інноваціям і технологічними нововведеннями. Так, стосовно до продуктовим інноваціям основними завданнями, які вимагають свого вирішення, будуть: дослідження ринків збуту і можливих способів реалізації нових продуктів, дослідження ринків ресурсів; прогноз особливостей і тривалості кожної стадії життєвого циклу нового товару; аналіз патентної чистоти нового продукту і способів її забезпечення, визначення методів захисту нового продукту; визначення субпідрядників за проектом створення нового продукту; пошук варіантів кооперації з можливими конкурентами при реалізації технічно складних виробів і високо ризикових нововведень.

До цих задач також відносяться: аналіз витрат, ціни з урахуванням обсягів виробництва та збуту нового продукту для отримання цільової прибутку; оцінка ефективності інноваційного проекту і його привабливості для інвесторів, способи залучення інвестицій; виявлення можливих технічних і комерційних ризиків, їх мінімізація, способи страхування; визначення ефективної маркетингової стратегії, вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на ринку нового продукту; оцінка ідей щодо створення нових продуктів, управління персоналом, зайнятим у розробці і виробництві нового продукту, створення сприятливого клімату та корпоративної культури.

З безлічі розв'язуваних інноваційним менеджментом завдань можна сформулювати його основне завдання - досягнення прибутковості (вигоди) від здійснення інноваційної діяльності.

Формування інноваційних цілей розвитку – одне із завдань інноваційного менеджменту. Процес формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх



планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди. Кінцева мета інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити довгострокове функціонування організації на основі ефективної організації інноваційних процесів і конкурентоспроможності інноваційної продукції. Загальна класифікація цілей інноваційного менеджменту проводиться за такими критеріями: рівнем (стратегічні, тактичні); станом середовища (внутрішнє, зовнішнє); змістом (наукові, технічні, економічні, організаційні, соціальні, політичні); пріоритетністю (пріоритетні, постійні, разові, традиційні); «періодом дії» (довгострокові, середньострокові, короткострокові); функціональною структурою (НДДКР, виробництво, персонал, фінанси, маркетинг); стадіями життєвого циклу інновації (виникнення, зростання, зрілість, спад, завершення життєвого циклу); У великих організаціях (корпораціях) розробляється «дерево цілей», у якому інноваційні цілі складають певний ієрархічний рівень. Дерево цілей являє собою упорядковану ієрархію цілей, що відображає їх внутрішні взаємозв'язки і супідрядність, основний зміст якого полягає в способі переходу від глобальної (основної) цілі до сукупності мілкіших підцілей. Дерево цілей має кілька (3–4) рівней, їх кількість визначається конкретними умовами, рівнем інформації, складністю об'єкта, кваліфікацією експертів, ресурсними можливостями, необхідністю точного прогнозу. Цілі показують напрям дій системи управління, її кінцевий результат.

На рис. 6.1. показана схема дерева цілей в інноваційному менеджменті.

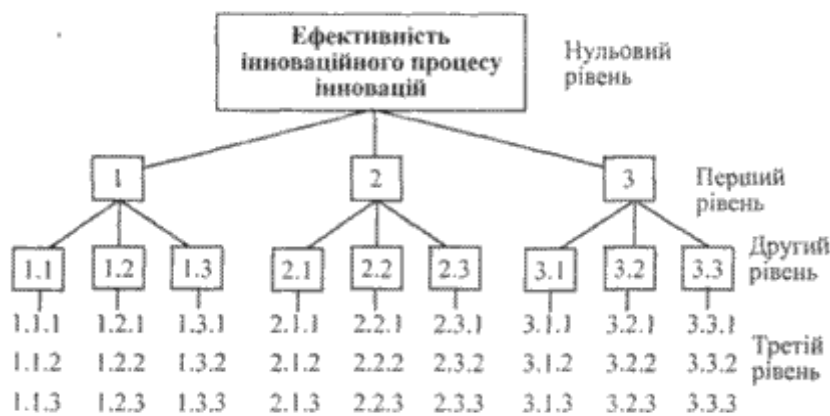


Рис. 6.5. Дерево цілей в інноваційному менеджменті

На кожному рівні дерева цілей комплекс підцілей має бути достатнім і необхідним для досягнення вищого рівня цілей. Дерево цілей будується до рівня, на якому можна визначити відповідального виконавця і розпочати формування заходів програми досягнення цілей. Цілі інновацій мають бути

конкретно сформульованими і вимірними. За змістом вони можуть мати науковий, технічний, економічний, соціальний, політичний характер і бути орієнтованими на вирішення виробничих, кадрових, соціальних, екологічних, технічних завдань розвитку організації. Цілі інновацій мають бути достатньо точно орієнтованими в часі з точки зору досягнення певних результатів. Виходячи з цього, інноваційні цілі можуть характеризуватись як довгострокові, середньо- та короткострокові. Процес формування цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту, а також складовою і головним пунктом формування інноваційних стратегій усіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Слід наголосити на важливості правильного формулювання інноваційних цілей. Воно має відповідати таким вимогам: починатися з дієслова в неозначеній і наказовій формі, що характеризує виконання дій («розробити», «покращити», «підвищити», «довести»); конкретизувати кінцевий результат у кількісному і якісному виразах; конкретизувати максимальну величину витрат, обмеження на використання ресурсів («на реалізацію інноваційної програми виділити не більше як ... грошових одиниць», або «в рамках існуючого бюджету»); обумовлювати «коли» і «що» буде зроблено, хто відповідає; бути затвердженим як управлінське рішення і зафіксоване письмово в певному документі.

Стан інноваційної системи, коли забезпечується ефективно та узгоджене функціонування всіх внутрішніх і зовнішніх її елементів, називається гармонією. Тому основна цільова кроку інноваційного менеджменту - досягнення гармонії в розвитку інноваційної організації.

Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами.

Інноваційний менеджмент - один із напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією і являє собою сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю і персоналом, зайнятим цією діяльністю. Ця діяльність може бути розглянута за різними аспектами.

По-перше, інноваційний менеджмент являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування і забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Як вид діяльності і процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент є сукупністю процедур, що утворюють

загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю організації і виконуються у відповідній послідовності.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

Сфера впровадження інновацій визначається обраною стратегією розвитку організації, першочерговими завданнями, наявним потенціалом (рис. 6.2).

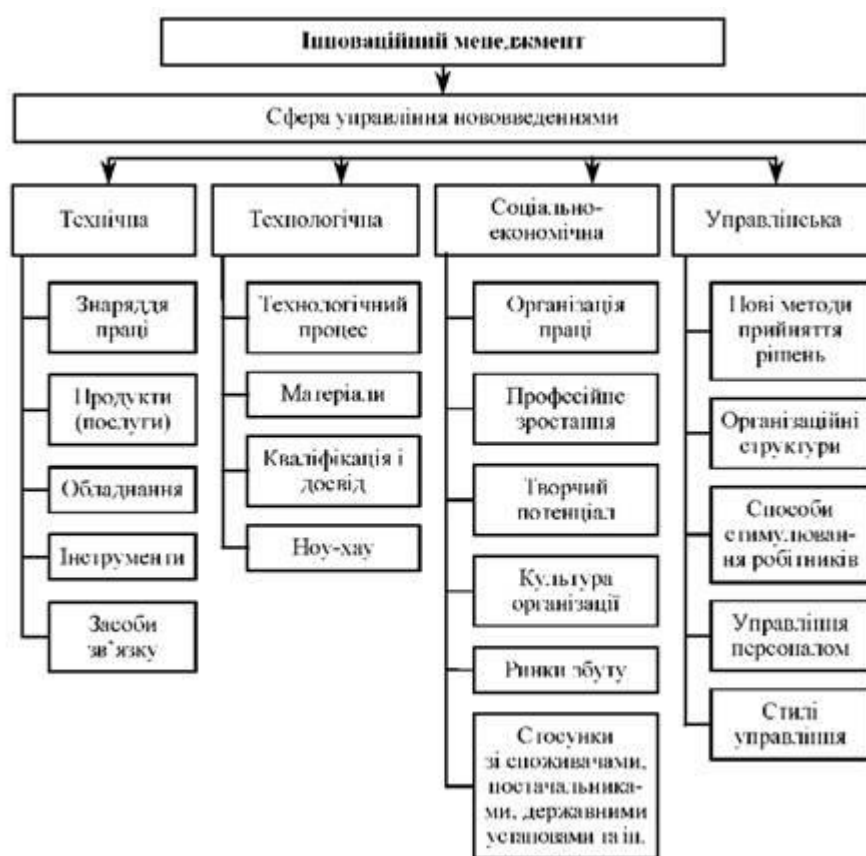


Рис. 6.2. Сфери реалізації інноваційних процесів на організації

Виокремлюють три умови запровадження інноваційного продукту. Першою з таких умов є наявність підкріпленого купівельною спроможністю попиту, фактичного чи потенційного, або ж можливості формування попиту (для принципово нових товарів), тобто наявність ринкового потенціалу, який визначає можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретний товаровиробник.

Другою умовою є можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів - інноваційний потенціал розроблювача інновацій.

Третьою - технічна і економічна можливість, а також економічна доцільність інноватора розробити (хоча це і не обов'язково, оскільки нові ідеї, технології і т.п. можна придбати), виготовити і просувати інновації на ринку - виробничо-збутовий потенціал.

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати згідно з принципами :

- адаптивності - прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності організації, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності - динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності організації (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників); самоорганізації - самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи організації, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції - коригування системи управління інноваційно орієнтованою виробничо-збутовою діяльністю організації відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку - самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку організації на основі розроблення, створення і просування інновацій на ринок (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

- На цих принципах повинна функціонувати і система управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності (інноваційний менеджмент).

Вихідні принципи інноваційного менеджменту зводяться до наступних основних положень: інновації є вирішальна умова виживання організації, і вони повинні відповідним чином управлятися; ресурси, виділені на НДДКР, виправдані лише в тій мірі, в якій вони призводять до досягнення поставленої мети. Щоб виявити фактори, що забезпечують успіх, потрібний постійний аналіз виконаних і впроваджених інновацій; підвищення ефективності інвестицій в НДДКР.

До основних принципів, які притаманні інноваційному менеджменту, відносять:

- дослідницький стиль прийняття рішень;
- творчий підхід до аналізу непередбачених ситуацій;

- підвищення оперативності управління інноваційним розвитком;
- принципи «центральної ситуації».

Принцип «дослідницький стиль прийняття рішень» реалізується у поєднанні власних досліджень і залучення з цією метою наукових організацій, вищих навчальних закладів, консультаційних центрів. Цей принцип націлений на подолання домінуючого ще на багатьох організаціях стилю «ми все можемо самі». З підвищенням рівня невизначеності середовища такий стиль призводитиме до хибних рішень, утрат від реалізації, які можуть бути непорівнянними з витратами на дослідження.

Творчий підхід до аналізу непередбачених ситуацій реалізується у використанні системного аналізу проблем, що виникають, економіко-математичного моделювання процесів прийняття рішень у кожній з функцій управління інноваціями.

Принцип підвищення оперативності управління інноваційним розвитком реалізується в реакції інноваційного управління на зміни в зовнішньому середовищі. Темпи цих змін не повинні перевищувати темпи інноваційних перетворень (наприклад, створення гнучких технічних систем).

Принцип центральної ситуації в інноваційному менеджменті полягає у формуванні системи факторів управління розвитком усіх систем виробництва та узгодження їх з певними цілями управління. Основне завдання управління в інноваційному процесі полягає у відстежуванні проявів тих чи інших чинників і впливу на них з метою переведення ситуації в новий бажаний стан. Наприклад, підвищення витрат і погіршення результатів НДДКР. За цим сигналом (значенням критеріїв управління) вивчаються причини погіршення стану науково-дослідного процесу і виявляються чинники, щодо яких необхідно здійснити певні управлінські дії. Характер цих дій залежатиме від природи чинника і його сприйнятливості до тих чи інших методів впливу.

Слід зазначити, що в останнє десятиріччя у зв'язку із зростанням стохастичних чинників у зовнішньому середовищі, а також відсутністю повноти інформації, у складних соціотехнічних системах стали наростати процеси десинхронізації ритму і зростання параметрів збурення системи. З точки зору термодинаміки це пояснюється не тільки збільшенням ентропії як міри нестійкості системи, а й підвищенням її схильності до переходу у нестабільний, хаотичний стан<sup>1</sup>. У таких ситуаціях реакція фірми на зміни середовища повинна бути інноваційною, орієнтованою на системне оновлення.

Велике значення для підвищення ефективності інновацій має комплекс використання таких принципів менеджменту, як: створення атмосфери

творчості, стимулюючої пошук і освоєння нових ідей; націленість усієї інноваційної діяльності на потреби ринку; визначення пріоритетних напрямів інноваційних змін виходячи з цілей і завдань фірми; скорочення кількості рівнів в управлінській структурі з метою прискорення процесу; прийняття рішень у системі «дослідження – виробництво – збут».

Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації.



Аспекти інноваційного менеджменту

Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю організації і виконуються у відповідній послідовності.

Склад функцій і завдань управління може бути регламентованим залежно від рівня керованої системи (економіка в цілому, галузь виробництва, корпорація, фірма чи окремий інноваційний проект) та умов її функціонування.

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.



Рис. 6.2. Загальна сфера інноваційного менеджменту

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій. На рис. 6.2, 6.3, 6.4 показані сфери здійснення інноваційного управління на організації. Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища.

З позицій організації (корпорації) механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів організації. Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління

інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання най-оптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

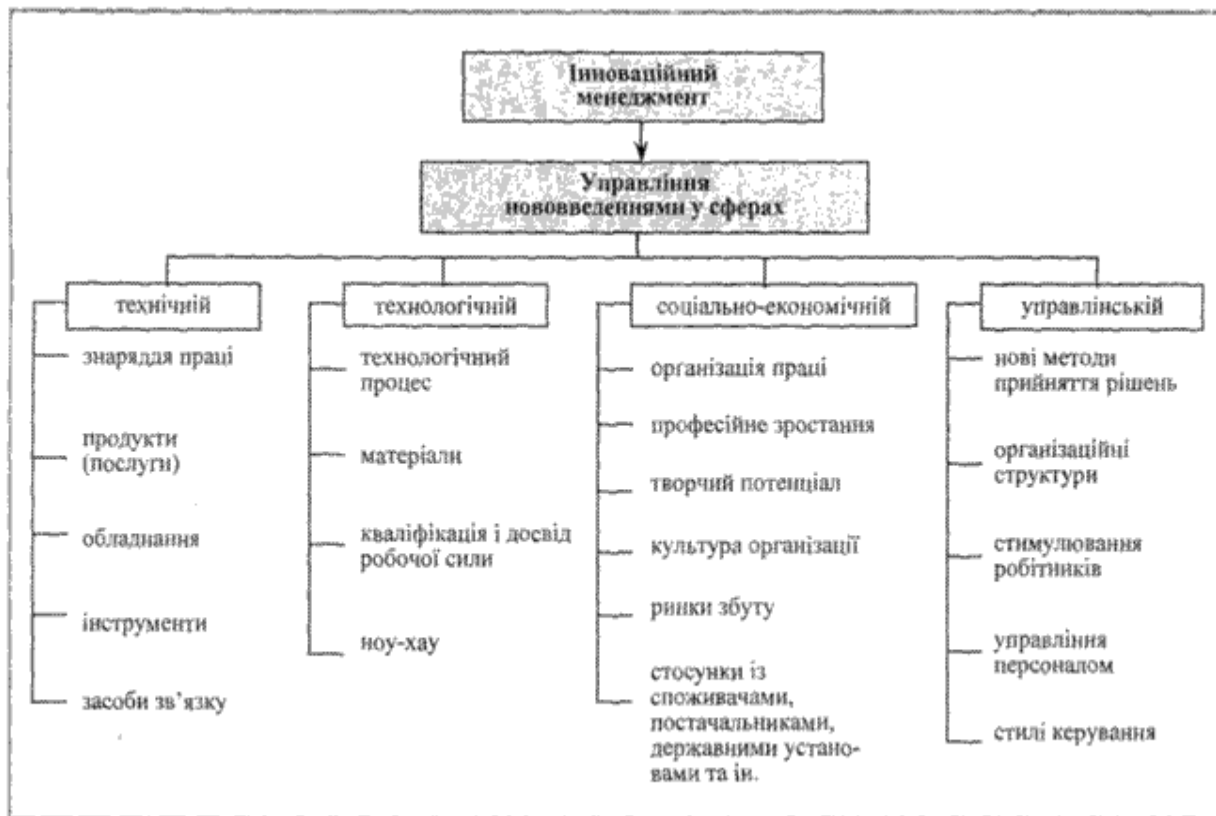


Рис. 6.3. Сфери реалізації інноваційних процесів на підприємстві

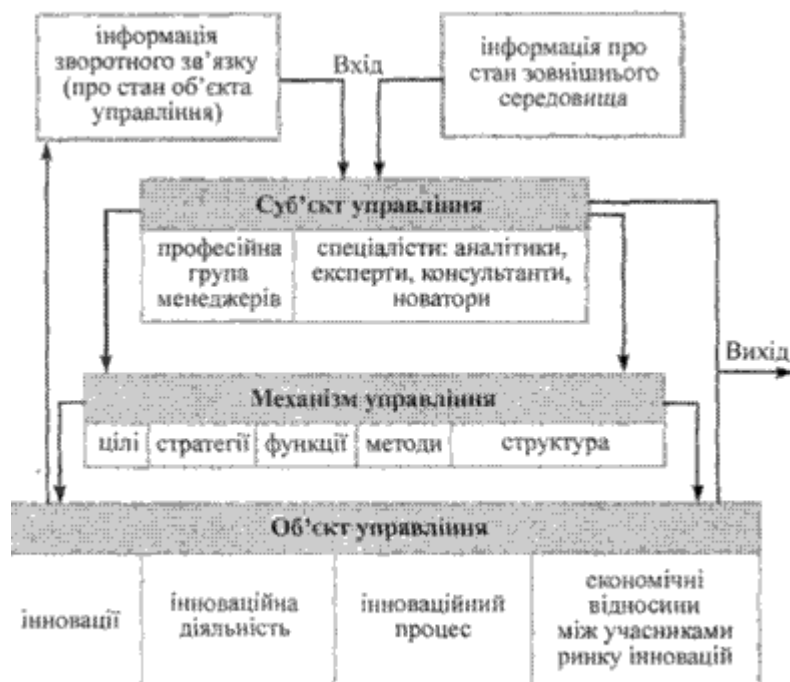


Рис. 6.4. Загальна схема інноваційного менеджменту



Управління інноваційною діяльністю фірми, корпорації передбачає: розроблення інноваційних цілей розвитку; створення системи інноваційних стратегій; аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику; аналіз інноваційного потенціалу фірми; оцінку ситуації на ринку; пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау; прогноз ситуації на ринку; формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проєктів; планування та організацію наукових розробок, їх упровадження у виробництво; удосконалення організаційних структур управління; управління персоналом; оцінку ефективності інноваційної діяльності; процедуру прийняття управлінських рішень; вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів; дослідження ринку для нових продуктів і технологій (ємність ринку, умови й еластичність попиту тощо); прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень); дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів; аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації; розробку варіантів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом; вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проєкту, внутрішній або зовнішній венчур); оцінку ефективності інвестиційного проєкту; дослідження доцільності та планування найадекватнішої форми передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Інноваційний менеджмент націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках фірми (організації), з метою створення можливості її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, за допомогою яких можна визначити приріст економічного результату відносно витрат. При цьому прибуток і дохідність інновацій виступають не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності – створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Слід зазначити, що в сучасний період цінні винаходи і створення на їх основі дослідно-експериментальних зразків потребують величезних зусиль численних колективів і фінансових витрат. Часто початкова вартість інноваційного проєкту багаторазово зростає, особливо, коли кілька ідей мають бути поєднані в одне життєздатне нововведення.

Крім того, реалізація інновації на ринку пов'язана з великим ризиком. За даними американського економіста Е. Менсфілда, результати приблизно 60 % наукових досліджень і розробок, що проводились 120 американськими промисловими фірмами, не потрапляли на ринок. З кожних десяти виробів, виробництво яких освоєно, п'ять не витримували ринкових випробувань, а з п'яти, що лишилися конкурентоспроможними, виявлялись тільки два (тобто 8 % від 100 % наукових досліджень і розробок). Усе це визначає специфіку управління нововведеннями. Інноваційний менеджмент має скоординувати й узгодити функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів інноваційного процесу, створити певну гармонію роботи. Саме гармонізація розвитку інноваційного процесу, на думку російських учених, є основним цільовим завданням інноваційного менеджменту.

У практиці управління інноваційними процесами широко використовуються методи системного аналізу проблем, що виникають, теорія ймовірності, моделювання процесів прийняття рішень, ситуаційний підхід, який дає можливість творчого використання адекватної ситуації, наукових прийомів управління.

Практика функціонування провідних компаній розвинених країн світу показує, що їх успіхи пов'язані саме з розробленням цілісної системи управління інноваціями, яка перебуває в постійному і неперервному розвитку відповідно до змін як самої організації, так зовнішнього середовища. У цих компаніях створюється така інноваційна структура і культура управління, у якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, що пов'язані з постійним розробленням перспективної нової продукції і створенням нових сфер бізнесу.

### **6.3. Функції інноваційного менеджменту**

Функції управління інноваційним менеджментом у загальному вигляді можна визначити як види (напрями) діяльності, необхідні для керівництва тим чи іншим об'єктом.

Виділяють дві групи функцій інноваційного менеджменту:

- 1) основні функції;
- 2) забезпечуючі функції.

Основні функції - це прогнозування, планування (стратегічне, поточне, оперативне), організація, мотивування; контроль. Основні функції інноваційного менеджменту є загальними для всіх видів і будь-яких умов ведення

інновацій, вони відображають зміст основних стадій управління інноваційною діяльністю.

Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями. У теоретичних працях і в практичній діяльності є кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту. На наш погляд, до функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності, належать: прогнозування(передбачення); формування інноваційних цілей; планування; координація; організація; стимулювання (активізація); контроль. Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і різноманітних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, що потребують здійснення великої кількості конкретних заходів.

Прогнозування. Функція прогнозування (від грец. prognosis – передбачення) в інноваційному менеджменті спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Під прогнозом розуміється науково обгрунтована думка про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин. Прогноз – це підсумок висновків, емпіричних даних і обгрунтованих припущень про напрями розвитку в майбутньому. Особливістю прогнозування інновацій є його альтернативність і багатоваріантність напрямів у створенні інновацій. Альтернативність означає можливість вибору одного рішення із взаємови-ключаючих можливостей. Для складання прогнозу про майбутній стан об'єкта необхідні наукові дослідження закономірностей та тенденцій розвитку суспільства, науково-технічного прогресу, соціальних потреб, технічних можливостей галузі, організації та його економічної діяльності.

Під час розроблення прогнозу від спеціалістів вимагається дотримання об'єктивності й наукової сумлінності та недопущення суб'єктивізму в оцінці минулого, теперішнього і майбутнього. Отже, прогнозування – це не тільки функція сучасного менеджменту, яка базується на дослідженні, а й стиль функціонування всієї системи інноваційного управління, певний тип організації діяльності управлінського персоналу (вимоги, відповідальність, нормативи, мотивація). Прогнозування неможливе без творчості, а творчість неможливо відокремити від поняття «дослідження». У цьому процесі важливе значення має правильне визначення тенденцій, що намічаються, бачення майбутнього розвитку організації. Перед початком прогнозування завжди ставиться мета прогнозу. Поставлення мети може починатися з питання: Теза. Куди можна потрапити з даної точки і які

будуть загрози? Антитеза. Куди і для чого ми бажаємо рухатись з даної точки? Синтез. Куди можна потрапити з даної точки і який шлях найімовірніший?

Бачення визначає мету, яка, у свою чергу, впливає з певної стратегії, що показує, де організація планує опинитись у визначений час. На рис. 6.6 показані ці процеси.

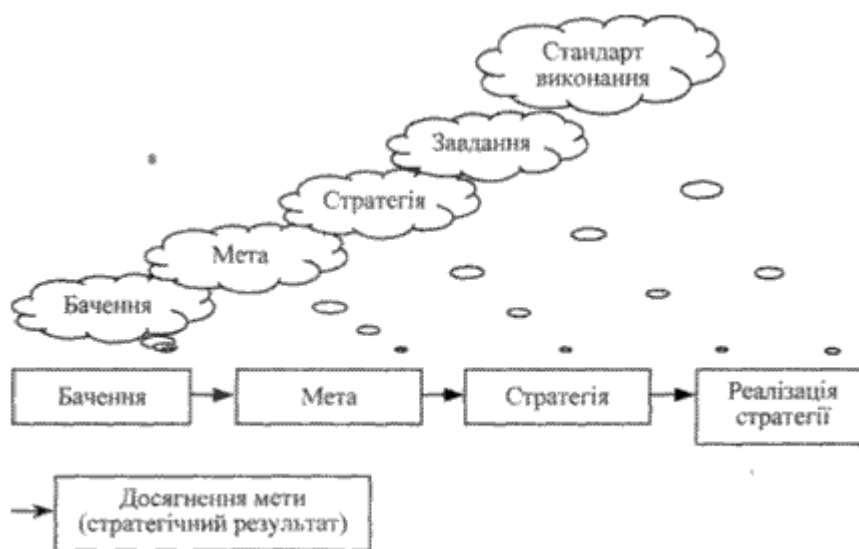


Рис. 6.6. Процес розвитку прогнозу

Основним завданням функції прогнозування є пошук найефективніших шляхів розвитку досліджуваного об'єкта на основі всебічного ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій його змін. У системі інноваційного управління прогноз забезпечує вирішення таких важливих завдань:

- визначення можливих цілей і пріоритетних напрямів розвитку прогнозуючого об'єкта;
- оцінка економічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення заходів, необхідних для забезпечення впровадження одного з варіантів прогнозу;
- оцінка необхідних ресурсів для здійснення намічених програмою заходів щодо розвитку об'єкта.

Існує великий арсенал методів прогнозування, найвідоміші з яких: екстраполяція, експертні оцінки, написання сценаріїв, методи Дельфі, Монте-Карло, колективної генерації ідей та ін.

Методи екстраполяції застосовуються для передбачення того, що існуючі тенденції розвитку прогнозованого об'єкта збережуться в майбутньому. При цьому майбутнє розглядається як пряме і безпосереднє продовження минулого (теперішнього).

Основними джерелами вихідної інформації для прогнозування є: статистична, фінансово-бухгалтерська й оперативна звітність організацій; науково-технічна документація за результатами виконання НДДКР, включаючи огляд, проспекти, каталоги та іншу інформацію про розвиток науки і техніки як у своїй країні, так і за кордоном; патентно-ліцензійна документація, наукові публікації.

Метод експертних оцінок використовується переважно у довгострокових прогнозах. Прогнозування здійснюється на підставі судження (думки) експерта (групи експертів) стосовно поставленого завдання. Експертами виступають кваліфіковані спеціалісти з конкретної проблеми, які можуть зробити висновок про майбутній стан об'єкта прогнозування. Думка спеціаліста - це результат логічного аналізу й узагальнення процесів, які стосуються минулого, нинішнього і майбутнього, на основі особистого досвіду, кваліфікації та інтуїції.

Метод написання сценаріїв. Сценарій (італ. scenario) означає сюжетну схему, тобто заздалегідь підготовлений план дій чого-небудь. Сценарій інновацій - це упорядкована в часі послідовність епізодів вибору інноваційної політики, методів її реалізації, тобто логічна послідовність подій, які показують крок за кроком, як будуть розгортатись події у майбутньому. Аналіз сценаріїв допомагає групі його розробників побачити потенційні події і окреслити способи адаптації до них.

Для аналізу використовується системний підхід, який полягає в тому, що ціле послідовно, за певними правилами розбивається на окремі частки і досліджуються взаємовідносини цих частин з позиції інновацій, їх вплив на економічні процеси і, навпаки, визначаються ризики, витрати, розвиток ринків, можливість задоволення суспільних потреб. Сценарій має такі позитивні якості:

- це найефективніший метод нетрадиційного мислення;
- змушує спеціалістів, які розробляють інноваційні прогнози, занурюватись у незнайомий світ майбутнього, а не розглядати лише його варіанти, що передбачають прості проєкції теперішнього в майбутнє;
- змушує спеціалістів звертати увагу на деталі і процеси, які могли легко випустити з поля зору, коли б обмежувалися загальними міркуваннями.

Метод Дельфі - це метод прогнозу, під час використання якого у процесі дослідження виключається безпосереднє спілкування між членами групи і проводиться індивідуальне опитування експертів з використанням анкети для з'ясування їхньої думки стосовно майбутніх гіпотетичних подій. Назву цей метод дістав від відомого з часів античності оракула з Дельфійського храму (Дельфійський оракул).

Головна позитивна особливість цього методу полягає в тому, що він дає змогу уникати дії психологічних чинників, таких як, наприклад, тиск з боку іншої особи, особиста антипатія до будь-кого, надзвичайна увага до думки певних осіб і т. д. Метод Дельфі вважається найефективнішим у прогнозуванні майбутніх подій.

Метод Монте-Карло (за назвою міста, відомого гральними закладами) - це метод імітації з приблизного відтворення реальних явищ. Об'єднує аналіз чутливості (сприйнятливості) і аналіз розподілення ймовірностей вхідних змінних. Цей метод дозволяє побудувати модель, мінімізуючи дані, а також максимізувати значення даних, які використовуються в моделі. Побудова моделі починається з визначення функціональних залежностей у реальній системі, після чого можна одержати кількісне рішення, використовуючи теорію імовірності і таблиці випадкових чисел. Метод Монте-Карло широко використовується у всіх випадках імітації на ЕОМ.

Останнім часом у корпораціях значної популярності набуває цікавий та ефективний засіб продумування (прогнозування) проблем інноваційного (стратегічного) характеру - так звані вправи Мерліна .

Це комбінація вільної форми моделювання і планування сценарію. Вправи Мерліна починаються з проханням до учасників спроектувати себе в будь-який період майбутнього, наприклад, через десять років. Вони уявляють, що їхня фірма стане провідною з науково-технічного прогресу в країні (або світі) та успішно конкуруватиме на ринку. У перший день виконання вправи учасники гри пишуть сценарії, створюють картини майбутнього, ведуть розмови один з одним про те, як це все реально буде виглядати і як цього досягти, шукають напрями, способи, щоб успіх був реальним.

На другий день учасники команди можуть писати про стратегічні наміри для уявного майбутнього - реальну гру, в яку вони гратимуть протягом наступних десяти років з тим, щоб це майбутнє було реалізовано. Надалі учасники повертаються в сучасні умови, знаходячи головні віхи, з якими матимуть справу в період десятиріччя, щоб передбачений ними успіх став реальністю. Коли етапи визначені, групи оцінюють сильні та слабкі сторони і те, як будуть конкурувати, щоб бажане майбутнє здійснилось.

На організації з метою проведення так званих вправ Мерліна виділяються спеціальні зони тренування. Команди в навчальній зоні вивчають ситуацію комплексно: виробниче середовище, стартові позиції, моделюють кілька варіантів ідей. Такі моделі включають всі аспекти виробничої системи, інновації, ризики, ресурси, інноваційну політику, стратегії, соціальні аспекти. Зони для тренування сприяють

розвитку системного мислення, ініціюють творчість, потяг до знань, прагнення до перемоги.

За допомогою цих та інших методів вибудовується один з п'яти основних типів прогнозів:

1. Припущення - наявність можливої кореляційної залежності будь-якої інновації від тенденцій, які спостерігаються.

2. Метафора (грец. *metaphora* - переміщення), або аналогія. Цей тип прогнозу означає виявлення спільних рис або подібності у кількох об'єктів чи процесів.

3. Квазімодель (лат. *quasi* - ніби), тобто майже модель, допомагає перевірити прогнози розвитку певного процесу.

4. Емпірична модель (грец. досвід) ґрунтується на досвіді і передбачає майбутнє за допомогою математичної залежності, яка узгоджується з емпіричними параметрами.

5. Аналітична модель означає передбачення і пояснення послідовності подій за допомогою фундаментальних законів, які мають широке застосування.

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту ринку. Функція планування охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично. Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період. Необхідність функції планування та посилення її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проектів, багатоваріантністю та ймовірнісним характером інноваційних процесів, розширенням кооперації в інноваційній сфері. Усі ці та інші чинники потребують обґрунтування прийняття управлінських рішень на основі планових розрахунків в інноваціях. Процес планування базується на аналізі та оцінці: чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; інноваційного потенціалу організації, виробничих можливостей; НДДКР нових технологій, нових зразків продукції; фінансового стану та фінансових можливостей.

У рамках цілісної системи інноваційного менеджменту функція планування виконує такі основні завдання: структурування цілей інноваційної діяльності та доведення їх до виконавців; формування програми заходів, наукових, технічних і виробничих завдань, вирішення яких забезпечить досягнення намічених цілей; взаємозв'язок у часі та просторі намічених цілей, заходів і виконавців; оцінку матеріальних, фінансових, науково-технічних ресурсів, необхідних для реалізації прийнятих інноваційних програм та проектів; регулювання процесу виконання видів робіт згідно з інноваційними програмами.

Різноманітність завдань планування в інноваційному менеджменті визначає необхідність вироблення планів за такими напрямками: проведення науково-дослідних робіт з розроблення ідей новацій, лабораторних досліджень; виготовлення зразків нової продукції, видів нової техніки; організація та проведення дослідно-конструкторських робіт; підбір необхідної сировини, матеріалів для виготовлення зразків нової продукції; розроблення технологічних процесів для виготовлення нової продукції; проектування, виготовлення, випробування й освоєння нових знарядь праці: машин, механізмів, приладів, оснащення та ін.; технологічна підготовка виробництва й упровадження нової техніки і технології; розроблення нових організаційних процесів, нових організаційних структур; підготовка, навчання, перекваліфікація і використання персоналу в інноваційній діяльності; організація маркетингових досліджень ринку для впровадження інновацій; формування каналів збуту, позиціонування новинок на ринку.

Сформовані за зазначеними напрямками плани розрізняються за цілями, предметом, рівнями, змістом і періодами планування. Проте всі вони спрямовані на досягнення певних економічних результатів і забезпечення єдності та гармонії в науково-технічному, виробничому і фінансовому розвитку.

Координація. Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгоджування діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління. Координація у складних соціоекономічних системах має суперечливі тенденції: з одного боку, системі необхідна свобода вибору поведінки, а з іншого – необхідно застосовувати управлінські дії, щоб змінити первісний стан системи до потрібного результату. Координація є основою структури організації, яку зазвичай визначають як сукупність сталих зв'язків в організації. Без взаємозв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організаційного цілого. Саме зв'язки є умовою взаємодії. Зв'язки між підрозділами організації,



її частинами здійснюються через канали комунікації. Зв'язки – це виявлення відносин, а не якісь дії. Зв'язки різняться не тим, що діється в їх рамках, а тим, як реалізуються відносини координації. Ефективна координація є функцією двох перемінних: прав і інформації. В організації розрізняють різні типи зв'язків, серед яких найчастіше аналізуються такі пари зв'язків: вертикальні й горизонтальні; лінійні та функціональні, формальні й неформальні. Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні організації та її підрозділів. Вони формуються в процесі проектування організації, діють постійно, відображаються на всіх можливих схемах, визнають розподіл повноважень, тобто вказують «хто є хто» в організаційній ієрархії. Вертикальні зв'язки є каналами передавання розпорядчої і звітної інформації та створюють стабільність в організації.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між підрозділами, рівними за положенням в ієрархії. Їх головне призначення – сприяти ефективній взаємодії всіх підрозділів організації відповідно до її цілей і завдань. Горизонтальні зв'язки реалізуються за допомогою різних методів, серед яких для управління інноваціями прийнятними є: метод прямих контактів між тими, хто причетний до проблеми, метод створення цільових груп і команд. Таким чином, функція координації створює основу інтеграції інноваційних процесів, інноваційної діяльності в єдиний виробничий процес, створює умови для зниження рівня можливої конфліктності, що підвищує ефективність організації в її взаємодії з зовнішнім середовищем.

Організація. Сутність цієї функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання планових завдань і об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур. До останніх належить створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту. Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможливує найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись. Це важливо, оскільки організація потребує гнучкості і динамічності залежно від тематики НДДКР. Сучасній теорії та практиці інноваційного менеджменту притаманна досить велика розмаїтість форм і видів організації інновацій.

Важливою складовою функції організації є розподіл відповідальності, ризику і повноважень суб'єкта управління інноваціями. Під час організації інноваційної діяльності, як правило, спочатку формується науково-виробнича структура фірми, а потім як похідна від

неї будується структура управління інноваціями.

Слід зауважити, що організація інноваційних процесів може мати формальний і неформальний характер. Формальна організація інновацій базується на методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, положеннях, які регламентують права та відповідальність кожного з учасників інноваційного процесу. Неформальна організація – це спонтанно виникаючі внаслідок невизначеного характеру інновацій відносини між структурними підрозділами і виконавцями в процесі інноваційної діяльності. Неформальні взаємовідносини та співробітництво вчених, спеціалістів можуть давати значні наукові й практичні результати в інноваційній сфері.

Стимулювання. Функція стимулювання в інноваційному менеджменті виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій. Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, покращанні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання організації в довгостроковій перспективі. Головною передумовою успішного менеджменту в інноваціях є гармонізація відносин між людьми – учасниками інноваційної діяльності на організації (організації), створення і підтримка сприятливого виробничого і психологічного клімату. Це в значній мірі досягається різними засобами мотивації праці виконавців.

Контроль. Функція контролю – одна з важливих функцій інноваційного менеджменту. Вона полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва і продукції, що випускається. Завданнями інноваційного контролю є: « збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати; оцінка одержаних результатів діяльності; аналіз причин відхилення і чинників, які впливають на результат діяльності; підготовка і реалізація рішень, які спрямовані на досягнення намічених цілей розвитку та подолання відхилень. У системному підході контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку є обов'язковою умовою завершеності системи управління. Принципове значення для організації контролю мають такі ознаки: мета контролю, предметна сфера, масштаби і форми контролю. На рис. 6.8 показані види контролю інновацій.



Рис. 6.8. Види контролю інноваційних процесів <

Стратегічний контроль лежить в основі діяльності вищого рівня менеджменту і передбачає облік, оцінювання й аналіз результатів розроблення і реалізації перспективних концепцій інноваційного розвитку. Він здійснюється як на стадії формування і розроблення інноваційної стратегії, так і в процесі її реалізації. Стратегічний контроль концентрує увагу на життєво важливих аспектах інноваційного процесу: науково-технічних прогнозах, продуктово-тематичному портфелі. Оперативний контроль націлений на поточний облік, аналіз етапів інноваційного процесу, його завдання – забезпечити виконання планових завдань.

До забезпечуючих функцій інноваційного менеджменту відносять функції, які сприяють ефективному здійсненню основних функцій: соціально-психологічні та технологічні або процесуальні функції. Соціально-психологічні функції менеджменту пов'язані з станом виробничих відносин в колективі. Розрізняють два їх різновиди: делегування і мотивація.

Делегування - комплекс управлінських рішень, що сприяють раціональному розподілу робіт з управління інноваційними процесами та відповідальності за їх здійснення між працівниками апарату управління.

Мотивація - створення системи моральних і матеріальних стимулів для працівників організації, забезпечення їх професійного рівня та можливості кар'єрного росту, тобто створення умов, які мають вплив на поведінку людини. Раціональне співвідношення делегування повноважень та мотивації праці виконавців - головна умова успішного менеджменту в інноваціях.

До числа забезпечують відносяться також технологічні функції, які дозволяють реалізувати основні соціально-психологічні функції та включають підготовку, отримання, переробку і передачу інформації для успішного просування інновацій.

Всі перераховані функції інноваційного менеджменту взаємопов'язані між собою, доповнюють один одного, створюють цілісну функціональну систему інноваційного менеджменту.

До числа методів інноваційного менеджменту відносять методи примусу, спонукання, переконання, мережні методи, методи аналізу і методи прогнозування.

Методи примусу - методи менеджменту, якими керуюча підсистема впливає на керовану підсистему. Ці методи спираються на законодавчі акти країни і регіону; нормативно-директивні і методичні документи фірми та вищестоящої організації; плани, програми, проекти, завдання, оперативне керівництво.

Методи спонукання націлені на економію ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, інфраструктури, рівня життя населення у відповідності з ідеологією і політикою розвитку системи. Ці методи базуються на оптимізації управлінського рішення і мотивації персоналу на його реалізацію.

До основним методом спонукання відноситься економічне стимулювання персоналу до досягнення кінцевих цілей системи управління. Можливі наступні напрями такого стимулювання: максимальне задоволення фізіологічних потреб працівників, забезпечення їх комплексної безпеки, задоволення духовних і соціальних потреб.

Методи переконання засновані на дослідженні психологічного портрета особистості і мотивації її потреб. Їх структура і обсяг визначаються характером, освітою, соціальним становищем та цінностями конкретної особистості.

Методи переконання застосовуються до об'єктів управління з високим ступенем свободи, що робить задачу більш важкою: легше наказувати або економічно стимулювати, ніж переконувати.

Мережеве планування та управління - графоаналітичний метод управління процесами створення (проекування) будь-яких систем. Основним елементом при цьому методі є сітковий графік, що являє собою графічну модель всього комплексу робіт, спрямованих на виконання єдиного завдання, в якій відображені логічний взаємозв'язок, послідовність робіт і зв'язку між ними.

До методів аналізу відносяться: метод порівняння, індексний метод, метод ланцюгових підстановок, метод елімінування, графічний метод, факторний аналіз і ін

Під методами прогнозування розуміється сукупність прийомів мислення, способів, які дозволяють на основі аналізу інформації про прогнозований об'єкт винести щодо вірогідне судження щодо майбутнього розвитку об'єкта. Всю сукупність методів прогнозування, що використовуються в інноваційному менеджменті, можна розділити на три

групи: фактографічні, експертні та комбіновані.

Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея – наукові дослідження – розробки – проектування – виробництво – реалізація інновацій.

#### **6.4. Етапи розроблення та реалізації інноваційного проекту**

Управління інноваційною діяльністю організації передбачає передбачає декілька етапів:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
  - аналіз інноваційного потенціалу фірми;
  - оцінку ситуації на ринку;
  - пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
  - прогнозування ситуації на ринку;
  - формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проектів;
- планування та організацію наукових розробок, їх впровадження у виробництво;
  - удосконалення організаційної структури управління;
  - управління персоналом;
  - оцінювання ефективності інноваційних проектів;
  - процедури прийняття управлінських рішень;
  - вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (місткість ринку, умови й еластичність попиту тощо);
  - прогнозування діяльності, характеру і стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень);
  - дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;
    - аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;
    - розробку варіантів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом;

- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);
- дослідження доцільності та планування найбільш адекватної форми передавання технології в процесі їх створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Наведені етапи не завжди є послідовними деякі з них реалізуються одночасно, що вимагає динаміка ринку. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку можна вважати ключовим етапом інноваційного менеджменту.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає, насамперед, вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови та генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів. На цій основі формується пакет продуктово-ринкових інноваційних пропозицій (портфель інноваційних бізнес-проектів) організації-інноватора, який доповнює (коригує) вже існуючий портфель. При цьому співіснують два види бізнесу: традиційний, ведення якого обумовлене економічною необхідністю, укладеними контрактами тощо; інноваційний, який дозволяє привести у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі інновацій, зміцнити ринкові позиції, забезпечити умови тривалого виживання й розвитку на ринку.

Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку передбачає аналіз існуючих видів бізнесу, оцінку їх наявних ринкових позицій та можливих перспектив з урахуванням тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, визначення на цій основі доцільності припинення неперспективних бізнес-проектів, коригування тих, що мають шанси на успіх, початок реалізації нових, які дозволять посилити ринкові позиції інноватора.

Розглянемо основні методи, що застосовуються для вибору стратегічних напрямів інноваційного розвитку. SWOT-аналіз. Базується на зівставленні ринкових можливостей і загроз (факторів зовнішнього середовища, що сприяють розвитку чи ускладнюють його) із сильними та слабкими сторонами діяльності організації (внутрішнє середовище). У результаті виділяють ті види діяльності і товари, для впровадження яких є як зовнішні, так і внутрішні можливості.

Інноваційний менеджмент виокремлює декілька можливих стратегій розвитку. Стратегія цінового лідерства реалізується шляхом економії на масштабах виробництва, спрощення виробу (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу, унаслідок чого створюються високі бар'єри входження конкурентів на цільовий ринок. Її недоліками є:

можливе звуження обсягів збуту, цінові війни, ускладнення з підтриманням низьких витрат у тривалому періоді.

Стратегія диференціації реалізується шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають запитам конкретних груп споживачів ніж товари конкурентів. Цим підвищується споживацька привабливість і імідж як самих товарів, так і їх виробника. Основні недоліки: великі витрати, можливість функціональної конкуренції, диференційовані товари, як правило, мають більшу ціну, ніж звичайні.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності організації, як правило, на одному сегменті ринку. Вона реалізується шляхом більш ефективного задоволення запитів цільових споживачів, ніж конкуренти - диференціація товару або (і) цінове лідерство.

Різноманітність діяльності з управління інноваційними процесами може бути представлена у вигляді певних функцій в ланцюзі: ідея-наукові дослідження-розробки-проекткування-виробництво-реалізація інновацій.

Структура етапів розроблення й реалізації інноваційного проекту залежить від численних чинників: особливостей ринкової ситуації; наявних ресурсів; товару чи послуги, які будуть запроваджувати; потенціалу організації; організаційної структури інноваційної діяльності тощо. Так, наведена нижче структура етапів не передбачає проведення наукових досліджень.

1. Розробка концепції проекту, який передбачає:

- формування бізнес-ідеї, головної мети та цілей проекту. Наприклад, бізнес-ідея - створення і реалізація електричних систем опалення для приміщень, які будуть ефективними у виробництві і експлуатації; головна мета - розробити систему електричного опалення, що є більш економічною в експлуатації, ніж індивідуальна газова; цілі проекту: розробити електричну панель для обігріву приміщень; розрахувати режими живлення електропанелі, щоб максимально використати дешевий нічний тариф для накопичення енергії і віддачі її вдень, коли тариф високий; розробити систему акумулювання енергії, накопиченої в нічні години за дешевим тарифом; і т.д.;

- призначення менеджера проекту та створення проектної команди;
- бізнес-аналіз - маркетингове обґрунтування проекту, у тому числі розроблення за його результатами маркетингової програми просування нового товару на ринок;

- визначення джерел фінансування та техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту.

2. Власне проектування (розроблення комплексу технічної документації - конструкторської, технологічної). На цьому етапі виконуються

такі види робіт:

- розроблення технічного завдання (ТЗ), яке містить основні вимоги до розробки (нового товару - виробу чи послуги);

- розроблення технічної пропозиції (ТП). Містить додаткові та уточнені вимоги до розробки, її характеристик і показників якості, які не вказані у ТЗ. Технічна пропозиція може слугувати основою для коригування ТЗ. Вона розробляється на підставі результатів ринкових досліджень і прогнозів, вивчення науково-технічної інформації, попередніх розрахунків та уточнення ТЗ;

3. Виготовлення і просування на ринок інноваційної продукції, що передбачає:

- підготовку, організацію й управління виробництвом у часі і просторі, у тому числі будівельно-монтажні та пусконаладочні роботи;

- організацію та управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва;

- організацію і управління системою просування і збуту продукції;

- координацію, оперативний контроль за виробництвом і збутом, моніторинг основних показників проекту і його коригування (за необхідності).

Важливу роль в управлінні відіграє маркетинг інновацій, який визначають як діяльність, спрямована на пошук нових сфер і способів використання потенціалу організації, розроблення на цій основі нових товарів (виробів чи послуг) та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Аналізуючи це визначення, слід зауважити, що з практичного погляду (з позицій конкретного інноватора-товаровиробника) маркетинг інновацій пов'язаний з орієнтацією виробництва і збуту інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів, формування і стимулювання попиту. НДДКР - з втіленням досягнень науки і техніки в інноваційну продукцію, здатну задовольнити запити споживачів та принести прибуток їх розробнику і виробнику.

З цього випливає, що інноваційна діяльність передбачає проведення комплексу робіт, який складається з: наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень (у тому числі бізнес-аналізу, тобто розроблення й обґрунтування інноваційного проекту); розроблення і виготовлення інновацій; лабораторних і ринкових випробувань; просування інновацій на ринок.

Програма маркетингу передбачає: перелік контрольних показників; аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку та перспектив її розвитку;



аналіз ринкових можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності організації; формулювання цілей і завдань; стратегії маркетингу, з визначенням цільових ринків, конкретних заходів комплексу маркетингу (що, коли і ким буде зроблено) та витрат на їх реалізацію, - окремо для кожного з цільових ринків чи їх сегментів; бюджет маркетингу (аналіз доходів і витрат, оцінка ефективності); порядок контролю виконання, коригування та перегляду заходів маркетингової програми.

У загальному випадку стратегія маркетингу охоплює: стратегію формування й розвитку цільового ринку; товарну стратегію; цінову стратегію; стратегію просування продукції на ринку (включаючи збут і товарорух); стратегію створення й стимулювання попиту.

Оцінка можливості й економічної доцільності реалізації організацією цілей, поставлених у маркетинговій програмі. На даному етапі здійснюється оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу організації для реалізації цілей, визначених у маркетинговій стратегії, а також визначається економічна ефективність її реалізації.

Оцінка виконується за такими критеріями:

- інтелектуальна і науково-технічна можливості втілення інновації в новому продукті, що відповідає потребам і запитам споживачів;
- виробнича можливість доведення інноваційної ідеї до комерційного продукту;
- маркетингові можливості просування інновації на ринку і доведення її до споживачів;
- ресурсна забезпеченість інноваційного проекту: інформаційна, сировинна, фінансова і т.ін. (існуюча й необхідна);
- джерела інвестицій у науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), випробування, підготовку виробництва, просування, розподіл і збут;
- ступінь ризику і можливість його запобігання, зниження чи компенсації;
- обсяг витрат для розроблення, виготовлення і просування інновації на ринку (загальні і відносні витрати, співвідношення початкових і поточних витрат, оцінки витрат на сировину й інші витрати, економія на масштабах виробництва, витрати на збут);
- прибутковість (період покриття первинних витрат, коротко- і довгостроковий, загальний і відносний прибуток, чутливість інноваційного проекту до цін і обсягів збуту, швидкість повернення інвестицій і доход від них, ризик).

Просування інноваційного продукту залежить від категорії, до якої належить новий товар. Товари з категорії «важкі діти» займають незначну частку ринку, вони потребують підтримки і далеко відстають від товарів-лідерів за ступенем довіри до них споживачів. У подальшому вони можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати (стратегія розвитку). Звичайно, рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці товари є проблемними. Якщо товар не має шансів перейти до розряду «зірок», то застосовують стратегію елімінації.

Для товарів-«зірок» характерним є швидке зростання обсягів збуту. Витрати на збут значні, однак і приток доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Такі товари добре збуваються, але вони не приносять великих прибутків. У подальшому динаміка їх збуту уповільнюється і вони переходять до розряду «дійних корів», а якщо при цьому також скорочується їхня частка ринку (втрачається конкурентоспроможність) - до розряду «собак». Відносно товарів-«зірок» застосовують стратегію підтримання конкурентних переваг.

Для «дійних корів» характерною є низька динаміка росту збуту. При цьому їхня частка ринку велика, і вони приносять великі доходи, розмір яких значно перевищує витрати на виробництво і збут. Отримувані великі прибутки можуть бути використані на модернізацію товарів або на розробку нових. Це найбажаніший вид товарів. Відносно них застосовують стратегію збору урожаю.

Товари з розряду «собак» є нежиттєздатними (займають незначну частку ринку, динаміка росту ринку незначна), їх слід виводити з ринку (стратегія елімінації), якщо, звичайно, вони не мають перспектив розвитку. Збереження цих товарів потребує значних витрат.

## **6..5. Типи організаційних структур управління інноваційним процесом**

Управління інноваційною діяльністю слід здійснювати, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з другого - на інвестиційні можливості організації.

Система менеджменту організацій, які використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть таких, що виключають одне одного:

- постійне оновлення асортименту продукції, послуг;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо;
- підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.

Узгоджене вирішення цих завдань забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток організації, його економічну стійкість.

Інноваційна діяльність організації - це не тільки розв'язання технічних завдань зі створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технологічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок. Провідна роль у реалізації цих завдань належить менеджерам. Саме тому, за статистикою, у провідних країнах світу на одного вченого припадає десять менеджерів.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

Так, менеджери вищої ланки, маючи добре розвинуту інтуїцію, всебічні знання у галузях економіки, інноватори, володіючи сучасними інформаційними і комунікаційними технологіями, визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації поставленої мети.

Менеджери середньої ланки керують втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал для досягнення цілей, здатність створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформулювати відповідні мотиваційні преференції, організувати і координувати роботу виконавців відповідно до визначених завдань.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів,

фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок тощо.

Усі ці працівники є суб'єктами інноваційної діяльності у вузькому значенні (стосовно окремого організації). Однак лише частина з них бере на себе відповідальність за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на організації. Такі рішення, як правило, є ризиковими і приймаються здебільшого вищим керівництвом організації або його власниками.

Для підприємств і установ, що активно займаються інноваційною діяльністю, характерними є такі організаційні структури управління:

Проектна. Передбачає створення спеціальних структур для управління окремими проектами. У межах цієї структури роботи і їх виконавці розглядаються не з позиції усталеної ієрархії підпорядкованості, а з позиції досягнення мети проекту

Матрична структура дозволяє оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт, пов'язаних з розробкою й просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу груп входять фахівці різних підрозділів, які підпорядковані як керівнику конкретного інноваційного проекту, так і керівникам відповідних підрозділів і можуть при нагоді звернутися до них, наприклад, за консультаціями.

Така система має суттєві переваги з погляду досягнення цілей організації, чіткості функцій керівника проекту, керівництва функціональних маркетингових підрозділів та безпосередніх виконавців інноваційного проекту. У межах матричної структури до виконання інноваційного проекту залучаються також інші підрозділи організації. Окремі виконавці, які є фахівцями у своїй галузі, набувають досвіду в суміжних галузях знань. Крім того, для більшості фахівців бажаною є робота над конкретними завданнями, які розв'язуються в межах проектно-орієнтованих матричних структур, що добре сприймається працівниками.

Розглянуті структури є доцільними для великих і середніх підприємств, які самостійно займаються інноваційною діяльністю. Однак світовий досвід показує, що ефективність інноваційної діяльності великих підприємств є незначною через низьку оперативність, громіздку структуру управління, спрямованість на вирішення поточних проблем тощо.

Е. Тофлер, узагальнюючи практику діяльності підприємств і організацій економічно розвинених країн, насамперед США, виділяє низку нових організаційних форм їх діяльності, використання яких дозволяє

гнучко реагувати на вимоги ринку й дозволяє повною мірою реалізувати їх інтелектуальний потенціал. Деякі з цих організаційних форм використовуються в інших галузях діяльності, а деякі вже знайшли застосування в бізнесі (насамперед, інноваційному). Розглянемо їх детальніше.

1. Пульсуюча організація, що періодично збільшується й зменшується, гнучко реагуючи на зміну ситуації на ринку.

Приклад. Торговельні організації, що збільшують свій штат до Нового року, або ж будівельні організації, що набирають працівників під конкретний будівельний проект. Такого роду зміни структури, штатів, масштабів діяльності характерні для команд проєктувальників, які створюються під певний інноваційний проєкт і розформовуються після його завершення. Потім формується інша команда вже під інший проєкт і т.д. Конкретний працівник може в одному проєкті бути керівником, в іншому - виконавцем, у третьому - узагалі не бути присутнім і т.п. Ця організаційна структура близька до проєктної.

2. Дволика організація. Є свого роду різновидом пульсуючої організації. Її структура може змінюватися, але не в розмірах, а за ступенем централізації управління - від твердої централізації (ієрархічне управління) до децентралізованої (неієрархічне управління). Таку структуру мають кризові центри, які створюються в деяких компаніях. У разі виникнення позаштатних ситуацій вони беруть на себе всю владу, а у звичайному режимі займаються, в основному, моніторингом діяльності компанії, тому мають всю необхідну інформацію. В умовах переходу економіки, що можна спостерігати, на нестационарний шлях розвитку частота різного роду позаштатних ситуацій буде тільки зростати, тому дволикі організації є досить ефективною формою підвищення гнучкості бізнесу.

3. Організація шахівниці (багатошарові організації). Прикладом є деякі японські фірми, що працюють у США, у яких на різних рівнях ієрархії американські і японські фахівці чергуються. При цьому відбувається обмін потоками інформації, інтерпретованої з різних позицій, підвищується ступінь розуміння, знижуються шанси припуститися помилки. Такий підхід характерний для транснаціональних компаній.

4. Комісарська організація. Передбачає співіснування двох ліній контролю й управління: традиційної бюрократичної і паралельної їй, що використовує незалежні від бюрократії прямі інформаційні й управлінські канали, забезпечуючи тим самим більшу об'єктивність і гнучкість.

Феодална організація. Передбачає наявність у складі організації досить незалежних підрозділів, які, у свою чергу, містять у собі менші, також

незалежні, підрозділи. При цьому керівництво підрозділів, як правило, має більше реальної влади, ніж вищі керівники центрального апарата, які перебувають десь далеко й не володіють достатньою інформацією про стан справ у структурних підрозділах. Е. Тофлер згадує як приклад, між іншого, структуру університету: ректорат - факультети - кафедри. Ефективність діяльності університету визначається на рівні кафедр (природно, нормального університету), які мають значну свободу дій.

6. Незалежні, самокеровані колективи (організації «скунси» - за термінологією Е. Тофлера, ). Керівництвом організації або за їхнім дорученням створюються колективи (проектні команди) фахівців, яким ставиться нечітко сформульована проблема або завдання, виділяються відповідні ресурси й надається повна свобода дій (природно, періодична звітність, але тільки за результати зберігається). Ці команди діють як незалежні організації на свій страх і ризик, їхня діяльність набуває самоорганізуючого характеру. Практика показує, що такі колективи («Хонда» - автомобілебудування, ІВМ

- виробництво персональних комп'ютерів, Nippon Electric Company - проектування й виробництво мікропроцесорів та ін.) працюють набагато ефективніше, ніж ієрархічні. У таких колективах лідерство базується на вміннях і компетентності, а не на формальних чинах і званнях, тому можливі конфлікти з формальними лідерами.

7. Команди, що самозароджуються. У такі команди об'єднуються групи фахівців (за допомогою комп'ютерних мереж), які займаються однією й тією же проблематикою. Вони можуть працювати в одній великій компанії, підрозділи якої розкидані по всьому світу (групи інженерного менеджменту в Digital Equipment Corporation), а можуть бути абсолютно незалежними. Ступінь автономії в такій команді дуже висока (практично повна), вони можуть установлювати власні завдання й обговорювати їх, допомагаючи, таким чином, один одному. У результаті відбувається лавиноподібне зростання кількості і якості творчих рішень.

## **6.6. Інноваційна культура і її роль у формуванні інноваційно-сприятливого середовища організації**

Уперше термін «інноваційна культура» був введений у 1995 році в «Зеленій книзі по інноваціях», що була видана ЄС. У Законі України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності» інноваційна культура визначається як складова частина інноваційного потенціалу, яка

характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості й суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Розвиток інноваційної культури суспільства визначено одним зі стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У цих умовах необхідним є формування в суспільстві стійкої традиції сприймати нове, здатності і готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу.

Інноваційна культура відображає ціннісну орієнтацію людини на нововведення, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, а також зразках і нормах поведінки. Вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини. На рівні організації (організації чи установи) інноваційну культуру слід розглядати як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації в цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо. Трансляційна - передача з минулого і сьогодення в майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства./

Селекційна - відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку. Формування інноваційної культури організації нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу його персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо доводить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства в цілому, а разом з цим і колективів працівників окремих підприємств та установ, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів.

До основних принципів формування інноваційної культури відносять:

- чіткість формулювання цілей інноваційної діяльності і їх зрозумілість для команди;
- співробітництво членів проектної команди;
- обмін ідеями й інформацією між членами команди;

- толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей висловлених іншими співробітниками;
  - участь кожного члена команди в процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості;
  - заохочення ініціативи співробітників, її всіляка підтримка;
  - заохочення до творчого пошуку, перетворення звичного в незвичне і навпаки (А. Ейнштейн висловився з цього приводу так: «...Тільки ті, хто роблять абсурдні спроби, зможуть досягти незвичного..» );
  - практично неминучі в інноваційній діяльності помилки співробітників розглядаються не як їх провина, а як засіб набуття досвіду; делегування повноважень членам команди;
  - неприпустимість нав'язування ідей керівника членам команди;
  - визнання і захист прав співробітників на інноваційні рішення та ін.
- Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури яка, у свою чергу, є основою сприятливого інноваційного середовища, що пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук, відповідальність працівників, орієнтує їх на досягнення високих результатів недосяжних за звичайних умов.

Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати перепони на шляху активізації творчої діяльності команди інноваційного проекту (колективу інноваційної організації) і її окремих членів, зокрема такі:

- побоювання висловити свої думки, ідеї, оприлюднити результати досліджень чи розробок, що не вкладаються у звичне русло (страх здатися смішним чи не досить розумним);
- боязнь критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність;
- страх помилки чи невдачі; ускладнення, що пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності в нових умовах;
- некритичне ставлення до авторитетів, боязнь їх критикувати;
- переоцінка власних ідей;
- надмірна творча фантазія і т.п.

Інноваційна культура організації тісно пов'язана з іншими формами його культури (управлінською, корпоративною, підприємницькою тощо) і істотно впливає на них. Вона надає можливість сформувати сприятливу і високоєфективну культуру професійної діяльності колективу організації, налагодити виробничі відносини, що забезпечать ефективний розвиток організації інноваційним шляхом.



## **6.7. Ризики інноваційних проектів: класифікація, методи аналізу та зниження**

У загальному значенні ризик розглядають як можливість відхилення фактичного результату будь-якого рішення чи діяльності від запланованого. З позицій організації-інноватора ризик - це загроза втрати ресурсів, недоотримання доходів чи перевищення витрат у результаті здійснення інноваційної діяльності.

Для об'єктивності аналізу розгляд ризиків інноваційних проектів доцільно вести з позицій конкретних суб'єктів інноваційного процесу. Однак, з огляду на те, що з позицій кожного із них інших суб'єктів можна розглядати як фактори зовнішнього середовища (мікросередовища), а фактори макросередовища впливають на ризики всіх суб'єктів, не буде великою помилкою, якщо інноваційні ризики розглянути з позицій товаровиробника-інноватора (він може поєднувати в одній особі і розробника, а в багатьох випадках і інвестора). Виходячи з цього й необхідно аналізувати інноваційні ризики організацій-інноваторів, що реалізують конкретні інноваційні проекти.

У загальному випадку можна виділити такі основні причини невизначеності і спричиненого нею ризику розроблення й виведення нового товару або послуг на ринок:

- неточність, неповнота і суперечливість інформації, на яку спираються інноваційні рішення;
- несподівані випадкові зміни умов інноваційної діяльності і господарювання взагалі, викликані факторами зовнішнього і внутрішнього середовища;
- активна протидія з боку інших суб'єктів ринку.

Ризики інноваційних проектів (організації-інноватора, що їх реалізує) в остаточному підсумку проявляються в тому, що нова продукція не реалізується у визначених обсягах і за визначеними цінами, затягуються терміни реалізації інноваційного проекту, унаслідок чого має місце недоотримання прибутку або ж збитки.

Джерелом ризику є вплив факторів мікро- і макросередовища, а також факторів внутрішнього середовища організації. Розглянемо з цих позицій основні ризики інноваційних проектів:

1. Ризики, спричинені впливом факторів макросередовища.

1.1. Економічні. Зміна економічної ситуації може привести до втрати конкурентоспроможності продукції. Так, наприклад, у 1998-1999 рр. багато

українських підприємств втратили ринок у Росії через те, що, незважаючи на обвальне падіння курсу карбованця стосовно долара США в 1998 р. (228%), ціни в Росії за цей період виросли усього на 24%, а це, за умови значно меншої девальвації гривні (59,9%), призвело до подорожчання українських товарів на російському ринку й до втрати їхньої конкурентоспроможності;

1.2. Політико-правові. Виявляються у вигляді можливих несприятливих змін політико-правового середовища господарювання. Прикладом може слугувати ситуація з експортом металу в США, яка мала місце в недавньому минулому, коли товаровиробників України „підвели» під антидемпінгове законодавство;

1.3. Соціально-демографічні. Виникають через відмінності в інтересах різних соціальних груп населення, а також зміни цих інтересів, що може викликати несприйняття інновації, зниження обсягів її збуту й ін. Як приклад можна навести факт провалу маркетингових стратегій автомобілів Авто ЗАЗ DAEWOO, що позиціонувалися як автомобілі для середнього класу в класичному західному розумінні, однак український середній клас, що зароджується, не відповідає західним критеріям;

1.4. Екологічні. Виявляються як можливі втрати товаровиробників (продавців), викликані екодеструктивним впливом товарів, а також технологій їхнього виробництва. Наприклад, викиди забруднюючих речовин (вони є побічними продуктами виробничих технологій) у повітря сумськими організаціями ВАТ «Хімпром», ВАТ «Центролит», ВАТ «СМНВО» і ін. (хоча слід зазначити, що індекс забруднення атмосфери в Сумах нижчий від середнього в Україні) позначаються на ефективності їх діяльності. Імовірно понаднормативні викиди різко збільшують екологічні платежі;

1.5. Технологічні. Виникають через можливі зміни в технологічному середовищі, як правило, унаслідок НТП. Прикладом прояву такого ризику є кінокамера з миттєвим проявом плівки POLAVISION. Її виведення на ринок збіглося з появою й розвитком виробництва відеокамер, що більш ефективно виконували функції фіксації зображення, яке рухається, унаслідок чого кінокамера виявилася непотрібною споживачам.

Для оцінки ризиків, викликаних діями факторів макросередовища, може бути використана, наприклад, методика агентства BERI(Німеччина). Ці ризики є некерованими.

Мінімізувати ризики, спричинені впливом факторів макросередовища, можна шляхом диверсифікації виробництва й збуту, ретельним відбором напрямків і видів діяльності таким чином, щоб найбільшою мірою використовувати сприятливі можливості і мінімізувати вплив деструктивних факторів.

2. Ризики, спричинені дією факторів мікросередовища:

2.1. Конкурентні. Виникають унаслідок дії конкурентів. Ці ризики особливо великі для високоприбуткових ринків і галузей, що інтенсивно розвиваються, високий прибуток яких сприяє припливові конкурентів. Через це найбільш слабкі й нестійкі до конкурентного тиску товаровиробники змушені йти з ринку. У такий спосіб програв у конкурентній боротьбі і був ліквідований Сумський пивзавод.

2.2. Постачальницькі. Викликані діями постачальників, як правило, можливими змінами умов постачання (термінів, цін і т. ін.), а також зміною профілю їх діяльності. Такі ризики особливо великі для підприємств, що використовують дефіцитну сировину або одержують її від обмеженого кола постачальників. Так, рівень постачальницького ризику досить високий для Сумського ВАТ «Хімпром», що використовує імпортні апатити (своїх Україна не має) у виробництві фосфатних добрив.

2.3. Торговельно-збутові. Спричиняються можливими змінами умов взаємодії з торговельними і збутовими посередниками. Основні загрози викликані тим, що підприємство, яке реалізує свою продукцію через посередників, почасти втрачає контроль за подальшою долею товару. У разі зникнення посередників воно може цілком або частково втратити ринок.

2.4. Споживчі. Виникають через можливість зміни в запитах споживачів. Так, за даними тижневика „Бізнес», нині все більш популярними стають текстильні покриття для підлог і ламіновані підлоги, через що очікується зниження споживання лінолеуму. Тому для його виробників у найближчому майбутньому ризик нереалізації продукції буде зростати.

2.5. Контактні. Спричиняються можливими змінами у взаєминах з контактними аудиторіями організації (трудовий колектив і акціонери, місцеві жителі й громадські організації, кредитно-фінансові установи, органи влади, засоби масової інформації тощо).

Зазначені види ризику найбільшою мірою впливають на результати інноваційної діяльності, тим більше що практично всі суб'єкти інноваційного процесу більшою або меншою мірою чинять опір інноваціям, особливо радикальним.

Оцінку ризику, викликаного діями факторів мікросередовища, можна виконати, використовуючи відому методику. Для прикладу розглянемо оцінку надійності й ризику взаємодії з економічними контрагентами організації-інноватора (суб'єктами інноваційного процесу). Вона виконується в такій послідовності.

1. Визначається набір оціночних критеріїв, проводиться їх ранжирування (наприклад, табличний методом попарного порівняння).

У клітинці на перетині номерів або назв критеріїв ставлять оцінки за шкалою: 0 - якщо критерій у стовпці є важливішим, ніж критерій у рядку; 1 - якщо критерій у рядку важливіший, ніж критерій у стовпці. Критерії з більшою сумою оцінок є більш важливими.

Далі ранги переводять у вагові характеристики. Для цього суму оцінок відповідного критерію поділяють на загальну суму.

2. Складають таблицю оцінки надійності взаємодії з кожним з економічних контрагентів за кожним з критеріїв окремо, кількість таблиць відповідає кількості контрагентів. У стовпцях з номерами критеріїв (або їхніми назвами) проти рядків з відповідними оцінками роблять позначки, що показують позиції економічного контрагента за кожним критерієм. Ступінь диференціації шкали може бути різним.

3. На третьому етапі складається таблиця, кожне значення якої являє собою добуток відносної оцінки, розрахованої за формулою, на вагову характеристику відповідного критерію.

Самі критерії оцінювання і їх вагомість визначені за допомогою методу експертних оцінок фахівцями фірми. Таблиця дозволяє з'ясувати причини ризикової ситуації і розробити заходи, спрямовані на підвищення надійності і зниження ризику. Інтегральну оцінку надійності й ризику взаємодії з усім комплексом економічних контрагентів знаходять як середньозважену.

3. Суб'єктивні ризики інноваційного процесу. Виникають як наслідки прийняття управлінських рішень на етапах інноваційного процесу.

3.1. Ці ризики доцільно розглядати поетапно, відповідно до ходу прийняття рішень з управління інноваційною діяльністю. Виходячи з цих міркувань, необхідно визначати такі види ризику. Ризик на етапі аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку організації зовнішнім, які генеруються зовнішнім середовищем. Полягає в загрозі вибору напрямку інноваційного розвитку, неадекватного зовнішнім і внутрішнім умовам.

3.2. Ризик на етапі генерації ідей інновацій. Проявляється як можливість генерації неконкретних, неприйнятних для наступного опрацювання ідей.

3.3. Ризик на етапі вибору прийнятних ідей. Проявляється як загроза вибору ідей, неприйнятних для реалізації на конкретному організації, або ж ігнорування гарних ідей.

3.4. Ризик на етапі розробки задуму нового товару і його перевірки. Проявляється як неоднозначне формулювання задуму, що може бути помилково зрозумілим розробниками або споживачами. Крім того, загрозу становить і недостатнє пророблення задуму товару, що не дозволяє реалізувати всі сильні сторони новації.

3.5. Ризик на етапі аналізу ринку й розробки стратегії маркетингу. Полягає в загрозі розроблення стратегії маркетингу з виведення нового товару на ринок, яка буде неадекватною ситуації на ринку (з урахуванням перспектив її розвитку).

3.6. Ризик на етапі оцінки можливостей інноватора розробити, виготовити й просувати інновації на ринок. Проявляється як недооцінка або переоцінка можливостей організації-інноватора.

3.7. Ризик на етапі розроблення нового товару. Полягає в можливості розробки товару, який не відповідає інтересам суб'єктів інноваційного процесу.

3.8. Ризик на етапі ринкових випробувань нового товару. Спричиняється помилками (недоробками) при виборі часу, місця й методики випробувань.

3.9. Ризик на етапі ухвалення рішення про розгортання комерційного виробництва товару. Полягає в можливості просування на ринок недопрацьованого товару або ж використання неадекватних заходів комплексу маркетингу.

Рівень ризиків даного виду залежить від суб'єктивних особливостей осіб, що приймають рішення (ОПР) на етапах інноваційного процесу. Основними факторами ризику для всіх етапів є:

- досвід і кваліфікація ОПР;
- мотивація ОПР, узгодженість їхніх дій і інтересів;
- ступінь поінформованості ОПР щодо характеристик зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища.

Ці ризики є керованими, їх можна якщо не звести до нуля, то мінімізувати, наприклад, шляхом підвищення рівня кваліфікації ОПР та ступеня їх поінформованості, залучення досвідчених фахівців-експертів тощо.

Окремо слід розглядати внутрішній ризик організації-інноватора, величина якого визначається особливостями організації управління і функціонування організації. Він посідає проміжне місце між об'єктивними і суб'єктивними ризиками, оскільки містить елементи обох груп. Зокрема, наявне устаткування, технологічне оснащення, виробничі площі, місце розташування і т.ін. існують об'єктивно, однак їхній стан, ступінь резервування й використання і т.д. залежать від суб'єктивних факторів.

До основних факторів внутрішнього інноваційного ризику відносять:

- систему управління і ступінь її гнучкості;
- ступінь узгодження інтересів робітників, фахівців, менеджерів і власників організації-інноватора;

- ступінь резервування виробничих площ, виробничі потужності і їх гнучкість;
- систему управління якістю;
- технології, що використовуються;
- маркетинг;
- систему підготовки і перепідготовки кадрів;
- структуру кадрів за рівнем освіти, кваліфікації і віком;
- місце розташування організації щодо ринків збуту, джерел сировини, транспортних вузлів і т.ін.;
- форму господарювання і форму власності;
- фінансову стійкість;
- забезпеченість ресурсами;
- імідж і т.д.

Ці фактори є частково керованими, ступінь їхнього впливу можна зменшити, наприклад, шляхом ретельного пророблення прийнятих рішень, проведенням правильною кадровою політикою, дотриманням технологічної дисципліни тощо.

Для оцінки двох останніх груп ризиків можуть бути застосовані як класичні методи, наприклад, статистичний або метод аналогій, так і методи багатofакторної оцінки.

Розглянуті вище види ризиків інноваційних проектів (ризиків, пов'язаних з розробленням, виготовленням і просуванням нового товару на ринку).

Остаточні рішення щодо ризиків доцільніше приймати за критерієм, який визначає величину ризику на одиницю доходу від диверсифікації:

1. Критерії, що враховують специфіку організації-інноватора: відповідність проекту стратегії розвитку організації, її цілям, іміджу, традиціям;

- прийнятність внесення змін у стратегію розвитку організації, що можуть бути спричинені інноваційним проектом, який розглядається;

- прийнятність проекту з позицій відношення організації до інновацій і ступеня їх радикалізації;

- відповідність проекту стратегічній поведінці організації щодо ризику: неприйняття ризику, схильність до ризику, нейтральне ставлення;

- відповідність часових характеристик проекту вимогам організації.

2. Ринкові (маркетингові) критерії:

- відповідність нової (модернізованої) продукції, що передбачена інноваційним проектом потребам споживачів;

- прогнозована місткість ринку, тенденції її зміни, діапазон і хара-

ктер коливань попиту;

- очікувана частка ринку організації-інноватора, цільова для нових видів продукції, як вплине їх поява на існуючі продукти;
- тривалість життєвого циклу нової продукції і його етапів;
- відповідність ціни запитам споживачів, економічне і психологічне сприйняття ціни споживачами;
- можливість реалізації інновації існуючими методами і каналами збуту; відповідність існуючим методам просування нової продукції на ринку;
- конкурентні позиції організації і нового продукту;
- відповідність проекту інтересам суб'єктів інноваційного процесу, можливість їх задовольнити (методику оцінки відповідності);
- сценарії розвитку подій на ринку та їх імовірності, імовірність успіху інноваційного проекту за кожним зі сценаріїв та середньозважена.

### 3. Науково-технічні критерії:

- відповідність проекту інноваційній стратегії організації;
- техніко-технологічна можливість реалізації проекту;
- патентна чистота і захищеність проекту;
- забезпеченість проекту науково-технічними ресурсами (кадри, дослідницька база, прилади і обладнання; інформаційна база і т.п.);
- перспективи проекту для подальшого розвитку на його основі, його вплив на інші проекти.

### 4. Фінансово-економічні критерії:

- вартість проекту (у цілому, за видами робіт і етапами);
- фінансова забезпеченість проекту (у цілому, а також його окремих робіт і етапів);
- економічна ефективність проекту: NPV, PP, PI, IRR;
- прийнятний для організації рівень ефективності;
- вартісна оцінка ризику.

### 5. Виробничі критерії:

- техніко-технологічна забезпеченість;
- кадрова забезпеченість (кількісні і кваліфікаційні показники, досвід);
- відповідність проекту виробничим потужностям;
- забезпеченість сировиною, матеріалами і комплектуючими.

### 6. Критерії стану інноваційного середовища:

- відповідність проекту державним, регіональним і місцевим програмам;
- наявність і достатність інфраструктурного забезпечення;

- можливість державної підтримки (фінансування, пільги тощо);
- відповідність проекту економічній, політико-правовій, природно-екологічній, соціально-демографічній, техніко-технологічній складовим середовища господарювання.

Негативна оцінка інноваційного проекту хоча б за одним із перерахованих критеріїв є підставою для поглибленого аналізу можливостей його реалізації. Для порівняння альтернативних проектів їх слід оцінювати за усім комплексом критеріїв, застосовуючи для цього методи згортання їх показників в один інтегральний і визначати їх шанси на успіх. Приклад застосування одного з таких методів подано в практикумі (його можна застосовувати і для одного окремо взятого проекту). До групи, що провадить оцінку проекту, доцільно включати фахівців у відповідній науково-технічній галузі, а також у суміжних галузях; користувачів (споживачів) інновацій, як результатів реалізації проектів; фахівців з менеджменту й економіки; осіб, що брали участь у проведенні подібних оцінок; фахівців, які володіють досвідом у галузі формування науково-технічної політики підприємств і установ. Оцінювання інноваційних проектів потребує налагодження міжособистісних і міжгрупових відносин фахівців. Вона дозволяє врахувати думки представників різних підрозділів організації, споживачів і інших зацікавлених осіб.

Важливе значення для управління інноваційним проектом має прогнозування тривалості його ЖЦ. Метою прогнозування ЖЦ є визначення ймовірної тривалості його етапів та часових параметрів переходу між ними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Прогнози складають на основі аналізу темпів розвитку НТП, динаміки потреб і запитів споживачів, тенденцій змін характеристик макро- і мікросередовища господарювання (для кожного з їх складових та елементів), наявних і перспективних можливостей організації-інноватора та його економічних контрагентів. При цьому враховують структуру ЖЦ інноваційного проекту.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Сутність та типологія інновацій.
2. Який зв'язок стратегічного та інноваційного менеджменту?
3. Які головні умови успіху інноваційної діяльності (ринково-орієнтований підхід)?
4. У чому полягає значення інноваційного менеджменту?
5. Складові інноваційного менеджменту.
6. Теоретичні засади інноваційного менеджменту організації.
7. Організаційна структура інноваційного менеджменту.
8. Які існують ризики на етапах інноваційного циклу?



9. Оцініть стан інноваційного менеджменту вашої організації.

### Теми рефератів

1. Сутність інноваційного менеджменту.
2. Типи організаційних структур управління інноваційним процесом
3. Планування інноваційного розвитку організації
4. Етапи запровадження інновацій.

### Література

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко.- 2-ге вид., перероб. і доп. - Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім „Княгиня Ольга», 2005. - 324 с.
2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Ши-пуліна. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. - 281 с.
3. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с
5. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. -Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. - 728 с.
6. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. -Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. - 615 с.
7. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : ВТД „Університетська книга», 2004. - 616 с.
8. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент. – Київ. : Академвидав. - 2006.- 464 с.
9. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно- інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Знання, 1999. – 492 с.

# РОЗДІЛ 7

## ФІНАНСОВИЙ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 7.1 Сутність фінансового менеджменту

За умов ринкової економіки з її жорсткою конкуренцією, виживання та успішне функціонування організацій багато в чому визначається здатністю менеджерів правильно розпорядитися наявними фінансовими ресурсами, примножуючи капітал і збільшуючи прибуток, вчасно спрогнозувати й уникнути банкрутства суб'єкта господарювання.

Наявний в Україні жорсткий податковий прес, інфляційні очікування, криза неплатежів дезорієнтують менеджерів організацій. Вони виявляються нездатними ухвалювати необхідні управлінські рішення в галузі регулювання прибутку, збільшення майна акціонерів, дивідендної політики і т. п. Ці, а також багато інших аспектів діяльності організацій піддаються управлінню за допомогою універсальних методів, вироблених у світовій практиці і об'єднаних у науці фінансового менеджменту в струнку та корисну в практичному відношенні систему.

Фінансовий менеджмент є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю організацій, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей організацій. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим та інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу й деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Найважливішою є роль фінансового менеджменту у сфері великого бізнесу. Тут діє закон переходу кількості в якість. Великому бізнесу потрібен великий потік капіталу й відповідно великий потік споживачів продукції. При цьому в бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестиціями, у тому числі з портфельним рухом і примноженням капіталу (траст, лізинг, селенг, транстінг). Тому без кваліфікованого фінансового менеджера великий бізнес просто неможливий.

Вважається, що для малого бізнесу достатньо кваліфікації бухгалтера чи економіста, оскільки фінансові операції майже не виходять за рамки звичайних безготівкових розрахунків, основою яких є грошовий обіг. Але

практика свідчить про те, що знання багатьох універсальних прийомів, накопичених фінансовим менеджментом, можуть бути ефективно використані й у малому бізнесі. А, враховуючи необхідність розвитку малого бізнесу, значущість таких знань буде виправданою і з економічного погляду.

Настав час, визначивши пріоритети, починати розробку й запровадження фінансового менеджменту, що сприятиме стабілізації стану кожного вітчизняного організацій. Не можна сказати, що системи управління фінансами організацій не існує. Вона є, але потребує перебудови й усунення недоліків. Уже діють організацій, де система фінансового менеджменту внаслідок органічного входження в систему загального економічного управління функціонує досить ефективно, зокрема, Тюменська нафтова компанія, Братський алюмінієвий завод, Новокраматорський машинобудівний завод. Останній може бути найбільш вдалим прикладом впровадження системи внутріфінансового фінансового менеджменту в Україні, де система управління фінансами сприяла:

- стабілізації фінансового стану організацій;
- адаптації організацій до ринкових перетворень;
- стимулюванню інвестиційної активності.

Постановка системи фінансового менеджменту організації відбувалася на основі впровадження сучасних інформаційних технологій, методів прогнозування і оптимізації, стратегічної діагностики, широкого застосування елементів функціонально-вартісного аналізу.

Вочевидь, потрібно створювати таку систему управління, за якої кожна окрема служба (в тому числі і служба фінансового менеджменту) розумітимуть, що їхня діяльність має бути спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей організацій в цілому.

Виходячи з практичного досвіду вищеназваних російських і українських організацій, можна стверджувати, що під час формування фінансового менеджменту організації передусім необхідна постановка внутрішнього управління, яка охоплює такі заходи:

■ Перебудову всього механізму управління органіцією з врахуванням необхідності впровадження служби фінансового менеджменту.

■ Розробку організаційних структур управління з розподілом виробництва на бізнес-одиниці.

■ Організацію роботи фінансового менеджменту з чіткою системою інформаційного обміну, що сприятиме оперативному реагуванню на зміну ситуації в роботі організацій.

■ Розробку стандартів управлінського обліку для структурних підрозділів, а також для всього організацій, що забезпечить оперативне

надходження й узагальнення необхідної фінансової інформації.

■ Автоматизацію фінансових розрахунків, яка має бути підкріплена засобами сучасних інформаційних технологій.

## **7.2. Методологічні засади фінансового менеджменту**

Фінансовий менеджмент згідно із завданнями, які ним вирішуються, можна поділити на стратегічний і оперативно-тактичний. Перший, як правило, пов'язаний з управлінням інвестиціями, другий спрямований на управління грошовою готівкою.

Фінансовий менеджмент базується на таких концепціях: грошових потоків, вартості грошей у часі, операційного та фінансового ризику, ціни капіталу та ефективного ринку.

■ Концепція грошових потоків. Фінансовий менеджмент враховує динамічну природу бізнесу й тому основним об'єктом дослідження й управління в цій системі є не прибуток, а грошові потоки.

■ Концепція вартості грошей у часі. В основу цієї концепції покладено твердження, що гроші з плином часу втрачають свою вартість. На цей процес впливає інфляція й ризик. Для фінансового менеджера ця концепція має виняткове значення, оскільки в аналітичних розрахунках доводиться порівнювати грошові потоки, що акумулюються чи використовуються в різні періоди часу.

■ Концепція операційного та фінансового ризику. Оскільки бізнес у будь-якій сфері перебуває під впливом багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які іноді досить важко спрогнозувати, він завжди має певний ступінь ризику, величина якого залежить від розміру фінансових ресурсів фірми. Тому фінансовий менеджер повинен обов'язково розраховувати і враховувати у своїх рішеннях можливі наслідки фінансового й підприємницького ризику.

■ Концепція ціни капіталу. Ціна капіталу – категорія, в основі якої – визначення суми фінансових витрат, необхідних для формування достатнього обсягу фінансових ресурсів. Вона, з одного боку, вказує на рівень цих витрат, а з іншого – на необхідність забезпечення мінімального рівня ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Під час формування оптимальної структури капіталу в основі має бути критерій – мінімум його ціни.

■ Концепція ефективного ринку відображається у проблемах, пов'язаних з невідповідністю реального ринку капіталу ефективному (ідеальному) ринкові. Ті рішення, що приймаються фінансовим менеджером,

можуть бути настільки ефективними, наскільки він оперує об'єктивною інформацією, яку отримує з відповідних джерел. Отже, якість інформації є визначальною у прийнятті фінансових рішень.

### **7.3. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи**

На думку одного з відомих у діловому світі експертів в галузі фінансового менеджменту Е. Хелферта, будь-який бізнес можна подати як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, викликаних управлінськими рішеннями. Такий системний підхід корисний, оскільки він відображає фінансову природу всієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах.

Практика свідчить, що жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів. Отже, від того, наскільки пов'язані між собою управлінські рішення та наявні фінансові можливості, залежать життєздатність і довготривалість бізнесу.

Наприклад, прийом людини на роботу приведе в майбутньому до серії виплат зарплати, а також відрахувань на соціальні заходи. Продаж у кредит звільняє від необхідності складування, розширює обсяг реалізації, але, з іншого боку – породжує напруження в готівкових ресурсах, купівля основного капіталу для виробництва може викликати цілу низку фінансових зобов'язань, водночас домовленість з кредитором про відкриття кредитної лінії викличе приплив капіталу в бізнес і т. ін.

Спільним для всіх рішень є базовий принцип «економічного компромісу», згідно з яким перед кожним рішенням менеджер повинен зважувати вигоди, які отримують, та фактичні витрати. Періодично сукупний ефект від цих компромісів можна спостерігати, коли робота чи фінансова вартість бізнесу оцінюються або через фінансову звітність, або за допомогою спеціального аналізу.

Стосовно механізму прийняття управлінських рішень будь-який бізнес можна розділити на три сфери: інвестиційну, виробничу й суто фінансову. В кожній сфері фінансовий менеджмент має свої специфічні основні завдання.

В інвестиційній сфері вони полягають:

- по-перше, у формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення нормальної виробничої діяльності за найнижчою ціною.
- по-друге, у виборі їді виконанні інвестицій на основі ґрунтового економічного аналізу й менеджменту.

У сфері виробничої діяльності – це забезпечення прибуткової поточної діяльності за допомогою ефективного використання всіх наявних ресурсів.

I, нарешті, у фінансовій сфері головні завдання полягають:

- в оптимізації розподілу отриманого прибутку,
- в обережному фінансуванні бізнесу, за якого свідомо поєднується користь і ризик у використанні зовнішнього кредиту.

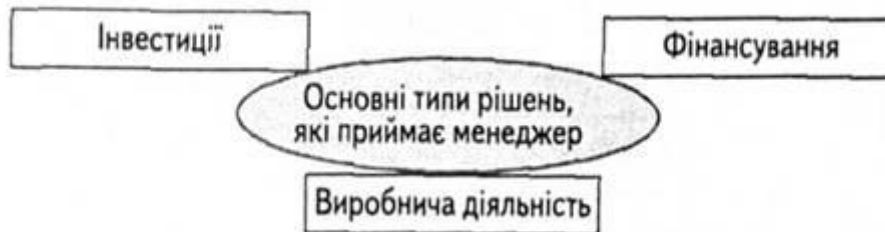


Рис. 7.1. Основні сфери ухвалення ділових рішень

Вирішення другого завдання у сфері фінансування, як бачимо, тісно пов'язане із завданнями, що виникають в інвестиційній сфері, і система набуває завершеного вигляду.

Рішення, які ухвалюють менеджери, впливають на рух контрольованих ними ресурсів. Ці рухи описуються терміном «фондові потоки» (funds flows), котрий означає ресурси, вкладені бізнесом у вигляді грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів, обладнання, чи отримані бізнесом у вигляді позик, облігацій або акціонерного капіталу.

За допомогою спрощеної схеми Е. Хелферт показує взаємозв'язок фондових потоків у бізнесі (див. рис.7.2. ).

Система складається з трьох сегментів, які відповідають трьом основним галузям прийняття рішень. Верхній сегмент показує три компоненти інвестицій: вже наявну інвестиційну базу, доповнення у вигляді нових вкладів і вилучення вкладів, які вже непотрібні.

Центральний сегмент показує взаємодію в процесі діяльності трьох основних елементів: ціни, обсягу продажу та витрат на продукцію.

Нижній сегмент подає подвійну основу фінансування бізнесу. Перша частина відображає розпорядження прибутком від виробничої діяльності, друга – можливі джерела фінансування довгострокового капіталу. Вона показує власність акціонерів, яка збільшена на суму нерозподіленого прибутку й довгострокові позики зі сторони. Рішення, що торкаються нерозподіленого прибутку й довгострокового капіталу, впливають на фондовий потенціал компанії, підтримуючи доповнення до інвестиційної бази.

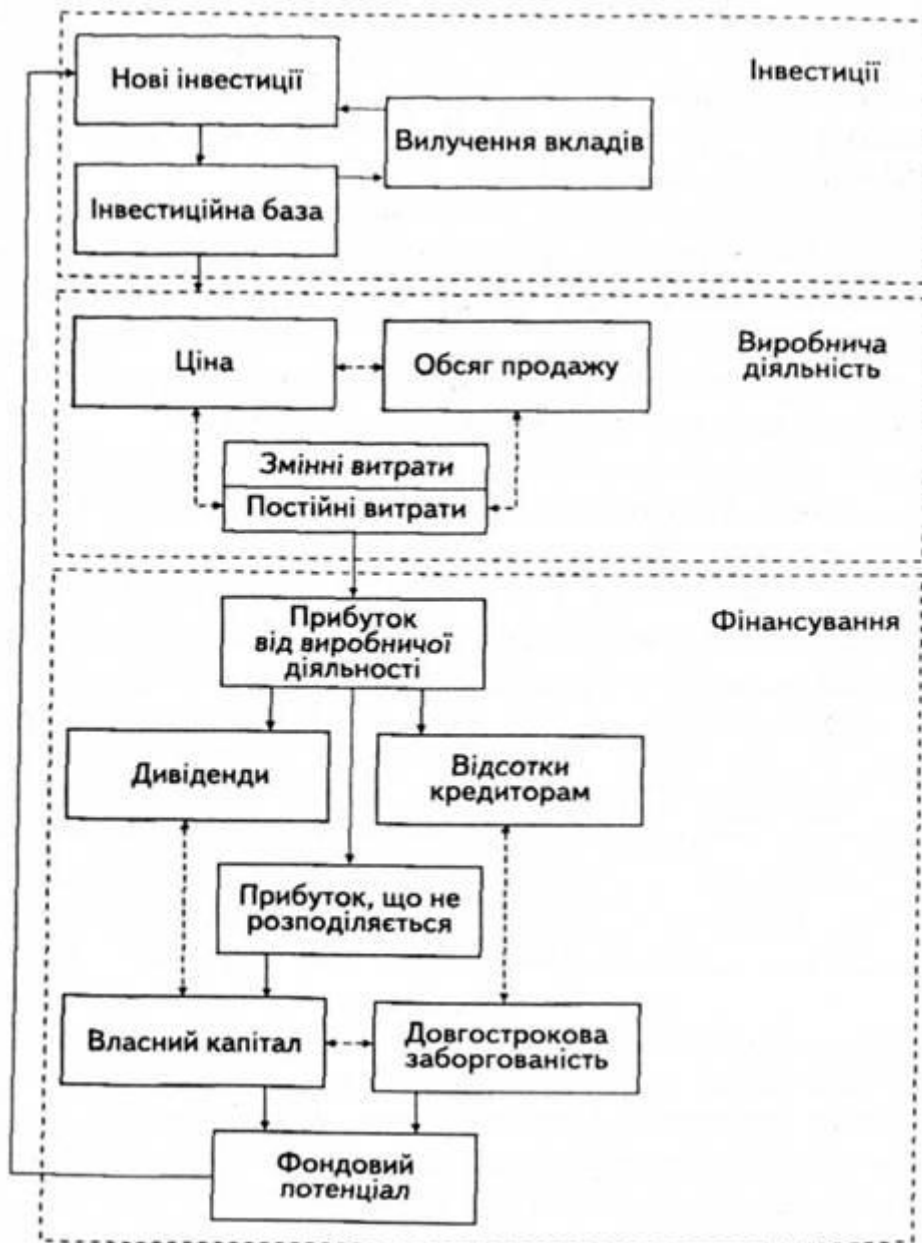


Рис. 7.2. Система бізнесу

## 7.4. Фінансова стратегія та фінансова політика

Запропонована Е. Хелффертом концепція базової системи бізнесу відображає чисельні динамічні взаємозв'язки між основними управлінськими рішеннями, стратегіями, типами фінансової політики та рухом фондів.

Впорядкованість між цими змінними є важливим аспектом довгострокового успіху фірми. Фінансовий менеджмент має багато прийомів для розв'язання складних проблем бізнесу.

Фінансова стратегія розробляється на основі орієнтирів довгострокового розвитку організацій й, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формується фінансова політика.

Як відомо, головною метою фінансової діяльності організацій є максимізація його ринкової вартості. Хоча для багатьох організацій України ще довгий час головною метою буде уникнення банкрутства і великих фінансових втрат. До стратегічних цілей можна також зарахувати нарощування власного капіталу, оптимізацію структури капіталу з позицій мінімізації ризику, підвищення рівня рентабельності власного капіталу та ін. Система стратегічних цілей формує стратегічну модель розвитку організацій.

Розробка і проведення фінансової політики організацій, спираючись на фінансову стратегію, дає змогу вирішувати конкретні завдання з відповідних напрямів його фінансової діяльності.

Розробка фінансової політики може мати багаторівневий характер. Так, наприклад, політика формування капіталу може охоплювати політику його оптимальної структури щодо прийнятої ціни або рівня фінансової стійкості. Політика формування власного капіталу може охоплювати емісійну та дивідендну політику як самостійні блоки.

Основою успішного управління є логічно взаємопов'язаний набір стратегій розвитку фірми, інвестиційних цілей, цілей основної діяльності фірми та фінансової політики, де всі ці елементи посилюють свою дію, не суперечать одне одному. Наприклад, якщо фірма має на меті впроваджувати агресивну політику розширення своєї діяльності, то це не можна пов'язувати з консервативною фінансовою політикою, в основі якої – розрахунок тільки на власні фінансові ресурси.

Спрямованість на виплату великих дивідендів суперечить меті розширення власного сегмента ринку, оскільки для цього потрібно більшу частину прибутку реінвестувати в діяльність фірми.

Особливу увагу слід приділяти пошуку шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестуванню коштів у проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику.

За наявності альтернативних можливостей необхідно проаналізувати вплив кожної з них на оцінку загальної вартості капіталу фірми. В ринковому середовищі дуже важливо визначити співвідношення між фінансуванням бізнесу за допомогою позик і продажем цінних паперів, а також звернути увагу на впровадження оптимальної дивідендної політики.

Усі ці елементи потрібно вибирати за допомогою ґрунтовного аналізу економічних вигод, як відокремлено по елементах, так і в цілісній системі бізнесу.



## 7.5. Фінансовий менеджмент як система управління

Фінансовий менеджмент, з одного боку, являє собою одну з провідних підсистем загального менеджменту, а, з іншого – виступає як система раціонального та ефективного використання капіталу, як механізм управління рухом фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент спрямований на зростання фінансових ресурсів, інвестицій та нарощування обсягу капіталу. В загальному вигляді фінансовий менеджмент можна визначити такою схемою (рис.7.3. ).

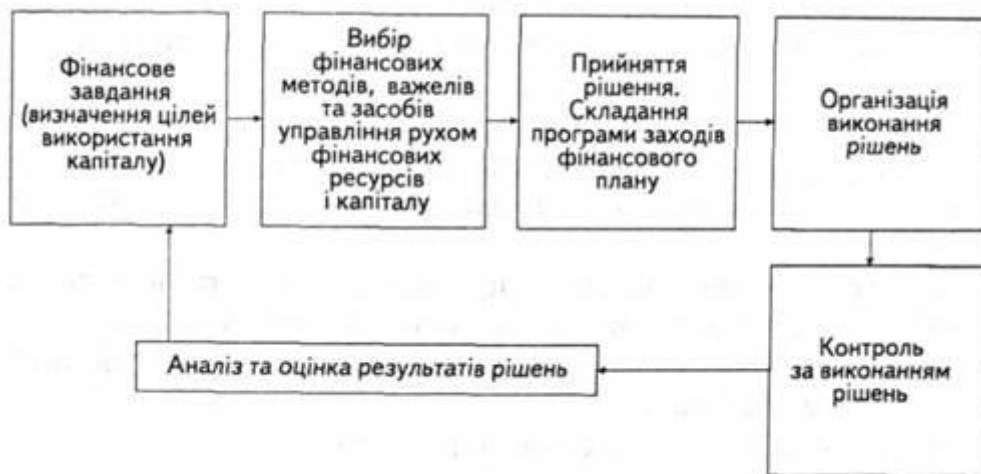


Рис. 7.3. Загальна схема фінансового менеджменту

Ця схема дає загальне уявлення про фінансовий менеджмент як про механізм управління фінансовими ресурсами. Кінцева мета такого управління відповідає цільовій функції суб'єкта господарювання – отриманню прибутку. Відомо, що збільшення прибутку можна досягти за рахунок зростання обсягу реалізації або за рахунок зменшення витрат. Фінансовий менеджмент, керуючи рухом капіталу, може спрямувати його на зростання виробничих потужностей, тобто – виручки; керуючи рухом фінансових ресурсів можна використати їх для зниження собівартості продукції і збільшення капіталу.

Як система управління фінансовий менеджмент складається з об'єкта й суб'єкта управління.

Об'єкт управління у фінансовому менеджменті – це сукупність умов здійснення грошового обігу, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових відносин між суб'єктами господарювання та їхніми підрозділами у процесі господарювання.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як керівник), яка за допомогою

різних форм управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Фінанси будь-якого організацій охоплюють грошові відносини:

■ з іншими організаціями (з оплати постачання сировини, товарів, інших матеріальних цінностей, з реалізації продукції, під час отримання фінансових і комерційних кредитів і вкладення капіталу тощо);

■ із засновниками (в розподілі прибутку);

■ з трудовим колективом (з оплати праці, в розподілі доходів і прибутку, у сплаті дивідендів за акціями, відсотків за облігаціями тощо);

■ з державними органами управління (у сплаті податків, в обов'язковому продажі частини експортного виторгу тощо).

У цьому зв'язку слід виокремити такі основні функції фінансового менеджменту:

• формування грошових фондів (доходи);

• використання цих фондів (видатки);

• контроль за їх формуванням і використанням. До функцій об'єкта управління належать:

• організація грошового обігу;

• забезпечення фінансовими коштами та інвестиційними інструментами;

• забезпечення основними і оборотними фондами;

• організація фінансової роботи.

Функції суб'єкта управління являють собою конкретний вид управлінської діяльності, який послідовно складається зі збору, систематизації, передавання, зберігання інформації, прийняття рішення й перетворення його в наказ. Функції суб'єкта управління охоплюють: планування, прогнозування, організацію, регулювання, координування, стимулювання, контроль.

Планування у фінансовому менеджменті відіграє суттєву роль і охоплює весь комплекс заходів як з розробки рішень, так і з упровадження їх у життя. Для того, щоб ця діяльність була успішною, створюється методологія й методика розробки фінансових планів.

Прогнозування являє собою розробку на довготермінову перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин. Особливістю прогнозування є альтернативність у побудові фінансових показників, варіантність розвитку фінансового стану об'єкта управління. Прогнозування може здійснюватись як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденцій зміни, так і на основі прямого передбачення змін. Управління на основі передбачення цих змін потребує

вироблення у фінансового менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також використання гнучких загальних рішень.

Організація у фінансовому менеджменті – це об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать створення органів управління, встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик.

Регулювання являє собою вплив на об'єкт управління, аби досягти стійкого стану фінансової системи у разі виникнення відхилень від заданих параметрів. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи усунування відхилень від планових завдань, встановлених норм і нормативів.

Координація у фінансовому менеджменті – узгодженість роботи всіх ланок системи управління, апарату управління і спеціалістів. Координація забезпечує єдність взаємовідносин об'єкта управління, суб'єкта управління та окремого працівника.

Стимулювання – це спонукання працівників фінансової служби до заінтересованості в результатах своєї праці.

Контроль у фінансовому менеджменті являє собою перевірку організації фінансової роботи, виконання фінансових планів і т. ін. За допомогою контролю збирається інформація про використання фінансових засобів та про фінансовий стан об'єкта, виявляються додаткові фінансові резерви, вносяться зміни до фінансових програм. Контроль передбачає аналіз фінансових результатів. Аналіз, своєю чергою, є частиною процесу планування фінансів. Таким чином, контроль є зворотною стороною фінансового планування і його слід розглядати як власну складову.

Завдання фінансового менеджменту можна згрупувати за трьома напрямками.

■ Загальний фінансовий аналіз і планування. В рамках цього напрямку здійснюється загальна оцінка:

- активів організацій і джерел їх фінансування;
- величини і складу ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу організацій й розширення його діяльності;
- джерел додаткового фінансування;
- системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

■ Забезпечення організацій фінансовими ресурсами (управління джерелами коштів). В межах цього напрямку реалізується детальна оцінка:

- обсягу необхідних фінансових ресурсів;
- форми їх надання;

- рівня доступності й часу надання;
- вартості володіння даним ресурсом;
- ризику, пов'язаного з цим видом ресурсів.

■ Розподіл фінансових ресурсів (інвестиційна політика та управління активами). В рамках цього напрямку втілюється аналіз і оцінка:

- оптимальності трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів (матеріальні, трудові і т. д.);
- доцільності й ефективності вкладень у основні фонди, їхнього складу та структури;
- оптимальності оборотних коштів;
- ефективності капітальних вкладень.

Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому фінансовий менеджмент має бути багатоваріантним. Головне у фінансовому менеджменті – це правильне визначення мети, яка відповідає фінансовим інтересам об'єкта управління. Фінансовий менеджмент вельми динамічний, ефективність його функціонування багато в чому залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового стану об'єкта управління. Тому фінансовий менеджмент має базуватися на знаннях стандартних засобів управління, на вмінні швидко і безпомилково оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здатності відразу знайти оптимальний вихід з неї.

У фінансовому менеджменті готових рецептів бути не може. Він учить тому, як завдяки методам, засобам вирішення тих чи інших господарських завдань досягти помітного успіху для конкретного суб'єкта господарювання.

## 7.6. Організаційна структура фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент як економічний орган управління суб'єкта господарювання являє собою частину апарату управління.

Організаційна структура фінансового менеджменту, а також кадровий склад можуть бути побудовані різними способами залежно від розміру, виду діяльності, забезпеченості фінансовими ресурсами та умов функціонування суб'єкта господарювання. Фінансова служба не обов'язково виділяється як окремий підрозділ (у цьому разі оперативну фінансову діяльність здійснює бухгалтер), але для великих промислових організацій характерне відособлення фінансової служби.

Служба фінансового менеджменту організації повинна керуватися чітко визначеними цілями, які мають бути сформульовані й закріплені внутрішніми документами, а також доведені до персоналу організацій. Це

сприятиме вирішенню поставлених завдань у належний термін і на необхідному організаційному рівні.

За умов ринку фінансовий менеджер стає однією з провідних фігур організації. Він відповідає за постановку фінансової проблеми організації й ухвалює найприйнятніший варіант її розв'язання. Фінансовий менеджер здійснює оперативну фінансову діяльність. Його обов'язки полягають у контролі за грошовими витратами організації. Найчастіше фінансовий менеджер входить до складу найвищого керівного персоналу, оскільки бере участь у вирішенні всіх основних питань, пов'язаних з управлінням організацією.

Будь-яка організація відпрацьовує для себе взаємодію наявних рівнів управління й функціональних сфер у такій формі, щоб успішно досягти мети організації. Фінанси мають для організацій виняткове значення, адже будь-яка організація потребує засобів для діяльності й розвитку. Тому створенню раціональної структури управління фінансами слід приділяти велику увагу.

Структура фінансових служб організацій має будуватися за лінійно-функціональним принципом, тобто мають бути чітко означені функції кожного підрозділу і працівника. Як правило, очолює фінансову службу фінансовий директор (або менеджер) у великих організаціях або головний бухгалтер у малих організаціях.

Враховуючи необхідність виконання завдань, які стоять перед фінансовими службами, їхні структури значно різняться залежно від розмірів організацій.

У даному разі головний бухгалтер виконує й низку функцій фінансового менеджера (прогнозування, планування, аналіз, контроль, забезпечення розвитку організації).

У середніх організаціях функції рахівництва виокремлюються й виконуються бухгалтерією. Фінансовий менеджер зосереджується на завданнях планування і прогнозування, аналізу, контролю, пошуку джерел фінансування тощо (докладний перелік див. вище). При цьому працює в тісному зв'язку з головним бухгалтером.

У великих організаціях фінансова служба має приблизно таку ж структуру, як і на середніх, однак розподіл праці глибший, формуються підрозділи фінансового відділу. Водночас зростає роль фінансового контролера, який здійснює внутрішній контроль фінансової діяльності організацій і не тільки відповідає за виявлення відхилень між фактом і планом, але й виступає радником у всіх сферах управління.



Рис.7.4. Структура фінансових служб середніх організацій

Роль фінансового контролера в загальній структурі управління фірмою можна показати на прикладі компанії Eco-Med-Poll, яка постачає на ринок України товари виробництва Procter & Gamble та інших виробників. Фірма має представництва в чотирьох регіональних центрах (Одеса, Харків, Дніпропетровськ, Львів) і для її продуктивної роботи необхідна дійова система звітності, яка б захищала від заморожування продукції на складах і створювала базу для прогнозів і планування. Структуру управління компанії Eco-Med-Poll зображено на схемі:



Рис. 7.5. Структура управління компанії Eco-Med-Poll

У кожному регіоні працює Sales team (команда продажу). До неї входять 5–10 продавців і керівник, який координує роботу на довіреній йому території і передає інформацію про стан справ на наступний рівень управління.

На ньому знаходяться Country Logistics Manager і Country Sales Manager. Перший відповідає за розмитнення, складування і розподіл товарів за регіонами. Другий аналізує інформацію, передану з регіонів, і складає дуже детальну й реалістичну картину того, що відбувається на ринку. Ця інформація надходить фінансовому директорові й головному бухгалтерові, в

руках яких практично перебуває вся фірма. На основі отриманої інформації приймаються рішення. Якщо питання серйозне й може спричинити масштабні наслідки, рішення приймається колегіально. У цьому беруть участь як фінансовий директор, головний бухгалтер, так і Country Logistics Manager і Country Sales Manager.

Усі функції з контролю передаються фінансовому контролерові. Директор бере участь переважно у визначенні стратегії.

## 7.7. Функції фінансового менеджера

У керівництві фінансовою діяльністю головна дійова особа – фінансовий менеджер. Його функціональними обов'язками можуть бути:

- організація фінансової роботи організації;
- розробка прогнозів, проектів і планів укладання капіталу (пряме й венчурне укладання, укладання в цінні папери);
- оцінка різних варіантів укладень капіталу з урахуванням міри ризику й розміру отриманого доходу, добір оптимального варіанта;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів, планів надходження й використання іноземної валюти;
- участь у розробці бізнес-плану суб'єкта господарювання в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів;
- проведення валютної і кредитної політики;
- аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання;
- контроль за виконанням планових показників.

Функції фінансового менеджера можуть бути узагальнені в зразковій посадовій інструкції. Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, можна сформулювати основні положення їхньої кваліфікаційної характеристики.

Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера висуває до нього вимоги у сфері його теоретичної підготовки і практичних навичок роботи. Вона складається з двох розділів «повинен знати» і «повинен уміти».

Повинен знати:

- теорію менеджменту;
- теорію фінансів, кредиту і грошового обігу;
- теорію фінансового менеджменту;
- бухгалтерський облік;
- економічну статистику, чинну статистичну звітність;
- чинне законодавство України в галузі фінансової, кредитної, валютної, банківської і біржової діяльності;

- основні нормативно-правові акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;
- види цінних паперів і порядок їх обігу;
- правила й порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України;
- основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки господарського суб'єкта;
- методологію й методику економічного аналізу;
- діловодство й кореспонденцію. Повинен уміти:
- читати бухгалтерський баланс;
- розумітися на статистичній, бухгалтерській і оперативній звітності суб'єкта господарювання;
- розбиратися у фінансовій інформації, у тому числі закордонній;
- аналізувати результати виробничо-торговельної і особливо фінансової діяльності суб'єкта господарювання;
- аналізувати і оцінювати економічну ефективність заходів з укладання капіталу;
- прогнозувати результати вкладання капіталу, оцінювати їх і ухвалювати остаточні рішення;
- розробляти програми використання фінансових ресурсів;
- складати фінансовий план;
- складати звіт про використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану;
- готувати документи з фінансових питань для подання їх до банку, податкової служби та інших органів управління;
- вести листування з фінансових питань з органами управління та суб'єктами господарювання;
- здійснювати контроль за виконанням показників фінансового плану й фінансових програм, за ефективним використанням фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних засобів.

## **7.8. Операційний менеджмент**

Операційний менеджмент є центральною ланкою організацій і створюється на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці. За допомогою операційної функції проводиться сукупність дій з переробки ресурсів і постачання результатів діяльності в зовнішнє



середовище. Операційна система складається із трьох підсистем:

- переробної – виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати;
- забезпечення – не пов'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи;
- планування та контролю – отримує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, опрацьовує цю інформацію й видає рішення про те, як має працювати переробна підсистема.

Структура управління операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси, прийоми, пов'язані з безпосереднім випуском продукції (наданням послуг).



Рис. 7.6. Структура управління операційною системою (підсистеми операційного менеджменту)

Усі ці підсистеми управління (рис.) рівноправні й мають свою відповідну політику, методологію та інструментарій здійснення.

#### Оперативне управління виробництвом

Підсистема оперативного управління спрямована на виконання завдань оперативного забезпечення ритмічного виробничого процесу за раціонального використання ресурсів. Оперативне управління характеризується метою, критеріями досягнення локальних цілей, функціями, певною структурою. В організаціях системи оперативного управління побудовані за ієрархічним принципом з розподілом функцій централізованого й децентралізованого управління.

«Дерево» цілей оперативного менеджменту має вигляд графа (рис 7.7..), а ранжування цілей за даним графом наведено в таблиці 7.1.

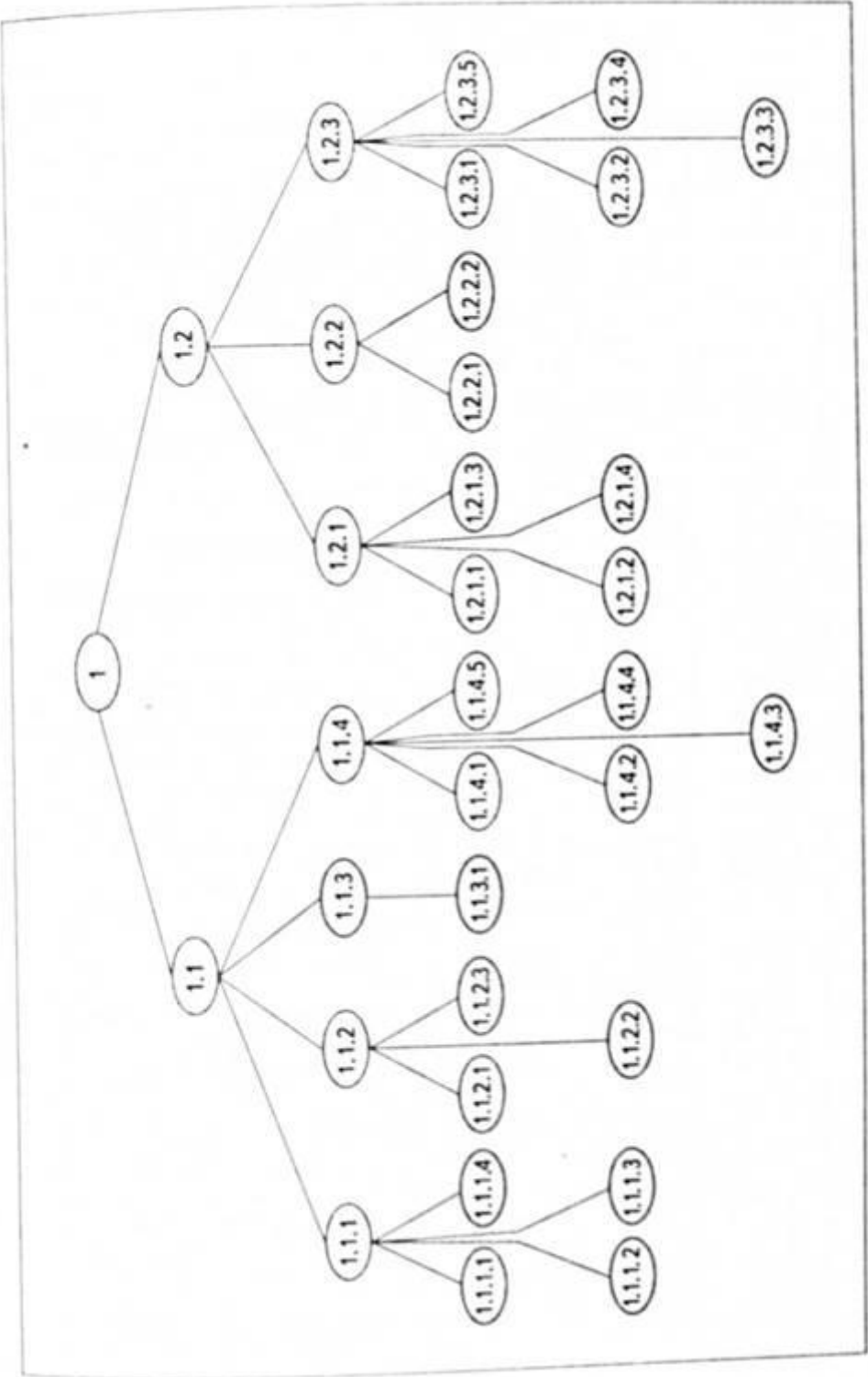


Рис. 60  
«Дерево» цілей оперативного управління оперативною системою

Таблиця. 7.1. Характеристика цілей оперативного управління

Ранг цілі	Шифр цілі	Характеристика цілей
1-й	1	Забезпечити злагоджену роботу всіх ланок виробництва з випуску продукції встановлено? номенклатури виробів відповідно до замовлень за найкращого використання всіх виробничих ресурсів і оптимізації витрат на управління
2-й	1.1	Виконання планових завдань з виготовлення та випуску номенклатури виробів у встановлених обсягах і термінах за найкращого використання виробничих ресурсів
	1.2	Оптимізація затрат на виконання завдань
1-й рівень	1.1.1	Забезпечення якісного контролю, облік та аналіз ходу виконання планових завдань
	1.1.2	Забезпечення високоефективного планування й виконання планових завдань
	1.1.3	Забезпечення ефективного виконання плану виробництва
	1.1.4	Організація виконання плану
	1.2.1	Забезпечення раціонального використання робочого часу і зниження простоїв обладнання
	1.2.2	Раціоналізація затрат незавершеного виробництва
	1.2.3	Оптимізація затрат на оперативне управління виробництвом
2-й рівень	1.1.1.1	Забезпечення якісно? нормативної бази оперативного управління
	1.1.1.2	Розробка раціональних планів виробництва
	1.1.1.3	Розробка ефективних планів роботи цехів, дільниць
	1.1.1.4	Забезпечення змінно-добових планів
	1.1.2.1	Забезпечення ефективного контролю за ходом виробництва
	1.1.2.2	Забезпечення якісного обліку виробничого процесу
	1.1.2.3	Забезпечення проведення якісного аналізу ходу виробничого процесу
	1.1.3.1	Забезпечення ефективного регулювання ходу виробничого процесу на міжцеховому рівні
	1.1.4.1	Своєчасне доведення розроблених планів за призначенням
	1.1.4.2	Організація ефективного ходу виробничого процесу
	1.1.4.3	Організація забезпечення цехів, дільниць, робочих місць матеріалами, напівфабрикатами
	1.1.4.4	Організація забезпечення інструментами і пристроями відповідно до календарного плану
	1.1.4.5	Організація забезпечення цехів, дільниць, робочих місць необхідною технічною документацією
	1.2.1.1	Оптимальне планування завантаження робочих місць
	1.2.1.2	Зниження простоїв обладнання через планове обслуговування
	1.2.1.3	Організація своєчасного забезпечення робочих місць інструментами, документацією
	1.2.1.4	Організація якісного контролю і обліку простоїв робітників
2-й рівень	1.2.2.1	Організація робіт зі зниження нормативів незавершеного виробництва
	1.2.2.2	Зниження витрат на транспортування незавершеного виробництва
	1.2.3.1	Раціоналізація організаційної структури системи оперативного управління виробництвом
	1.2.3.2	Застосування засобів механізації та оргоснастки

	1.2.3.3	Застосування автоматизованих систем оперативного управління виробництвом
	1.2.3.4	Вдосконалення методів виконання функцій управління в системі оперативного управління
	1.2.3.5	Підвищення якості роботи працівників оперативного управління виробництвом

Основний зміст операційного менеджменту полягає у виконанні таких функцій:

- планування – конкретизація й забезпечення завдань, встановлених поточним планом (уточнення обсягу й номенклатури продукції, встановлення декадних графіків, виробничих програм тощо);
- оперативний контроль – зіставлення фактичних параметрів технології та продукції, даних про хід виробництва з нормативними величинами;
- оперативний аналіз – своєчасна оцінка безперервного ходу виробництва, виявлення причин відхилень процесу виробництва від запланованих.

## 7.9. Управління товарними ресурсами

Найсучасніший підхід до управління товарними ресурсами – застосування логістики. За даними досліджень у галузі маркетингу й логістики, проведеними В. Стюартом, застосування концепції комерційної логістики на промисловому організації дає:

- скорочення кількості продажу «втрачених» у результаті відсутності запасів необхідної продукції за рахунок точного розміщення запасів і контролю над ними; скорочення циклу «обслуговування споживача»;
- зміцнення й закріплення зв'язків постачальника зі споживачем;
- економія витрат;
- можливість більше уваги приділяти попиту;
- більш ефективно і прибутково конкурувати на окремих ринках. Для організацій, що діють у країнах з розвинутою ринковою економікою, характерна увага до підрозділів, які обслуговують основне виробництво, в тому числі й тих, що пов'язані з рухом матеріалів. Причиною цього є той факт, що управління операційною системою неодмінно пов'язане з організацією та управлінням, забезпеченням кадрами, сировиною, матеріалами, енергетичними ресурсами, збутом продукції, внутрішніми розміщеннями й переміщеннями матеріальних та інших ресурсів, обміном інформацією. З посиленням процесу становлення ринкових відносин в Україні основним завданням промислових організацій стає забезпечення

своєчасного постачання та обробки необхідної кількості ресурсів, що відповідають усім вимогам за якістю, з мінімальними витратами часу й засобів. Складське господарство, запаси, транспорт, планування виробництва, обробка замовлення та інші підсистеми залежать одні від інших. Спроби мінімізувати витрати якогось окремого виду діяльності без урахування цього взаємного впливу можуть призвести до підвищення загальних витрат під час організації матеріалопотоку. Тому необхідним є проведення аналізу діяльності виробничої системи з урахуванням загальних витрат. Найдоречнішою для комплексного аналізу матеріалопотоків та інформаційних потоків, що їх супроводжують, буде концепція логістики, яка, за твердженням американської ради з управління логістикою, є загальною стратегією господарської діяльності, засобом конкурентної боротьби; стратегією оптимізації матеріальних та інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і забезпечення конкурентоспроможності, що перекриває кілька окремих галузей діяльності.

Класичну схему комерційної логістичної системи наведено на рис..

Узагальнюючи відомі визначення, доходимо висновку, що призначення логістики полягає у:

- плануванні, управлінні й контролі матеріалопотоку й пов'язаного з ним інформаційного потоку;
- здійсненні господарської практики для координації постачання, складування і транспортного обслуговування;
- підвищенні ефективності взаємодії органів управління матеріально-технічним забезпеченням і транспортом;
- інтеграції матеріально-технічного забезпечення, транспортування вантажів і систем передавання інформації про фізичне спрямування ресурсів;
- комплексному, скоординованому управлінні загальним процесом товарообігу на всіх рівнях, у масштабах окремих регіонів і всього господарства.

Таким чином логістика виступає основною функціональною сферою управління й контролю матеріалів як усередині організацій, так і поза її межами, найважливішим науково-практичним напрямом удосконалення інфраструктури суспільного виробництва.

Для забезпечення організаційно-економічної стійкості організацій необхідно комплексно розглянути всі підрозділи, які беруть участь у здійсненні логістичного циклу організацій.

Логістичний цикл – це інтервал часу між оформленням замовлення на постачання товару (засобів виробництва) та доставкою замовлення споживачеві.

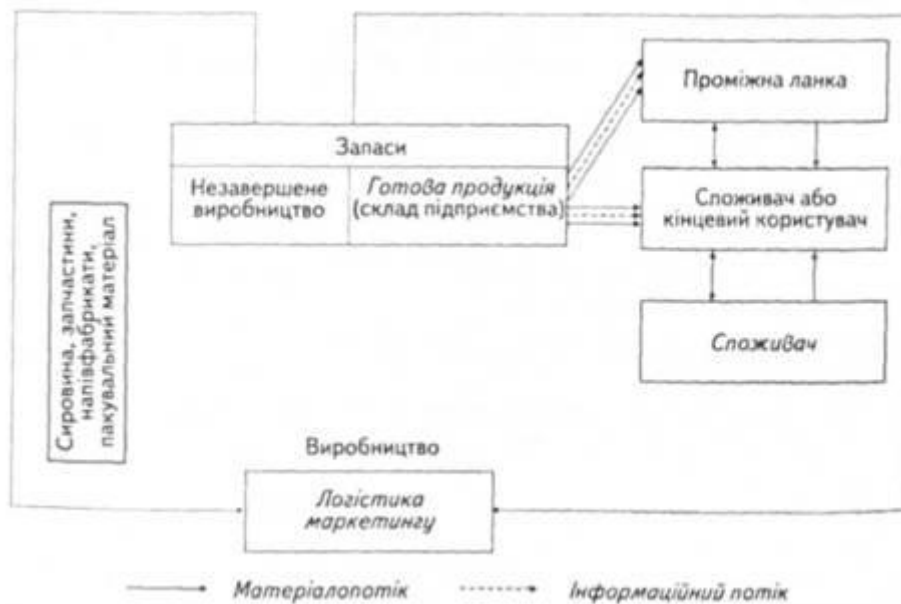


Рис. 7.7. Схема комерційної логістичної системи

Під час розробки моделі логістичної системи варто керуватися такими настановленнями:

- розміщення й кількість виробничих одиниць необхідно здійснювати з урахуванням постачальників продукції, транспортних витрат, кількості продукції, що виробляється;
- розмір запасів має бути оптимальним для всієї операційної системи;
- на організації слід мати складський центр накопичення та обробки вантажів, проміжний склад для тимчасового зберігання продукції;
- визначити оптимальну транспортну модель для кожного варіанта системи;
- усі підрозділи, які входять до логістичної системи, мають бути пов'язані інформацією, контрольною і транспортною мережею;
- необхідно налагодити чіткий інформаційний зв'язок.

Причини, які привертають увагу операційного менеджменту до проблем логістики:

- концентрація зусиль на підвищенні ефективності окремих процесів постачання, виробництва чи реалізації не дає ніяких результатів;
- система логістики стає важливим конкурентоспроможним засобом та основою контролю над розподілом;
- досягнення НТП прискорили консолідацію системи логістики в одне ціле;
- логістика почала визначати стратегію в цілому, а не лише мінімізувати витрати.

В межах концепції комерційної логістики розглянемо модель матеріалопотоку.

Припустимо, що величина попиту (матеріалопотік)  $Q$  залежить від тарифу на перевезення продукції  $P_0$  і сукупного доходу споживача  $Y$ .

Ця залежність виражається рівнянням попиту:

$$Q^d = D(P_b; Y). \quad (1)$$

Припустимо також, що матеріалопотік залежить від тарифу на перевезення  $P_b$  і ціни на пально-мастильні матеріали  $P_s$ .

Ця залежність виражається рівнянням:

$$Q^s = S(P_b; P_s). \quad (2)$$

Припустимо, перевезення зміниться так, щоб забезпечити рівновагу попиту і пропозиції:

$$Q^d = Q^s \quad (3)$$

Система означених рівнянь складає модель матеріалопотоку. Цю модель можна навести у вигляді графіка попиту  $D$  і пропозиції  $A$  (рис. 62).

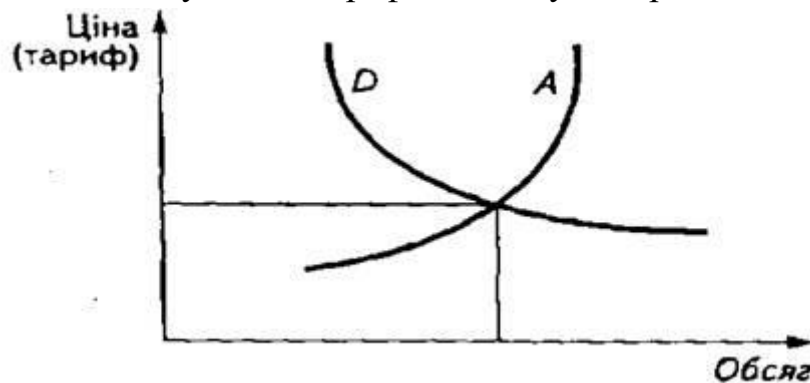


Рис. 7.8. Графік попиту і пропозиції

Узагальнюючи все вище викладене, можна подати функціональну схему управління товарними запасами (рис. ).

Проведені дослідження процесу управління товарними ресурсами організації машинобудівної галузі дали змогу зробити такі висновки.

■ Досягнення основної мети виробничо-збутової системи та забезпечення її стабільності протягом тривалого періоду можливе тільки після всебічного дослідження процесу управління функціонуванням матеріальних, інформаційних і фінансових потоків конкретного організації і, як свідчить практика країн з розвинутою економікою, найефективніше вивчати їх з позицій концепції логістики. Основою для проведення аналізу має бути визначення організації та ефективності діяльності управлінського персоналу, співвіднесеності чисельності і кваліфікації персоналу, трудомісткості і складності робіт, що ними виконуються, а також співвіднесеності якості виконання цих робіт і витрат на їх здійснення, відповідній діяльності апарату управління щодо виробленої стратегії

розвитку організацій за пропонованою системою параметрів.

■ Виробнича структура досліджуваних організацій не відповідає вимогам охоплення всіх етапів розширеного виробництва; вплив цього недоліку на виробничо-логістичну систему організацій невеликий, хоча зменшує ефективність усього логістичного ланцюга.

■ Практично на всіх стадіях управління і просування матеріалів усередині організацій бере участь кілька підрозділів структури управління, більшість з яких вже на практиці об'єднана в комерційну службу, підпорядковану комерційному директорові, який фактично виконує більшу частину обов'язків, що можуть бути покладені на провідного керівника з логістики організації.

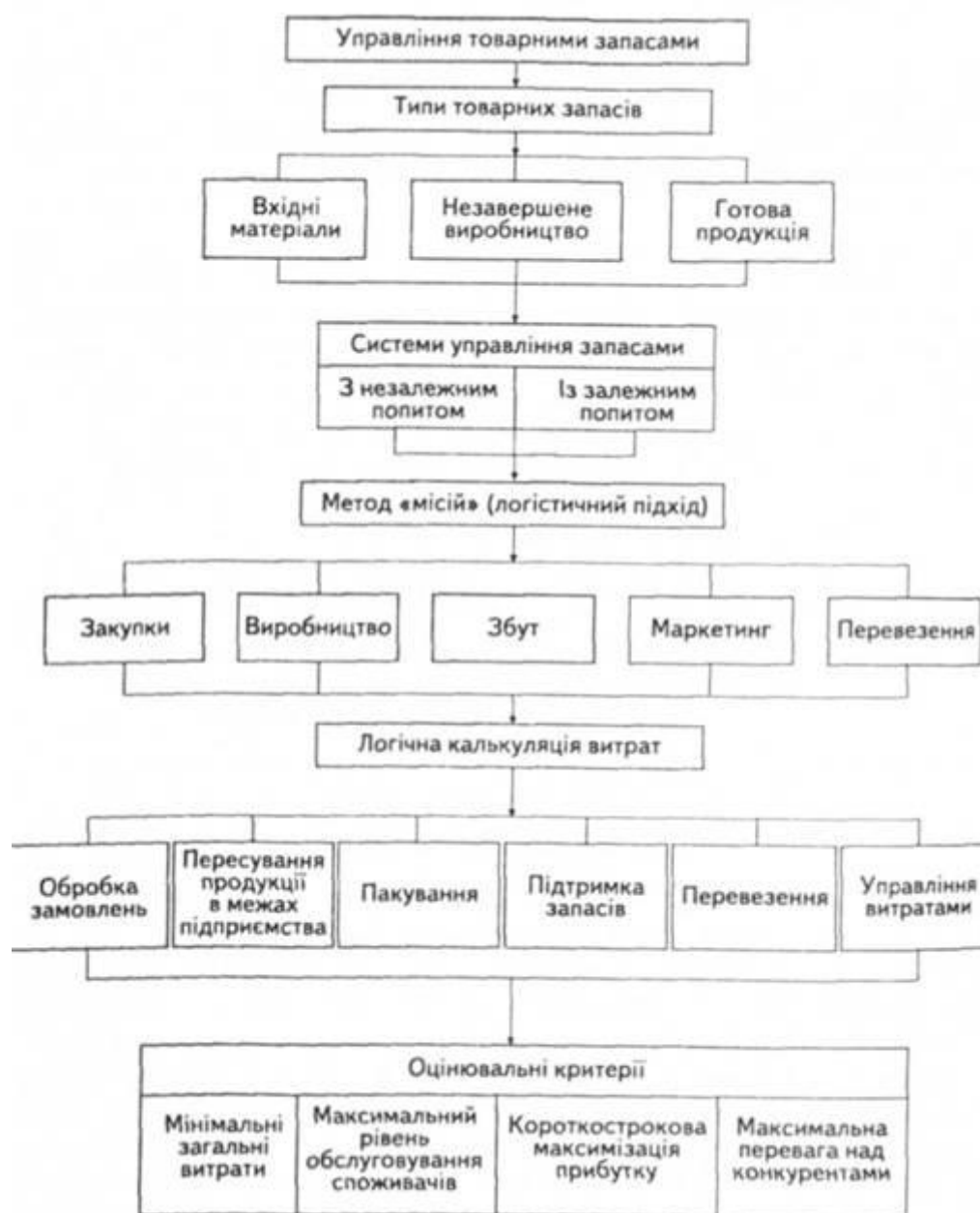


Рис. 7.9. Функціональна схема управління товарними запасами



■ Кількість рівнів ієрархії структури управління и чисельність зайнятих спеціалістів управлінців на більшості організацій можна визнати прийнятними, хоч і спостерігається деяка перевантаженість керівників середньої ланки, що призводить до недостатнього рівня керованості, усунути яку можна оптимізацією кадрового складу служб; перевищення кількості рівнів ієрархії над нормативною не відіграє визначальної ролі в зниженні ефективності управління, але дає змогу зменшити або усунути зайве навантаження на керівництво, тому теж може бути визнане прийнятним.

■ Стан справ з нормативною документацією організації можна визнати задовільним. Роботи, виконання яких регламентоване нормативними документами, практично не дублюються, що є позитивною ознакою та свідчить про задовільну культуру організації управління.

■ Порівняння тенденцій у змінах чисельності апарату управління й темпах зростання його ефективності та ефективності організацій у цілому вказують на негативні тенденції та свідчать про недостатню заінтересованість керівництва у проведенні реформування внутрішньо-фірмового управління. Скорочення чисельності управлінського персоналу в 1998–1999 рр. було виправданим, а в подальшому – ні.

■ Організаційна структура управління організацією змінюється в напрямі пристосування до ринкових умов, але надто повільними темпами. Відсутня визначеність із виробничою стратегією, є деякі недоліки як у спрямованості змін, так і в їх реалізації; відсутні докорінні зміни, хоч вони і здійснюються протягом кількох останніх років.

Під час проведення надскладної роботи з дослідження та аналізу системи управління матеріалопотоками та інформаційними потоками промислових організацій передусім необхідно визначитися з тими чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють найбільший вплив на цю систему. До факторів внутрішнього середовища, окрім згаданих вище, слід віднести також рівень оптимізації транспортних маршрутів, рівень автоматизації транспортно-складських процесів і можливість створення автоматизованої транспортно-складської системи, готовність до експедиції продукції за першою ж вимогою, методи організації розподілу готової продукції, структуру пріоритетів управління.

Щодо пріоритетів управління логістичною системою, то для кожного організацій вона може бути особливою. Проведені дослідження засвідчили, що для промислових організацій вони такі:

- надійність постачання – 100 %;
- якість матеріалів, що постачаються, – 98;
- мінімальна вартість придбання – 90;

- гнучкість системи – 88;
- мінімальна тривалість постачання – 75;
- швидкість опрацювання інформації – 70 %.

Оцінюючи ступінь координації діяльності підрозділів у процесі управління матеріальними та інформаційними потоками організацій у межах логістичної концепції можна виокремити два напрями її вдосконалення, які взаємно доповнюють один одного.

Перший – пов'язаний з посиленням міри взаємодії між різними функціональними дільницями завдяки поліпшенню планових і контрольних процедур, економічних механізмів.

Другий – полягає в досягненні необхідного рівня координації через організаційну перебудову в структурі управління або організацій в цілому.

З досвіду зарубіжних країн відомі різні підходи до формування організаційних структур та органів управління потоками організацій. Найдоцільнішим для застосування в практиці вітчизняних великих промислових організацій може стати так званий інтеграційний підхід, коли в межах підсистеми управління матеріальними потоками об'єднуються всі види діяльності, пов'язані з управлінням матеріальними ресурсами й запасами організацій. При цьому створюється підрозділ, що відповідає за всі етапи просування матеріалопотоку через організацію. Саме цей підхід зорієнтований на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у всьому ланцюзі «постачання – виробництво – збут».

Основними недоліками застосування даної схеми є високий рівень ризику дублювання функцій і складність виконуваних новоствореним підрозділом завдань, що потребує застосування потужної обчислювальної техніки й висококваліфікованих спеціалістів. Перевага полягає в тому, що оптимізуються обсяги запасів матеріальних ресурсів на всіх етапах просування матеріалопотоку. Тому саме цей підхід є найприйнятнішим для великих промислових організацій і виробничих об'єднань, що випускають матеріаломістку складну продукцію на технологічно тісно пов'язаних між собою організацій з розгалуженими внутрішніми зв'язками, великою кількістю постачальників та складною системою збуту.

Значною часткою аналізу наявної та створюваної нової системи логістики є дослідження системи управління матеріальними потоками з погляду її спроможності ефективно здійснювати збір, опрацювання та поширення управлінської інформації.

Структура управління матеріальними потоками у досліджуваних організацій набувала різних модифікацій, адаптуючись до створюваних ринкових умов. Розрив економічних зв'язків з давніми постачальниками, нові

умови ціноутворення та просування матеріалів і готової продукції поза межами організацій, необхідність врахування численних факторів, що впливають на розвиток організацій, викликали зміни в структурі й методах функціонування підрозділів постачання та збуту. Ефективність діяльності цієї підсистеми структури управління логістикою організацій на сьогодні досить велика, що підтверджується даними проведених досліджень та експертними висновками фахівців інших машинобудівних організацій України. Але при цьому просування матеріалів усередині організацій не було об'єктом оптимізації ні практиками-спеціалістами організацій, ні науковцями з позицій нових концепцій та систем управління. Тому тепер ця проблема є надзвичайно актуальною. Для цього необхідна розробка та впровадження в управлінську практику цілої системи заходів, причому їх впровадження відокремлено, безсистемно не дасть корисного ефекту або навіть може призвести до зниження ефективності діяльності організацій в цілому. Тому необхідний ретельний економічний аналіз впливу кожного заходу та всієї системи на структуру управління, виробничу, обслуговуючу системи організацій та на ефективність їх функціонування.

До першої групи належать організаційно-економічні заходи: забезпечення збереження матеріальних ресурсів; дотримання режиму економного використання ресурсів; стимулювання працівників за економію ресурсів; організація обліку, аналізу й контролю за використанням матеріалів у межах встановлених центрів витрат тощо. Як правило, впровадження таких заходів не потребує великих капітальних вкладень; значні додаткові витрати можливі тільки за умови повного або значного технічного переозброєння виробничої системи, придбання ліцензійного програмного забезпечення провідних фірм.

До другої системи заходів входять виробничо-технологічні заходи: вдосконалення конструкції виробів; зменшення ваги продукції, що зменшує й потребу в матеріалах; підвищення якості й надійності продукції, завдяки чому зменшуються витрати на гарантійні ремонти; використання матеріалів-замінників з меншою сукупною вартістю придбання та зберігання за умови, що вони не погіршують характеристик виробу; впровадження технологій, що спираються на використання відходів і вторинних ресурсів.

Розробка та впровадження в практику сучасної системи управління матеріальними та інформаційними потоками промислових організацій, заснованої на логістичному підході, в цілому дасть змогу знизити транспортні витрати на 2,34 %; зменшити витрати на придбання матеріалів на 1,66 %; поліпшити стан навколишнього середовища; створити додаткове джерело отримання обігових коштів; знизити витрати виробництва зі

збереженням якості продукції; підвищити заінтересованість персоналу організацій в його ефективному і сталому функціонуванні; поліпшити оперативне управління матеріальними ресурсами та їхніми потоками; спростити процедури, що відбуваються в постачанні та просуванні матеріалів; збільшити рівень контролю матеріальних потоків; зменшити витрати на їх здійснення та управління; поліпшити загальні показники ефективності організацій.

Необхідність і доречність застосування логістики обґрунтовується аналізом витрат системи управління нею (розглядається як взаємозв'язок між логістикою й витратами виробництва).

Складське господарство, запаси, транспорт, планування виробництва, опрацювання замовлень та інші витрати залежать одне від одного. Тому загальні витрати розподілу продукції можна відобразити формулою:

$$ЗВ = ТВ + СВ + ІВ + ЗВ + ПВ + УВ + УЗ,$$

де

ТВ	– транспортні витрати;
СВ	– витрати, пов'язані зі складуванням;
ІВ	– інформаційні витрати;
ЗВ	– витрати, пов'язані із запасами;
ПВ	– витрати, пов'язані з пересуванням продукції всередині організацій;
УВ	– витрати на пакування;
УЗ	– управлінські витрати.

Докорінна перебудова, реорганізація, реструктуризація виробничих організацій пов'язані з істотними витратами. Створення логістичної системи дасть змогу заздалегідь визначати межі розвитку та оптимізувати комплексні витрати, пов'язані з організацією матеріалопотоку.



Рис. 7.10. Міжфункціональний «компромісі» «логістика – виробництво»

Увага операційного менеджменту до впровадження логістики викликана такими чинниками:

- наявністю конфліктних моментів між окремими функціями процесу розподілу продукції (постачання – виробництво – маркетинг);
- логістика – основа контролю над розподілом;
- можливістю створення єдиної інформаційної системи, що дає змогу управляти процесом розподілу;
- підвищенням вимог до якості обслуговування споживачів. Важливо враховувати головний компроміс, який сприяє найбільш ефективному розподілові ресурсів (рис. 7.11.).

## 7.10. Управління продуктивністю

Продуктивність можна розглядати в різних аспектах. Традиційний підхід – це вимірювана продуктивність праці, яка характеризує ефективність затрат праці в матеріальному виробництві.

Класичне поняття продуктивності зображено у вигляді схеми (рис.).



Рис. 7.11. Загальне поняття продуктивності

Підвищення продуктивності – результат управління і втручання у вирішальні перетворення. Воно відбувається за дотримання будь-якої з перелічених нижче умов:

- продукція зростає, затрати зменшуються;
- продукція зростає, затрати залишаються незмінними;
- продукція зростає, затрати зростають, але повільнішими темпами;
- продукція залишається незмінною, затрати зменшуються;
- продукція скорочується, затрати скорочуються, але швидшими темпами.

Алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи організації охоплює такі етапи:

- чітке встановлення межі системи;
- визначення організаційного оточення;
- ухвалення цілей організаційної системи;

- виокремлення основних підгруп ресурсів, які споживає операційна система;
- визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення витрат у продукцію;
- планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції;
- розроблення критеріїв чи вимірювачів результативності та їхніх пріоритетів;
- визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допоміжною корисною інформацією продукціонування системи;
- розробка критеріїв оцінки, регулювання зворотного зв'язку та планування поліпшень.

Традиційно ефективність використання трудових ресурсів у вітчизняних організаціях втілюється в зміні продуктивності праці – результативному показникові роботи організацій, в якому поєднуються задовільні сторони роботи та її недоліки.

Продуктивність живої праці визначається затратами робочого часу в даному виробництві, у даній організації, а продуктивність суспільної праці – затратами живої і суспільної праці.

Загальноприйнятий рівень продуктивності праці характеризується двома показниками:

- виробленням продукції за одиницю часу (прямий показник);
- трудомісткістю виготовлення продукції (зворотний показник).

Ці показники виробітку та трудомісткості представлені такими формулами:

$$b = V/T; \quad t = T/V,$$

де  $b$  – виробіток продукції за одиницю часу;

$V$  – обсяг виробленої продукції;

$T$  – затрати живої праці на виробництво продукції;

$t$  – трудомісткість виготовлення продукції.

Залежно від складу трудових затрат розрізняють:

- технологічну трудомісткість, яка охоплює всі затрати основних працівників,  $t_{\text{тех}}$ ;
- трудомісткість обслуговування виробництва, що вбирає затрати допоміжних робітників,  $t_{\text{обсл}}$ ;
- трудомісткість управління виробництвом, яка охоплює затрати праці ІТП, службовців, персоналу обслуги та охорони,  $t_{\text{упр}}$

- повну трудомісткість, яка являє собою затрати праці всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$t_{\text{пов.}} = t_{\text{тех.}} + (t_{\text{обсл.}} + t_{\text{упр.}}).$$

Важливим етапом аналітичної роботи в організації є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів реалізації цих резервів.

Сучасна вітчизняна класифікація резервів підвищення продуктивності праці вирізняє такі групи:

- підвищення технічного рівня: механізація та автоматизація виробництва, запровадження нових видів обладнання; впровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; поліпшення якості сировини й конструктивних матеріалів;

- поліпшення організації виробництва і праці: підвищення норм і зон обслуговування; скорочення кількості робітників, які не виконують норм; спрощення структури управління операційною системою; автоматизація облікових та обчислювальних робіт; зміна робочого періоду; підвищення рівня спеціалізації виробництва;

- структурні зміни у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів; зміна питомої ваги нової продукції.

## **7.11. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції**

Система якості функціонує водночас із рештою видів діяльності, які впливають на якість продукції чи послуги і взаємодіють з ними, її дія поширюється на всі етапи від початкового до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача (в ІСО серії 9000 – «петля якості»). Основні етапи «петлі якості» зображено на класичному рис. 66, вимоги до цих етапів наведено в табл. 7.2.

Якість продукції і затрати, пов'язані з якістю, стають важливим фактором економічного стану організацій. Облік затрат на якість вимагає впорядкування збору первинної інформації про дефекти, затрати на їх усунення і пов'язаний з бухгалтерським обліком.



Рис. 7.12. «Петля якості»

Таблиця 7.2.

Вимоги до якості продукції

№ пор.	Етапи «петлі якості»	Суть вимог до якості продукції
1	Маркетинг	<p>Функція маркетингу має відігравати провідну роль у визначенні вимог до якості продукції: о визначати потреби в продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• давати точне визначення ринкового попиту в продукції;</li> <li>• давати чітке визначення вимог споживачів на основі постійного аналізу господарських договорів, контрактів чи потреб ринку;</li> <li>• чітко інформувати в межах організацій про всі вимоги, які висувають споживачі</li> </ul>
2	Проектування й розробка технічних умов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування робіт при проектуванні;</li> <li>• комплекс заходів, спрямованих на запобігання помилкам при проектуванні;</li> <li>• випробування й вимірювання параметрів продукції на різних етапах проектування;</li> <li>• перевірка відповідності проекту початковим вимогам;</li> <li>• періодичний аналіз усіх компонентів проекту;</li> <li>• аналіз готовності споживача до використання продукції;</li> <li>• контроль за змінами проектів</li> </ul>
3	Матеріально-технічне постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чітке встановлення вимог до покупних матеріалів;</li> <li>• означення процедур, методів і норм роботи з постачальниками;</li> <li>• вхідний контроль;</li> <li>• процедури узгодження з постачальниками планів вхідного контролю;</li> <li>• процедури, положення щодо вирішення спірних питань з якості готової продукції і ведення претензійної роботи;</li> <li>• реєстрація даних про якість покупної продукції і оцінка постачальників</li> </ul>
4	Підготовка виробництва та виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• має давати впевненість у тому, що технологічний процес стан усіх елементів виробництва забезпечать виготовлення продукції відповідно до вимог технічної документації;</li> </ul>



	продукції	<p>є усі елементи виробництва мають бути в керованих умовах, тобто контролюються та координуються;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль та випробування готової продукції, а також контроль та випробування в процесі виробництва;</li> <li>• результати оцінки слід використовувати для вироблення коригувальних заходів; стимулювання підрозділів та окремих працівників за якість; цілеспрямованого планомірного поліпшення якості виготовленої продукції</li> </ul>
5	Післявиробничі етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення якості під час вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання, транспортування, монтажу;</li> <li>• передбачення необхідних ресурсів, умов і заходів, які запобігали б появі дефектів на післявиробничих етапах;</li> <li>• забезпечення гарантованої роботи з проведення технічних консультацій, навчання персоналу, технічного обслуговування та ремонту виробів у період гарантійного терміну, постачання заласних частин, забезпечення інструментами для використання, складування, монтажу, введення в дію, експлуатації, обслуговування та ремонту виробів; налагодження системи зворотного зв'язку;</li> <li>• аналіз задоволення потреб споживача щодо якості продукції, охоплюючи безпеку, надійність, вплив на довкілля</li> </ul>
6	Безпека продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення випробувань для оцінки проекту й дослідного зразка;</li> <li>• аналіз інструкції, рекламних матеріалів;</li> <li>• розробка заходів відстежування для забезпечення процесу повернення продукції в разі виявлення характеристик, що не відповідають безпеці;</li> <li>• утилізацію продукції слід проводити тоді, коли є можливість, якщо матеріали, комплектуючі деталі, готова продукція не задовольняють чи можуть не задовольняти встановлені вимоги;</li> <li>• рішення стосовно використання продукції в тому вигляді, як вона є (без переробки), мають супроводжуватися відповідними документами із зазначенням обґрунтування цього висновку та необхідних заходів безпеки</li> </ul>

Для того, щоб операційна система продуктивно функціонувала, як правило, необхідно розв'язати низку проблем, основні з яких:

- всебічне вивчення ринку збуту продукції;
- забезпечення спроможності організацій освоїти стабільне виробництво продукції, споживчих властивостей, які б відповідали вимогам замовників;
- формування й підтримування іміджу організації як надійного постачальника продукції, якість, ціна і терміни поставки якої повністю задовольняють партнерів.

Розв'язати ці проблеми можна лише шляхом проведення змін в організації відповідно до рекомендацій і вимог світових стандартів ІСО серії 9000, а систему якості, яка буде отримана в результаті впровадження одного

із ІСО, – сертифікувати.

Етапи формування моделі якості організації:

- формування заінтересованості керівників і персоналу у створенні та функціонуванні системи якості;
- оцінка наявної системи управління виробництвом і якістю продукції;
- визначення цілей розвитку організацій у сфері управління якістю продукції;
- розробка робочого плану системи якості і створення робочої групи з її реалізації;
- впровадження системи якості.

Оскільки відмінною рисою системи якості, яка відповідає вимогам стандартів ІСО серії 9000, є сувородокументованість її побудови й функціонування, то документація має оформлятися за стандартною ієрархією (рис.).

Для забезпечення достатнього рівня результативності й ефективності управління системою якості слід створити певну організаційну структуру управління якістю.

Типові функції служби управління якістю:

- розподіл продукції і маркетинг;
- проектування й розробка;
- аналіз та оцінка якості проекту;
- аналіз технологічного процесу, контрольних карток;
- аналіз управління та зниження дефектності;
- контроль контрактів і якості закупівель;
- вхідний контроль;
- контроль і випробування;
- аналіз правил і технології зберігання і транспортування замовників;
- технічне обслуговування й ремонт;
- аналіз та оцінка надійності.

За ринкових умов різко зросли і змінилися позиції споживача щодо процесів придбання й використання товарів і послуг. Виробникам товарів необхідно постійно освоювати нові методи господарювання, які б відповідали вимогам економічних обставин, змінювати умови і принципи діяльності, результати якої прямо залежатимуть від конкурентоспроможності вироблених товарів.

Широкий вибір продукції, оновлення її номенклатури й підвищення якості змушують глибше вивчати проблему конкурентоспроможності, освоювати методи управління нею. Необхідність використання цих методів диктується можливістю значних

затрат на ( підвищення якості товарів у межах їхнього життєвого циклу та освоєння нових видів технологічних процесів.

Політика у сфері якості; керівництво з управління якістю; методологічні інструменти з управління якістю; методики випробувань								
Міжнародні стандарти	Державні стандарти	Галузеві стандарти	Технічні умови	Стандарти підприємства	Керівні документи	Рекомендації	Методичні інструменти	Інші норми

Рис. 7.13. Структура документації системи управління якістю

Управління конкурентоспроможністю являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити максимальне використання можливостей виробництва й орієнтацію його на задоволення наявних і потенціальних вимог споживача.

Незважаючи на те, що якість і ціна товару є його визначальними параметрами, велике значення за ринкових умов мають так звані «нетоварні властивості», які значно впливають на конкурентоспроможність товару. Властивості, які формують конкурентоспроможність товару, показані на рис. у вигляді ієрархічної структури. Якщо конкурентоспроможність оцінювати за показниками якості й ціни (рівень 1), то передбачається, що решта властивостей, які характеризують конкурентоспроможність (рівень 2), проявляються в цьому товарі й у товарі конкурентів однаковою мірою.

Усі властивості, подані на рисунку, слід розглядати як самостійні багатофакторні структури.

Під конкурентоспроможністю конкретного товару слід розуміти його відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в даному разі якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.



Рис. 7.14. «Дерево» властивостей, що визначають конкурентоспроможність товару

### Контрольні запитання, завдання

1. Значення фінансового менеджменту.
2. Складові фінансового менеджменту.
3. Теоретичні засади фінансового менеджменту організації.
4. Організаційна структура фінансового менеджменту.
5. Оптимізація фінансового менеджменту організації.
6. Оцініть фінансового менеджменту вашої організації.

### Теми рефератів

1. Сутність фінансового менеджменту.
2. Складові фінансового менеджменту організації.
3. Підвищення ефективності фінансового менеджменту організації.
4. Концепції фінансового менеджменту організації.

### Література

1. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. - К.: Молодь, 1997.-1000с.
2. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. Підручник Київ: Центр учбової літератури, 2009. - 520 с
3. Кузнецова, С. А. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів / С. А. Кузнецова. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 122 с.

4. Кузьмін, О. Є. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. – Київ : Академвидав, 2012. – 294 с.
5. Рульєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 311 с.
6. Стадник, В. В. Менеджмент [Текст] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., виправл., доп. – Київ : Академвидав, 2010. – 471 с.
7. Фінанси підприємств: Підручник / За ред. професора А.М. Поддєрьогіна .- К.: КНЕУ, 2000.- 460с.
8. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент Підручник. - К.: Знання, 2006. - 439 с.
9. Шелудько, В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько ; Київський нац. ун-т. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.

## РОЗДІЛ 8

# ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 8.1. Поняття та суть управлінського рішення

Управління завжди здійснюється з метою досягнення певних цілей, а реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень.

Вироблення рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Воно є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на досягнення наперед визначеної цілі в певній фактичній чи запроектованій ситуації.

Вироблення управлінського рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі цілі, програми і способів діяльності з її досягнення або у зміні цілі. У широкому значенні управлінське рішення розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації, що становить основу процесу управління.

Потреба в прийнятті рішення виникає у зв'язку із зовнішніми обставинами (припис вищестоящого органу управління, координація і регулювання відносин з іншими органами управління) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів діяльності, виникнення резервів, порушення дисципліни, заохочення працівників тощо). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи. Вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

В організації використовуються різноманітні управлінські рішення, що стосуються певних аспектів суспільної життєдіяльності, реалізуються органами державної влади різних рівнів, виступають як основні, протилежні чи допоміжні, мають різну владну силу.

Поняття «рішення» у науковій літературі трактують по-різному. Найчастіше його розуміють і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Поняття «управлінське рішення» найчастіше вживають як обміркований намір, потребу зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів досягнення їх при виникненні тієї чи іншої проблеми.

П. Супрун та А. Марахова розглядають управлінське рішення як соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих

варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення, та організує практичну діяльність суб'єктів та об'єктів управління.

Рішення як процес характеризується тим, що воно, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів (аналітичний – збирання інформації, необхідної для розробки рішення, моделюючий – підготовка рішення, затверджуючий – прийняття рішення).

Етап прийняття рішень можна трактувати як акт вибору керівником за допомогою визначених правил. Рішення як результат вибору – це розпорядження до дії (наказ, план роботи, варіант проекту, норма організаційного порядку).

У зв'язку з цим В. Василенко вважає за доцільне викласти поняття «управлінське рішення» у такий спосіб: вибір рішення, тобто сам процес із усіма його елементами аж до затвердження його керівником або колегіальним органом; прийняте рішення – результат дій (факт, що здійснився), який є законом для організації і підлягає виконанню.

Для того щоб прийняте рішення було успішно реалізоване, необхідно враховувати такі аспекти:

- виконання управлінського рішення слід доручати тому виконавцю, який має належну кваліфікацію, зацікавленість і можливість виконати доручену справу краще за інших (не завжди можна доручати виконання того чи іншого рішення за принципом займаної посади);

- виконання управлінського рішення має доручатися тому працівникові, який одержує необхідну інформацію (або релевантна інформація для виконання розробленого рішення має спрямовуватися тому, кому доручається його виконати);

- виконання управлінського рішення має доручатися тому виконавцю, який може реально його виконати в необхідний час і з високою якістю. Тут необхідно пам'ятати закон Максимена: «...завжди бракує часу, щоб виконати роботу як треба, але завжди знаходиться час для того, щоб її переробити».

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;
- розгляд варіантів рішень, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;

- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням більшість фахівців розуміє вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Рішення можна класифікувати:

—за терміном дії – оперативні (прийняті рішення реалізуються протягом, дів, тижнів), тактичні (реалізуються протягом року), стратегічні (реалізуються протягом кількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану);

—за ступенем вимірюваності кожної координати цінності;

—за розміром цінності, тобто числом різних координат, які необхідно враховувати при рішенні;

—за ступенем визначеності (повноти інформації) – рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику (можливішої визначеності) і в умовах невизначеності;

—за ступенем унікальності – рутинні, нетворчі й унікальні (творчі);

—за кількістю тих, хто приймає рішення – індивідуальні та колективні (групові);

—за типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань – автоматичні рішення (прийняті миттєво: питання – відповідь); блиц-рішення (прийняті протягом декількох хвилин); експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин); лонгіровані рішення (вироблення рішень протягом тижнів і місяців).

Рішення можна поділити на програмовані та не програмовані. Програмовані рішення стосуються ситуацій, які періодично повторюються та пов'язані з циклограмами управління: рішення щодо закупівлі розхідних матеріалів, проведенням щорічних свят, організації практики, проведення рекламної компанії тощо. Для таких типів рішень доцільно один раз розробити процедуру їх прийняття, після чого їх будуть приймати без участі керівників вищого рівня.

Непрограмовані рішення приймаються у відповідь на унікальні ситуації, які мають принципове значення для організації, або є слабо структурованими та частіше всього передбачають стратегічне планування.



Програмовані рішення приймаються у ситуації повної визначеності, а не програмовані в ситуації значного рівня невизначеності, тому реалізацію останніх гарантувати у повному обсязі неможливо.

Управлінські рішення класифікують також і за такими ознаками. ЗА ЧАСОВИМ ГОРИЗОНТОМ: прогностичні, планові, оперативні. ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ: вірогідні, детерміновані. ЗА МІРОЮ ЖОРСТКОСТІ: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.

—ЗА ПЕРІОДОМ ДІЇ: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

—ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ЗМІСТОМ: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

—ЗА ШИРОТОЮ ОХОПЛЕННЯ: вибіркові, систематичні, суцільні.

—За об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо.

—За ступінню універсальності: загальні, спеціальні.

—ЗА ВИЗНАЧЕНІСТЮ: запрограмовані, незапрограмовані.

—ЗА НАСЛІДКАМИ: ризикові, безризикові.

—ЗА ХАРАКТЕРОМ: творчі, стандартні.

Організаційні форми управлінських рішень – це документальне оформлення організаційних заходів, матеріально-технічних операцій, що здійснюються у процесі державного управління і не передбачають безпосередніх юридичних наслідків. Такої форми набувають рішення, що виникають у результаті нарад, обговорень, перевірок, вивчення передового досвіду, здійснення прогнозів, розробки програм, методичних рекомендацій тощо. Матеріально-технічних форм набувають рішення, які стосуються ведення діловодства, оформлення документів, подачі і представлення фінансової звітності, аналітичних матеріалів, інформаційно-комунікаційної взаємодії державних органів влади.

Оформлення управлінських рішень здійснюються відповідно до чинних стандартів.

Так, управлінські рішення, що приймаються органами установи у формі розпорядження, наказу, плану, постанови, зазвичай складаються з двох частин: констатуючої та розпорядчої.

Констатуюча частина містить характеристику основних передумов і мотивів прийняття документа, а розпорядча – конкретні завдання і заходи, які слід здійснити конкретним виконавцям для вирішення окресленої проблеми чи досягнення визначених цілей. Для управлінських рішень, підготовлених в організації можуть бути визначені чіткі вимоги до їх тексту, зразків бланків, порядку складання й оформлення, реєстрації. Важливим для забезпечення належного рівня цього типу управлінських рішень є дотримання процедурних правил, що визначають весь цикл їх розробки і реалізації:

підготовку, прийняття, реєстрацію, доведення до виконавців, застосування, контроль і звіт про виконання. При підготовці управлінського рішення важливим моментом є дотримання певного стилю, чіткості, логіки викладу, використання спеціальної термінології, що забезпечувало б адекватне сприйняття всіма, хто залучається до його виконання.

Всім видам управлінських рішень притаманні такі характеристики: наявність суб'єктно-об'єктних відносин; змістовність рішення – відображення того, що слід зробити, для чого, які критерії повинні бути дотримані; процедура прийняття рішення; форми рішення; час дії рішення.

Для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень, з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості та послідовності, застосовують їх певну класифікацію.

Управлінські рішення можна класифікувати:

- за характером цілей;
- функціональним змістом, характером завдань, що вирішуються (сферою дій);
- рівнями ієрархії систем управління;
- характером організації розробки;
- причинами виникнення;
- вихідними методами розробки;
- організаційним оформленням.

За характером цілей рішення, які приймаються, можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні.

За функціональним змістом, тобто за відношенням до загальних функцій управління, управлінські рішення поділяються на: планові рішення, організаційні, технологічні, прогнозуючі.

За рівнями ієрархії систем управління розрізняють управлінські рішення: на рівні великих систем; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи.

Залежно від характеру організації розробки рішень виділяють: одноособові, колегіальні, колективні.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяють на:

- ситуаційні, пов'язані з характером обставин, що виникають;
- рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищестоящих органів;
- програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;

—ініціативні, пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

—епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі.

Залежно від методів розробки управлінські рішення бувають:

—графічні, з використанням графоаналітичних підходів (сіткових моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем);

—математичні, які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;

—евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на:

– жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення;

– орієнтовні, що визначають напрямок розвитку системи;

– гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;

– нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Другий підхід до класифікації пов'язаний з характером завдань, що вирішуються: економічних, організаційних, технологічних, технічних, екологічних та ін.

Зазвичай класифікаційні підходи використовують комплексно, що дає змогу всесторонньо оцінити обставини, в яких приймаються управлінські рішення.

До управлінських рішень висувається низка вимог, зокрема:

—всебічна обґрунтованість;

—своєчасність;

—необхідна повнота змісту;

—повноважність (владність);

—узгодженість з раніше прийнятими рішеннями.

Всестороння обґрунтованість рішення означає, що воно має охоплювати весь спектр питань, всю повноту вимог управлінської системи (на основі аналізу ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку економічних і соціальних перспектив регіону, галузі, національної економіки).

Своєчасність управлінського рішення передбачає недопущення відставання або випередження потреб і завдань соціально-економічної системи.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення має охоплювати весь об'єкт управління, всі сфери його діяльності, всі напрямки розвитку. В

найбільш загальній формі управлінське рішення має охоплювати:

- 1) сукупність цілей функціонування і розвитку об'єкта управління;
- 2) основні шляхи і способи досягнення цілей;
- 3) засоби і ресурси, які використовуються для досягнення цих цілей, а також джерела надання ресурсів;
- 4) відповідального за все управлінське рішення та відповідальних за досягнення конкретних цілей та надання необхідних ресурсів;
- 5) терміни досягнення цілей та надання необхідних ресурсів;
- 6) порядок взаємодії між виконавцями;

Важливою вимогою, яка висувається до управлінського рішення є повноважність (владність) рішення – строге дотримання суб'єктом управління наданих йому прав і повна збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки, кожного рівня управління.

Узгодженість з раніше прийнятими рішеннями означає перш за все послідовність, несуперечливість розвитку, необхідність збереження і дотримання причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку.

Враховання цих вимог забезпечує якість управлінських рішень, тобто рівень його відповідності характеру вирішуваних завдань функціонування і розвитку соціальних систем.

До чинників, які визначають якість, результативність і ефективність управлінських рішень належать:

- реалізацією управлінського рішення;
- чітке формулювання цілі – для чого приймається управлінське рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти і зіставити поставлену ціль і досягнуті результати;
- обсяг і цінність інформації, на основі якої приймається рішення;
- термін розробки управлінського рішення;
- організаційні структури управління;
- форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень;
- суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення;
- стан управлінської і керованої системи (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад);
- система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень.

У процесі вироблення рішення важливо максимально повно врахувати всю сукупність означених чинників, хоча зрозуміло, що деякі з них, внаслідок своєї об'єктивності впливу, не можуть бути виключені суб'єктами управління.

## 8.2. Процес підготовки управлінського рішення

Результативність, ефективність і якість управлінських рішень досягаються тільки за умови дотримання певної послідовності їх підготовки, прийняття та реалізації. Для цього встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих виконавців, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання певних завдань.

Складність завдань управління вимагає застосування системного підходу до підготовки і реалізації управлінських рішень, який передбачає:

- розгляд керованого об'єкта як системи;
- віднесення проблеми, що розглядається, до компетенції окремого рівня управління, який виступає складовою загальної системи управління;
- локалізацію ситуації в межах системи, що розглядається;
- типізацію процесу прийняття рішень (з окресленням у ньому загального для вирішення завдань у рамках досліджуваної системи).

У цілому процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення включає такі етапи і стадії.

Етап підготовки управлінського рішення об'єднує: визначення цілі (сукупності цілей); збір і аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації і формування проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.

Етап прийняття і реалізації управлінського рішення охоплює: прийняття рішення (вибір одного, найбільш ефективного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення.

Безумовно, такий поділ є умовним. За характером проміжного результату цей процес можна поділити на три етапи: ціле-виявлення, розробка і прийняття рішень, організація виконання і контроль.

Вибір цілі – відповідальна стадія процесу розробки управлінського рішення, в основі якої лежать аналіз стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену ціль порівнюють і погоджують з цілями розвитку інших об'єктів управління, які реалізуються різними суб'єктами управління у вертикальному і горизонтальному плані. При цьому встановлюють, наскільки дана ціль відповідає досягненню цілей вищого порядку. На цій стадії доцільно

розробити «дерево цілей», що дасть змогу виробити струнку схему послідовного здійснення заходів у конкретній ситуації.

Визначення цілей повинно супроводжуватись розробкою критеріїв оцінки їх досягнення. Цілі мають відповідати принципам SMART (бути конкретними, Specific), вимірними (Measurable), реальними (Achievable), релевантними (прийнятними, Relevant) і узгодженими у часі (Mimed). Формування цілей має передбачати їх чітку постановку з наведенням кількісних і якісних критеріїв і не допустити наведення загальних декларацій про наміри.

Для оцінювання ситуації і підготовки рішення орган управління має бути забезпечений повною і своєчасною інформацією. Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень.

Зворотний зв'язок дає змогу коригувати помилки і відхилення, регулювати управлінські процеси. Для прийняття рішення потрібна наукова (ноу-хау), нормативна, інструктивна, правова, статистична, планова та інша інформація, яка має відповідати вимогам актуальності, достовірності, достатності, доступності та автентичності. Джерелами інформації для прийняття управлінських рішень можуть бути норми законодавчих та інших актів; звернення громадян до державних органів щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки вищих за організаційно-правовим статусом органів державної влади, які підлягають виконанню нижчими за цим статусом органами і забезпечують реальність державного управління; факти, відносини, виявлені у процесі контролю, які відображають стан керованих об'єктів; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, що потребують оперативного і активного втручання; опитування експертів тощо. Крім того, створюються комісії або творчі групи для вивчення питання, проводяться анкетні опитування, інтерв'ювання тощо.

У результаті глибокого і всебічного вивчення ситуації вдається виявити проблеми, вирішення яких є передумовою розв'язання поставлених завдань. Виявлення проблеми – це усвідомлення того, що виникло відхилення від встановлених спочатку правил. Оцінка проблеми – це встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблему виявлено.

Для діагностування проблеми вивчають її характер (економічний, соціальний, моральний, комплексний), встановлюють причини виникнення, фактори, що її зумовили, можливі наслідки невчасного розв'язання, її складність, межі тощо.

Про підготовку рішення може йтися тільки в тому випадку, якщо для досягнення цілі продумано різноманітні варіанти, є різні шляхи і засоби, між

якими можна зробити вибір. Альтернативи потрібно визначати з урахуванням конкретного місця (рівня управління) і часу (тривалості періоду реалізації рішення). Виявлення і вироблення повної сукупності альтернатив, які містять всі допустимі варіанти дій для досягнення поставленої цілі, належать до найбільш складних проблем управління.

Вироблення альтернативних варіантів рішень має базуватись на врахуванні досвіду вирішення подібних проблем, активізації творчого пошуку нових ідей, моделюванні варіантів управлінських рішень з різним поєднанням постановок і цілей, визначенні шляхів і розподілі ресурсів.

Для порівняння альтернатив і вибору кращої з них використовуються критерії оцінки досягнення цілей управлінського рішення. Критерій (оцінка) рішень – це мірило економічного і соціального ефекту, правило порівняння і вибору альтернатив.

Використання об'єктивних критеріїв оцінювання варіантів рішення дає змогу порівняти варіанти і вибрати найкращий. При підготовці рішень в організації принципово важливо висунути і застосувати по можливості несуперечливі критерії внутрішньої (з погляду даної організації, органу) і кінцевої (суспільної, економічної тощо) доцільності тих чи інших дій керованої системи. Тому значна увага на даному етапі має бути приділена узгодженню інтересів різних організацій. У принципі ефективність внутрішнього функціонування керованого об'єкта має «працювати» на ефективність суспільної життєдіяльності. Саме ті параметри, які збігаються, мають братися за критерії управлінських рішень.

Вибір критеріїв управлінських рішень в організації має здійснюватись виходячи з того, як кінцевий результат управлінського рішення вписується в запит суспільства і задовольняє суспільний розвиток. Це вимагає при порівнянні альтернатив управлінських рішень використовувати комплекс економічних, соціальних, політичних, організаційних критеріїв. За основу необхідно взяті критерії загальної соціальної та спеціальної соціальної ефективності управління.

Системний підхід до підготовки і реалізації управлінських рішень вимагає не тільки структуризації цього етапу процесу управління, типізації відповідних робіт і операцій, умов їх здійснення, а й комплексного його забезпечення стосовно змісту. Основними складовими такого комплексу є: правове, інформаційне і документальне, організаційне, технічне, психологічне, консультативно-дорадче забезпечення.

Правове забезпечення передбачає всебічне використання засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт управління з метою забезпечення високої якості підготовки і реалізації управлінського рішення і включає:

вироблення довготривалих або одночасних локальних нормативних актів, що регулюють функціональні й правові відносини підлеглості та відповідальності у процесі вироблення і реалізації рішення; підготовку пропозиції про зміну чинних чи застарілих і фактично таких, що втратили силу нормативних актів, які стримують якісне вирішення проблеми; укладання необхідних угод з різними організаціями, які залучаються до розробки і реалізації рішень; документальне оформлення результатів реалізації рішень.

У свою чергу інформаційно-аналітичне забезпечення охоплює комплекс робіт зі збирання, обробки та аналізу інформації, що використовується у процесі управління. До основних змістових компонентів інформаційно-аналітичного забезпечення належать: аналіз, моделювання, експертиза, прогнозування, діагностика, інформаційно-аналітичний моніторинг. У цьому контексті в управлінні все більше використовуються такі технології, як адміністративний аудит та контролінг.

Для обґрунтування складних і відповідальних рішень у системі управління необхідне належне інформаційно-аналітичне забезпечення з використанням сучасних інформаційних технологій, систем підтримки прийняття рішень, сформованих на основі математичних моделей і методів аналізу і програмних засобів.

Специфіка аналітичних і прогнозних досліджень у сфері управління полягає в необхідності комплексного підходу до аналізу факторів, які мають враховуватись під час формування інформаційно-аналітичних систем.

Основу підготовки і прийняття управлінських рішень у системі управління становлять аналітичні дослідження, які умовно поділяються на моніторингові, ініційовані, кумулятивні.

Моніторингові дослідження використовуються для тривалого аналітичного спостереження за розвитком певної ситуації для того, щоб мати можливість синтезу управлінських рішень, забезпечуючи цим їх превентивність.

Ініційовані аналітичні дослідження здійснюються аналітичними службами за дорученням керівництва або в результаті виявлення проблем при проведенні моніторингових досліджень.

Кумулятивні дослідження характеризуються терміновістю їх проведення, застосуванням спеціальних методів обробки експертної інформації на основі її автоматизованої обробки.

Формування інформаційно-аналітичного забезпечення розробки і прийняття управлінських рішень на основі прогресивних технологій вимагає від фахівців інтеграції зусиль у напрямі комплексного,



системного використання: технологій прийняття рішень; комп'ютерного аналізу даних; інтелектуальних систем; комунікаційних технологій; експертних і фактографічних методів аналізу; механізм: управління хаотичними процесами і слабо невизначеними ситуаціями; технологій управління ризиками.

Організаційне забезпечення охоплює сукупність організаційно-нормативних актів, технологічних норм, стандарт: управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічного, соціально-психологічного аспектів, типових проектів організації процесу управління та інші розробки і матеріали, які сприяють чіткому і якісному впровадженню конкретної технології й організації заключного етапу процесу управління. Ї практичне застосування сприяє підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів процесі управління.

Технічне забезпечення охоплює весь комплекс завдань оснащення необхідними технічними засобами процесу управління, у тому числі даного його етапу.

Метою психологічного забезпечення є створення такого ділового клімату, психологічної атмосфери, які б стимулювання всіх учасників процесу вироблення і реалізації рішення до творчої, активної і цілеспрямованої діяльності.

Консультативно-дорадче забезпечення покликане організувати надання допомоги керівникові, колегіальному органу управління у сприйнятті поставленої на розв'язання проблеми і у визначенні ефективних шляхів її вирішення, вибір оптимальних рішень. Різноманітність, масштабність, складність проблеми управління, швидке накопичена інформації, виникнення управлінських і організаційних невовведень не завжди дає змогу спеціалістам, які беруть участь: у підготовці управлінських рішень, з достатньою повнотою оцінювати зміни, що стосуються проблеми, яка вирішується. Тому; до розробки управлінських рішень доцільно залучати консультантів з управління.

### **8.3. Технологія процедури прийняття рішень в організації**

Процедура прийняття рішень передбачає висунення на перший план раніше обговорених властивостей управлінського рішення. На стадії прийняття рішення дається оцінка альтернативних варіантів і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує наукове обґрунтування проекту рішення, економічне та соціальне обґрунтування, проект рішення;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої цілі.

Прийняття управлінських рішень у системі управління зорієнтоване на розв'язання певних проблем, що асоціюються з певними управлінськими ситуаціями. Саме характеристики і типи проблем, що виникають у суспільних системах, виступають основою застосування методичних підходів до прийняття управлінських рішень.

Проблеми, що вирішуються у процесі управління, прийнято поділяти на такі три основні типи: добре структуровані, в яких прослідковуються суттєві залежності між елементами, що можуть бути відображені через кількісні показники; слабо структуровані – це проблеми, які містять елементи як якісного, так і кількісного характеру; неструктуровані – проблеми містять лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності між якими не визначені.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні

рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. РЕАЛІЗАЦІЯ РІШЕННЯ. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ РІШЕННЯ. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень. Процес може бути розбитий на шість кроків:

- 1) визначення проблеми;
- 2) установка цілей;
- 3) розробка альтернативних рішень;
- 4) вибір альтернативи;
- 5) реалізація рішення;
- 6) оцінка результатів.

З огляду на специфіку наведених типів проблем науковцями і практиками систематизовані й апробовані методи прийняття управлінських рішень щодо їх вирішення.

Так, під час вирішення добре структурованих проблем доцільним є використання такого методологічного прийому, як дослідження операцій, який передбачає розроблення моделей відповідних ситуацій та застосування кількісних методів їх аналізу. Серед основних завдань дослідження операцій такі: розподіл обмежених ресурсів між споживачами, кожний з яких використовує їх з різною ефективністю; управління запасами, пов'язане з визначенням необхідних розмірів ресурсів за умови, що зберігання вимагає певних затрат; завдання обслуговування, які потребують встановлення певної послідовності; вибір маршруту та впорядкування робіт у часі; завдання, пов'язані зі зміною застарілого обладнання; пошук рішення шляхом раціонального вибору можливостей; завдання теорії ігор, які досліджують розумні стратегії поведінки з урахуванням можливих дій.

Математичні методи прийняття рішень під час вирішення складних проблем називають кількісними методами аналізу, які за умови обмежених можливостей їх використання для аналізу соціальних систем виступають лише як один з елементів системного дослідження.

Серед методів, які розроблені під добре структуровані проблеми і вже використовуються на практиці, слід виокремити такі: лінійне, нелінійне та цільове програмування; кількісне прогнозування, зокрема аналіз числових рядів, і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання; нормативне прогнозування (метод блок-схем послідовностей виконання завдань, побудова дерева цілей та рішень, методи мережевого планування та управління); платіжна матриця; морфологічні методи.

Так, метод блок-схем послідовностей виконання завдань передбачає схематичне відображення всіх альтернативних варіантів послідовностей дій, окреслення елементів у блок-схемі, подальший аналіз необхідних ресурсів та небажаних моментів з вилученням неприйнятних варіантів.

При використанні методу «дерева цілей» виходять з того, що під терміном «дерево цілей» розуміється ієрархічна система споріднених цілей, структурованих у такому порядку: виокремлюються цілі, підцілі та заходи щодо їх реалізації; встановлюються критерії та відповідні вагові коефіцієнти для проведення оцінки елементів на кожному рівні «дерева цілей»; вводяться вагові коефіцієнти для кожного елемента «дерева цілей» відносно критеріїв на кожному рівні.

Побудова дерева цілей передбачає формування їх чіткої ієрархії з використанням як кількісних, так і евристичних методів.

Для вибору найкращого напряму дій з можливих варіантів у процесі вирішення завдань управління також використовується метод «дерева рішень», який ґрунтується на методі «дерева цілей» і зводиться до схематичного представлення проблеми прийняття рішень. З метою оптимізації прийняття рішень будується дерево рішень та здійснюється оцінка ймовірностей альтернативних варіантів розвитку ситуації, а також оцінка корисності того чи іншого варіанта наслідків, яка визначається деревом рішень.

Методи мережевого планування та управління поєднують методи управління проектами та ґрунтуються на побудові мережевих графіків. Серед методів мережевого планування найвідомішим є метод критичного шляху та метод оцінки і перегляду планів.

При нормативному прогнозуванні використовуються методи побудови горизонтальних та вертикальних матриць. Метод горизонтальних матриць застосовується для визначення першочерговості виконання проектів, які пропонуються для дослідження цілей, а також для оптимального розподілу ресурсів при заданих обмеженнях. У двовимірній матриці один її вимір може відображати основні проблеми, а другий – ресурси для їх вирішення. У тривимірній матриці один вимір може бути цілями, другий – ресурсами,

третій – часом виконання. Вертикальні матриці рішень призначені для досліджень переміщення технологій по вертикалі.

Серед емпіричних методів найбільш поширеними є методи стандартизації (розроблення і впровадження стандартів) і типізації (розроблення і впровадження типових організаційних структур управління, типових штатів адміністративних служб тощо).

Для вирішення слабо структурованих проблем використовується такий основний методологічний підхід, як системний аналіз, що розглядається як система планування, програмування, фінансування і включає такі етапи: визначення функцій системи і шляхів їхнього забезпечення; виділення систем і підсистем; розподіл фінансів. У сучасній управлінській практиці системний аналіз розглядається як інструмент, що забезпечує науковий підхід до оптимального розв'язання завдань з метою досягнення найвищого ефекту.

Методичне забезпечення прийняття рішень для слабо структурованих проблем також забезпечують: структурно-функціональний аналіз; метод ситуаційного моделювання; метод імітаційного моделювання, або системної динаміки; економетричне моделювання.

Серед сучасних методів обґрунтування рішень у системі управління набув розвитку підхід, що дістав назву аналіз політики. Це підхід до дослідження широкого кола обставин і чинників кількісного та якісного характеру (економічних, політичних, соціальних, організаційних, інформаційних та ін.), пов'язаних з реалізацією запропонованих курсів дій.

Елементами програмно-цільового підходу є програмний аналіз та програмна оцінка. Програмний аналіз застосовується під час проведення досліджень альтернативних рішень за програмами і є дослідним процесом перевірки обґрунтованості тверджень про причинні взаємозв'язки між заходами уряду і їх результатами. Такий аналіз охоплює всі етапи програмного проектування, серед яких: формулювання проблеми; визначення мети та основних параметрів (показників) відповідної програми; виявлення альтернатив; визначення витрат; оцінка результатів; порівняння альтернатив та вибір однієї з них для подальшої реалізації.

Програмна оцінка застосовується для виявлення фактичних результатів програм, що або завершені, або знаходяться у процесі реалізації. При цьому може здійснюватись оцінка використання й оцінка наслідків. Оцінка використання спрямована на виявлення того, що відбувається в межах програми і передбачає оцінку «входу» (дані про необхідні та наявні ресурси), оцінку процесу (моніторинг реалізації всіх заходів), оцінку «виходу» (дані про безпосередні результати програми). Оцінка наслідків здійснюється з метою виявлення кінцевих результатів програми, в тому числі неочікуваних.

З метою формування широких уявлень про складні проблеми, на вирішення яких зорієнтована система управління, використовується метод побудови сценарію, який передбачає аналіз певної проблеми та наведення пропозицій з її вирішення. Базуючись на результатах техніко-економічного та статистичного аналізу з певними висновками сценарій забезпечує формування інформаційної бази, на якій здійснюється подальше прогнозування та планування розв'язання певної проблеми.

Так, К.Абтом, Р.Фостером, Р.Рі запропонований метод розробки сценаріїв, який передбачає:

- відбір тільки тих змінних, що мають безпосередній стосунок до розвитку цієї системи;
- аналіз розвитку ситуації з використанням прогнозів експертів;
- визначення для кожної змінної відповідної вербально-числової шкали;
- визначення всіх значень парних взаємовпливів між змінними (у матричному вигляді);
- перехід (у разі потреби) до подання сценарію у вигляді змістовного опису;
- розгляд за наведеною вище схемою кількох альтернатив можливого розвитку ситуації, що дає змогу точніше оцінити критичні ситуації стосовно прийнятих рішень.

В організації для оцінки альтернатив під час прийняття управлінських рішень широко використовуються методи індивідуальної та колективної експертних оцінок (інтерв'ю, аналогів, написання сценаріїв, колективної експертної оцінки, колективної генерації ідей (мозкового штурму), Дельфі та ін.).

Технологія прийняття управлінських рішень базується на використанні системи методів, які можна класифікувати у три групи: евристичні, колективні, кількісні.

Треба особливо підкреслити, що будь-яке управлінське рішення стратегічного або тактичного характеру повинне мати обов'язкове наукове обґрунтування.

Евристичні методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень.

Колективні методи прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо. Ефективними є такі методи колективної підготовки управлінських

рішень: мозкового штурму (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень) та Дельфі (багатоетапна процедура анкетування).

В основі кількісних методів прийняття рішень лежить вибір оптимального, шляхом комп'ютеризованої обробки великих масивів інформації.

Процедура прийняття управлінського рішення завершується діями з його реалізації, до яких належать: доведення управлінських рішень до виконавців, визначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання, призначення відповідальних виконавців, конкретизація завдань і відповідальності, забезпечення ресурсами, координація дій виконавців, коригування раніше прийнятого рішення, мотивація діяльності, облік і контроль виконання.

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Вважається, що вміння передати завдання виконавцям є основним джерелом ефективності прийнятого рішення.

У зв'язку з цим розрізняють чотири основні причини невиконання рішень:

- 1) рішення було не досить чітко сформульоване;
- 2) рішення було зрозуміле і чітко сформульоване, але виконавець його погано усвідомив;
- 3) рішення було чітко сформульоване і виконавець його добре зрозумів, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- 4) рішення було грамотно сформульоване, виконавець його усвідомив і мав усі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої погодженості з варіантом запропонованого рішення. Виконавець у цьому випадку може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Головний зміст усієї роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутньої роботи з його виконання. Важливою вимогою на цій стадії є оперативність передачі інформації у точній відповідності до адресності та змісту.

Передумовами успішної організації виконання є узгодженість розподілу завдань відповідно до реального потенціалу виконавців і дотримання балансу між зрозумілими обов'язками і наданими правами (ресурсами).

Організація виконання управлінських рішень передбачає активне використання механізму стимулювання і відповідальності, який реалізується в рамках можливостей переконувати, спонукати і примушувати.

Контроль виконання рішення є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення поставлених цілей. Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення та вчасному вжитті заходів з їх ліквідації. У процесі контролю початкові цілі можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень, тобто основне завдання контролю полягає в тому, щоб вчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації управлінських рішень.

## **8.4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Ефективне прийняття рішень потрібне для виконання управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є центральним у теорії управління. Вчені, які досліджують науку управління, намагаються підвищити ефективність організації шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень у ситуаціях виключної складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три групи:

1) методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. До них належать аналітичні методи та методи математичного програмування;

2) методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, серед яких розрізняють переважно теоретико-ігрові методи.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати специфічні критерії, серед яких основними є:

– критерій Уолда – критерії песимізму та найбільшої обережності, мета якого полягає у виборі найкращого варіанта рішення за умов очікування несприятливого розвитку ситуації;

– критерій оптимізму, мета застосування якого передбачає досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, котра приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;



—критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца) має на меті врахувати рівень оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, котра їх здійснює. Слід зауважити, що поряд із високим рівнем суб'єктивізму в розрахунках коефіцієнта оптимізму цьому методу властивий і такий недолік, як орієнтація на крайні (екстремальні) результати тієї чи іншої альтернативи за різних умов їх реалізації;

—критерій Лапласа за допомогою алгоритму розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір найліпшої альтернативи тоді, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;

—критерій жалю (критерій Севіджа) також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але показниками, що оптимізуються, вважаються не виграші (прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо), а втрачені можливості (неотриманий прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо) або ризики, що намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики застосування методів обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію варто звернути увагу на особливості використання методів «платіжна матриця» та «дерево рішень». Враховуючи взаємозалежність подій та явищ у діяльності організацій, сфера застосування методу «дерево рішень» досить широка.

Сутність кожного рішення, прийнятого керівництвом, полягає у виборі найкращої альтернативи з декількох запропонованих за конкретно та попередньо визначеними критеріями. «Платіжна матриця» – один із методів статистичної теорії рішень, що допоможе керівникові у виборі одного варіанта з декількох. Він особливо корисний за потреби визначення, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

Загалом «платіжна матриця» корисна, якщо:

- є обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;
- те, що відбудеться, з повною визначеністю невідомо;
- результати прийнятого рішення залежать від того, яку саме обрано альтернативу та які події насправді мають місце.

Крім того, керівник повинен мати змогу об'єктивно оцінювати ймовірності ревалентних подій та розраховувати очікуване значення такої ймовірності. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії – це сума можливих значень, помножених на відповідні можливості.

Дослідження свідчать: коли встановлено точні значення ймовірності, методи «дерево рішень» і «платіжна матриця» забезпечують прийняття якісніших рішень, ніж традиційні підходи.

«Дерево рішень» – популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напрямку дій із запропонованих варіантів. «Дерево рішень» – це схематичне представлення проблеми прийняття рішень. Так само як «платіжна матриця», «дерево рішень» дає керівникові можливість урахувати різні напрями дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до визначеної їм ймовірності, а потім порівняти альтернативи. Концепція очікуваного значення – невід’ємна частина методу «дерево рішень».

Важливими методами обґрунтування управлінських рішень є кількісні, якісні методи прогнозування й експертні методи прийняття рішень. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють кількісні і якісні. До першої групи належать: нормативний, параметричний методи, метод екстраполяції, індексний метод; до другої – експертний, функціональний методи та метод оцінювання технічних стратегій.

Експертні методи обґрунтування управлінських рішень широко застосовуються, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього різноманіття експертних методів у практичній діяльності менеджерів найчастіше використовується метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою застосування дає змогу досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об’єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) шляхом більшої диференціації оцінок експертів стосовно об’єктів оцінювання.

#### Методи прогнозування

Прогнозування – це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом буде картина майбутнього, яку можна застосовувати як основу для планування.

Спеціалісти розробили декілька специфічних методів складання та підвищення якості прогнозів.

Головні різновиди прогнозів, що часто використовуються разом із плануванням діяльності організації, такі:

—економічні, сутність яких полягає у передбаченні загального стану економіки й обсягу збуту для певної компанії конкретного продукту;

—прогнози розвитку технології, що дають змогу передбачити економічну доцільність розробки нових технологій;

—прогнози розвитку конкуренції передбачають стратегію й тактику конкурентів;

—прогнози на основі опитувань та дослідів дають можливість, використовуючи багато галузей знань, передбачити, що станеться у складних ситуаціях;

—соціальне прогнозування використовується для передбачення змін у соціальних установках людей та стані суспільства.

Розрізняють такі методи прогнозування:

1. Неформальні. Керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як на допоміжний засіб з метою прогнозування та вироблення цілей. Методи збору вербальної (усної) інформації часто використовуються під час аналізу зовнішнього середовища. Сюди належать інформація, отримана з радіо- й телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, на торгових нарадах у професійних організаціях. Джерела письмової інформації про зовнішнє оточення – це газети, торгові журнали, інформаційні бюлетені, професійні журнали та річні звіти. Деякі керівники використовують дані про дії конкурентів, одержані способом промислового шпіонажу.

2. Кількісні, що застосовуються для прогнозування, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використати кількісну модель, та пам'ятати, що вигоди від прийняття ефективнішого рішення мають покривати витрати на створення моделі.

Вирізняють такі типові методи кількісного прогнозування:

—аналіз часових рядів, що ґрунтується на дослідженні подій, які відбулися в минулому, є основою для планування. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, що відповідають подіям минулого. Цей метод часто використовується з метою оцінювання попиту на товари й послуги, визначення потреб у запасах і прогнозування структури збуту;

—каузальне (причинно-наслідкове) моделювання – спроба спрогнозувати те, що відбудеться у подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між фактором, що розглядається, й іншими змінними. Ця залежність називається кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим більша придатність моделі для прогнозування.

3. Якісні. Якщо якість інформації недостатня, або керівництво не розуміє складних методів, або коли кількісна модель є надто дорогою,

керівництво може використовувати якісні моделі прогнозування. При цьому майбутнє прогнозують експерти, до яких звертаються за допомогою. Найпоширенішими якісними методами прогнозування вважаються: думка журі, загальна думка працівників відділу збуту, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування передбачає об'єднання й усереднення думок експертів у релевантних сферах.

Сукупна думка працівників збуту. Досвідчені торгові агенти часто правильно передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й беруть до уваги їх недавні дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, хороший торговий агент на певному часовому проміжку часто «відчуває» ринок, точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача – це прогноз, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації.

Метод експертних оцінок – процедура, яка дає змогу групі експертів досягати згоди.

### **Контрольні запитання, завдання**

1. Розкрийте сутність оптимізації управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах застосування наукового підходу з оптимізаційною метою щодо управлінських рішень.
3. З'ясуйте переваги та недоліки методів кількісного прогнозування.
4. Проаналізуйте сутність моделей, їх призначення та види.
5. Охарактеризуйте відомі вам моделі теорії прийняття рішень.
6. Які ви знаєте приклади застосування «дерева рішень»?  
Які ознаки характеризують ефективні управлінські рішення?
7. Проаналізуйте процеси прийняття рішень у вашій організації.

### **Реферати**

1. Значення управлінських рішень для розвитку організації.
2. Сутність та класифікація управлінських рішень.
3. Етапи розробки управлінських рішень.
4. Оптимізація управлінських рішень організації.

### **Література**

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
2. Ковпаків В.М. Методи керування / В.М. Ковпаків. – К.: МАУП, 1997. – 158 с.
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

4. Кузьмін, О. Є. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. – Київ : Академвидав, 2012. – 294 с.
5. Курочкін А.С. Керування підприємством / А.С. Курочкін. – К.: МАУП, 1998. – 139 с.
6. Рудьєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 311 с.
7. Скібіцька, Л. І. Менеджмент [Текст] : Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учб. літ., 2007. – 415с.
8. Стадник, В. В. Менеджмент [Текст] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., виправл., доп. – Київ : Академвидав, 2010. – 471 с.

Навчально-методичний посібник

ХРИКОВ Євген Миколайлович  
КОЗЛОВА Олена Григорівна  
КОЗЛОВ Дмитро Олександрович

## **ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

*Навчально-методичний посібник*

Відповідальний за випуск: **С. М. Кондратюк**  
Комп'ютерний набір: **Я. М. Глива**  
Комп'ютерна верстка: **Я. М. Глива**

Підписано до друку 27. 10. 2014р.  
Формат 60x84/16. Гарн. Агіал. Папір. друк .  
Умовн. друк. арк. 7,21 Обл. вид. арк. 6,59.  
Тираж 100.

Виготовлено на обладнанні:  
ФОП Цьома С.П.. 40002, Суми, Роменська, 100.  
Тел.: 066-293-34-29.