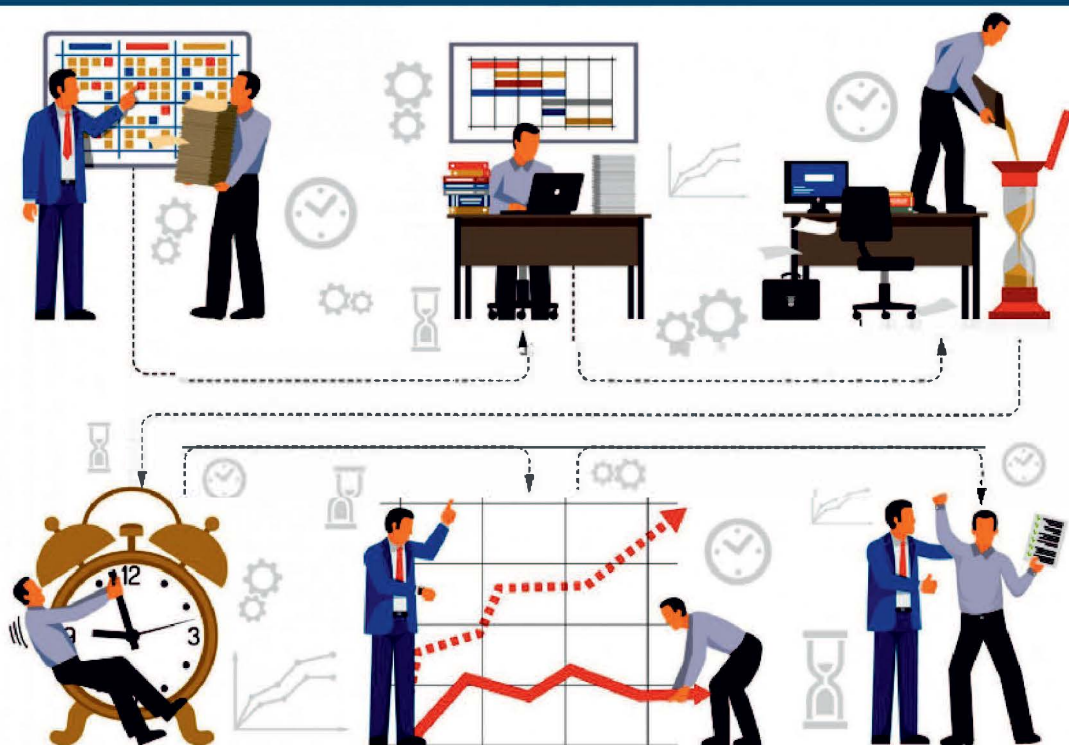


МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Підручник для бакалаврів

**За редакцією
Заволічної Т.Р. та Запихляка В.М.**



Чернівці

**Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2025**

УДК 658(075.8)

М 502

*Рекомендовано за ухвалою Вченої ради економічного факультету
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 4 від 12.11.2025 р.)*

Підручник підготовлений колективом викладачів кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича:

Ростислав БІЛИК, д.е.н., доцент (розд.1);
Тетяна ЗАВОЛІЧНА, к.е.н., доцент (розд.2, 14);
Юлія ТЕРЛЕЦЬКА, к.е.н., доцент (розд. 3, 4, 12, 15);
Світлана БОЙДА, к.е.н., доцент (розд.5);
Володимир ГРУНТКОВСЬКИЙ, к.е.н., ас. (розд. 6);
Галина ПОЧЕНЧУК, д.е.н., професор (розд.7, 10);
Володимир ЗАПУХЛЯК, к.е.н., доцент (розд. 8);
Ігор КУЗЬМУК, к.е.н., доцент (розд. 9);
Богдан СТОРОЩУК, к.е.н., доцент (розд. 11);
Андрій АНТОХОВ, д.е.н., професор (розд.12);
Леонід КЛЕВЧИК, к.е.н., доцент (розд. 13, 16, 17).

Рецензенти:

Василь КИФЯК, доктор економічних наук, професор, заступник директора з науково-методичної роботи та міжнародних зв'язків та інноваційного розвитку Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;

Віктор СИНЧАК, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького національного університету управління та права імені Леоніда Юзькова;

Віталій КИРПУШКО, виконавчий директор ГО «Буковинський центр реконструкції і розвитку».

М 502 Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / за ред. Т.Р. Заволічної та В.М. Запущляка Чернівці : Вид-во Чернівецьк. нац. уні-ту ім. Юрія Федьковича. 2025. 1339 с.

ISBN 978-617-8703-42-4

Пропонований підручник складається з таких частин: «Вступ у спеціальність», «Історія менеджменту», «Менеджмент», «Теорія організацій», «Ситуаційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Державне та регіональне управління», «Менеджмент персоналу», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент малого і середнього бізнесу», «Розробка та прийняття управлінських рішень», «Інноваційний менеджмент», «Інформаційний менеджмент», «Лідерство і командна робота», «Менеджмент якості», «Інформаційна економіка». «Академічна доброчесність».

Мета видання – формування у здобувачів освіти комплексної системи знань і вмінь у сфері менеджменту, які сприятимуть високій продуктивності професійної діяльності.

Для здобувачів вищої освіти, викладачів, працівників підприємств різних видів діяльності та форм власності, а також усіх, хто цікавиться питаннями теорії та практики менеджменту.

УДК 658(075.8)

ISBN 978-617-8703-42-4

© Чернівецький національний
університет імені Юрія Федьковича, 2025
© Автори, 2025



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	10
РОЗДІЛ 1. ВСТУП У СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	
Тема 1. Вища освіта в Україні у контексті Болонського процесу	20
Тема 2. Нормативно-правова база підготовки	28
Тема 3. Роль випускової кафедри в підготовці	39
Тема 4. Структура вищого навчального закладу та організація	48
Тема 5. Організація як об'єкт управління	59
Тема 6. Професія «менеджер»: зміст, характер та сфера майбутньої професійної діяльності	69
Тема 7. Роль менеджера в процесі управління	79
Тема 8. Професійне самовизначення студента	88
РОЗДІЛ 2. ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тема 1. Теоретичні основи навчальної дисципліни «Історія менеджменту»	98
Тема 2. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях Сходу	110
Тема 3. Управлінські ідеї і практика в європейській цивілізації (доіндустріальний період)	117
Тема 4. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту	134
Тема 5. Розвиток менеджменту в індустріальній системі	143
Тема 6. Становлення школи наукового менеджменту	153
Тема 7. Становлення адміністративної теорії менеджменту	163
Тема 8. Становлення школи людських відносин	177
Тема 9. Третя школа сучасного менеджменту	187
Тема 10. Зародження та розвиток вітчизняного наукового менеджменту в контексті механізмів досягнення Цілей сталого розвитку ООН	196



РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	204
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	209
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	214
Тема 4. Функції та методи менеджменту	219
Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту	223
Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту	228
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту	239
Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту	244
Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту	248
Тема 10. Процес управління	251
Тема 11. Інформація та комунікація в менеджменті	258
Тема 12. Керівництво та лідерство	264
Тема 13. Ефективність менеджменту	268

РОЗДІЛ 4. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Методологічні засади теорії організації	273
Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	280
Тема 3. Організація як система	297
Тема 4. Організація як соціум	303
Тема 5. Організаційний процес. Самоорганізація	308
Тема 6. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації	317
Тема 7. Організаційне проектування	323
Тема 8. Культура організації	328

РОЗДІЛ 5. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Предмет, завдання і зміст дисципліни «Ситуаційний менеджмент»	337
Тема 2. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій	342
Тема 3. Диверсифікації ситуаційного менеджменту: типологія і вибір альтернатив. Механізми менеджменту	349
Тема 4. Діагностика в ситуаційному менеджменті	359
Тема 5. Державне регулювання кризових ситуацій	369
Тема 6. Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті	376
Тема 7. Технологія ситуаційного управління	385



Тема 8. Інновації в ситуаційному менеджменті	391
Тема 9. Ризик у ситуаційному менеджменті	399
Тема 10. Комерційна таємниця та економічна безпека як умови результативного ситуаційного менеджменту	405
РОЗДІЛ 6. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	412
Тема 2. Розробка товарів і послуг	420
Тема 3. Планування та контроль виробництва	433
Тема 4. Управління запасами та система ЛТ	439
Тема 5. Управління проектами	448
Тема 6. Основи менеджменту якості	458
РОЗДІЛ 7. ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ	
Тема 1. Основи теорії державного управління	466
Тема 2. Державна влада та державне управління	471
Тема 3. Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку	480
Тема 4. Роль різних гілок влади у процесі державного управління	488
Тема 5. Державне управління на регіональному рівні	495
Тема 6. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні	501
Тема 7. Регіональні органи державного управління. Місцеве самоврядування	515
Тема 8. Громадянин в державному управлінні	523
Тема 9. Внутрішня організація та управління органу державної влади	530
Тема 10. Державна служба в Україні	540
Тема 11. Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади	546
Тема 12. Інституціональні зміни та розвиток системи державного та регіонального управління	553
РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ	
Тема 1. Менеджмент персоналу у системі управління організацій	561
Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система	568
	572



Тема 3. Соціальне партнерство у контексті управління персоналом	
Тема 4. Формування, згуртованість і розвиток колективу організації	578
Тема 5. Організація діяльності та функції підрозділів менеджменту персоналу	584
Тема 6. Кадрова політика і HR-стратегія організації	588
Тема 7. Планування персоналу в організаціях	594
Тема 8. Наймання персоналу	598
Тема 9. Управління розвитком персоналу організації	603
Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу	608
РОЗДІЛ 9. БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ	
Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту	612
Тема 2. Система адміністративного менеджменту й апарат управління	621
Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті	630
Тема 4. Організація як функція адміністративного менеджменту	643
Тема 5. Мотивування працівників апарату управління	650
Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті	661
Тема 7. Адміністративні методи управління	667
Тема 8. Адміністрування управлінських рішень	674
Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту	682
РОЗДІЛ 10. РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
Тема 1. Прийняття рішень як основа управлінської діяльності	691
Тема 2. Постановка цілей у прийнятті рішення	700
Тема 3. Проблеми: види, діагностика, аналіз	717
Тема 4. Види рішень і процес прийняття рішень. Теорія прийняття рішень	729
Тема 5. Методи і техніки пошуку і розробки ефективних рішень	740
Тема 6. Оцінка ефективності прийнятих рішень	754
Тема 7. Психологія прийняття рішень	760

**РОЗДІЛ 11. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Тема 1. Сутність та роль малого і середнього бізнесу в економіці	779
Тема 2. Сучасні форми організації малого і середнього бізнесу	788
Тема 3. Організація діяльності підприємств малого і середнього бізнесу	801
Тема 4. Державна політика розвитку малого і середнього бізнесу	809
Тема 5. Самоврядування в малому і середньому бізнесі	818
Тема 6. Підприємницькі ідеї і методи їх реалізації	825
Тема 7. Бізнес-план як форма викладу бізнес-ідеї	834
Тема 8. Організаційні аспекти управління в малому і середньому бізнесі	843
Тема 9. Функціональні сфери менеджменту МСБ	856
Тема 10. Бізнес-процеси в малому і середньому бізнесі	870

РОЗДІЛ 12. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність понять управління інноваціями	881
Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління	891
Тема 3. Державна підтримка інноваційних процесів	898
Тема 4. Організаційні форми інноваційної діяльності	904
Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації	912
Тема 6. Управління інноваційним проектом	920
Тема 7. Система стимулювання інноваційної діяльності підприємства	929
Тема 8. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організаціях	936

РОЗДІЛ 13. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Предмет, цілі та завдання інформаційного менеджменту	944
Тема 2. Функції управління інформацією	953
Тема 3. Сутність та життєвий цикл інформаційної системи	967
Тема 4. Використання комп'ютерних технологій у сфері інформаційного менеджменту	984
Тема 5. Корпоративні інформаційні системи	997
Тема 6. Застосування в інформаційному менеджменті сучасних ІС та ІТ	1011



РОЗДІЛ 14. ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДНА РОБОТА

Тема 1. Феномен лідерства: майстерність управління	1021
Тема 2. Лідерство та прийняття управлінських рішень	1033
Тема 3. Роль лідера у створенні ефективної команди	1042
Тема 4. Системне лідерство у бізнес-процесах	1053
Тема 5. Сучасні тренди командної роботи	1072

РОЗДІЛ 15. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

Тема 1. Стандартизація термінології у сфері управління якістю	1090
Тема 2. Основні проблеми управління якістю	1095
Тема 3. Міжнародний досвід управління якістю	1100
Тема 4. Вітчизняний досвід управління якістю	1106
Тема 5. Базова концепція загального управління якістю	1111
Тема 6. Система управління якістю	1116
Тема 7. Система якості в стандартах ISO серії 9000	1121
Тема 8. Статистичні методи контролю якості	1131
Тема 9. Сертифікація систем якості підприємства	1135
Тема 10. Облік витрат на якість в умовах TQM	1140
Тема 11. Аудит якості та премії якості	1146

РОЗДІЛ 16 ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

Тема 1. Сутність і структура інформаційної економіки	1155
Тема 2. Інформація як економічний ресурс	1165
Тема 3. Інформаційні технології в економіці	1176
Тема 4. Електронна комерція та цифрові платформи	1187
Тема 5. Інформаційна асиметрія	1197
Тема 6. Інформаційна безпека в економічних системах	1206
Тема 7. Інформаційні війни та їх економічний вимір	1216
Тема 8. Цифрова трансформація економіки	1226

РОЗДІЛ 17. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Тема 1. Вступ до академічної доброчесності: поняття та значення	1236
Тема 2. Нормативно-правове забезпечення академічної доброчесності	1250
Тема 3. Правила етики в науковій діяльності: чесність, інтелектуальна власність, довіра, відповідальність	1266
Тема 4. Розгляд різних видів порушення академічної доброчесності та їх наслідків	1281



Тема 5. Визначення та основні різновиди плагіату	1295
Тема 6. Правила академічної грамотності: правильне оформлення документів, цитування джерел, формулювання тез та аргументів	1310
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	1324



ПЕРЕДМОВА

Сьогодні проходять процеси глибокої трансформації в економіці та у суспільстві в цілому. Цей процес супроводжується змістовними змінами у підготовці фахівців у сфері економіки та управління. Розвиток освітньої діяльності знаходиться у прямій та зворотній взаємозалежності з динамікою об'єктивної економічної реальності: з одного боку, вона є проявом економічної реальності в системі наукового знання, з іншого – сама коригує економічну діяльність. Як відомо, економічне зростання зумовлено не лише збереженням і накопиченням капіталу, а значною мірою і навчанням та інноваціями. Тож економічний прогрес залежить від якості підготовки фахівців у сфері економіки та управління.

У сучасних умовах високої конкуренції, постійних змін і невизначеності зовнішнього середовища професійний підхід до управління є одним з основних критеріїв успіху будь-якої організації. Менеджмент і адміністрування як сфера професійної діяльності охоплює управління організаціями, проектами та процесами на різних рівнях: від політичного чи ділового керівництва лише на рівні начальників вищої ланки до адміністрування невеликих підрозділів чи окремих бізнес-процесів, а також передбачає реалізацію сукупності функцій орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації, проекту чи процесу. Така багатогранність завдань і змістів менеджменту й адміністрування зумовлює необхідність опанування різноманітних знань і набуття відповідних компетенцій майбутніми фахівцями, на що спрямований підручник.

Підручник для бакалаврів «Менеджмент і адміністрування» укладено для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, рівень вищої освіти перший (бакалаврський).



Структура підручника охоплює базові дисципліни циклу професійної підготовки, кожна з яких має чітко визначену предметну сферу, завдання і мету, забезпечує формування компетенцій та досягнення програмних результатів навчання, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності. Кожний розділ підручника – це окрема дисципліна навчальної програми бакалаврату, що забезпечує набуття загальних компетенцій, серед яких здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу, здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, здатність генерувати нові ідеї (креативність). До складу підручника включено такі дисципліни: «Вступ у спеціальність», «Історія менеджменту», «Менеджмент», «Теорія організацій», «Ситуаційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Державне та регіональне управління», «Менеджмент персоналу», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент малого і середнього бізнесу», «Розробка та прийняття управлінських рішень», «Інноваційний менеджмент», «Інформаційний менеджмент», «Лідерство і командна робота», «Менеджмент якості», «Інформаційна економіка», «Академічна доброчесність».

Розділ 1 «Вступ у спеціальність» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про обрану професійну сферу, її структуру, ключові напрями діяльності, основні завдання та перспективи розвитку. Дисципліна передбачає ознайомлення студентів з особливостями академічної підготовки за фахом, вимогами до професійної компетентності, а також з базовими поняттями та принципами, що лежать в основі обраної спеціальності. Матеріал курсу орієнтований на набуття вмінь і початкових компетентностей, необхідних для ефективного входження в освітній процес і професійне середовище. Здобувачі освіти отримають уявлення про місце спеціальності в системі суспільного поділу праці, основи професійної етики, загальні вимоги до фахівців, роль освітніх та наукових інституцій у формуванні фахової ідентичності.



Розділ 2 «Історія менеджменту» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти знань про еволюцію менеджменту та управлінської науки, розуміння причин виникнення прогресивних ідей щодо природи роботи людини та функціонування організацій загалом; набуття умінь та формування компетенцій з аналізу розвитку передової управлінської практики задля ефективної діяльності сучасної організації. Вивчення дисципліни передбачає набуття здобувачами освіти таких програмних результатів: зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства; демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; володіти розвинутим економічним мисленням як основою врахування діалектики сукупності об'єктивно-діючих факторів при прийнятті ефективних економічних рішень; розробляти та реалізовувати управлінські рішення на основі Цілей сталого розвитку ООН.

Розділ 3 «Менеджмент» передбачає формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, адаптації та дій у непередбачуваних ситуаціях, прийняття адекватних управлінських рішень, спроможності генерувати креативні ідеї. Вивчення дисципліни передбачає набуття студентами таких програмних результатів: демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних управлінських концепцій; володіти навичками виявляти проблем та обґрунтовувати управлінські рішення; застосовувати на практиці методи менеджменту з метою забезпечення ефективності діяльності організації; демонструвати навички взаємодії, лідерства та командної роботи; обґрунтовувати дієві інструменти мотивування персоналу організації; демонструвати навички здійснення комунікацій у різних сферах діяльності, визначати основні чинники розвитку організації та узагальнювати



результати її діяльності.

Розділ 4 «Теорія організацій» передбачає формування професійних компетентностей у майбутніх фахівців з менеджменту у контексті специфіки виконання ними професійних обов'язків, володіння сучасними знаннями і навичками проєктування організаційних структур управління, раціонального використання ресурсів організації, володіння системним баченням усіх організаційних процесів, демонстрування навичок всебічного аналізу та вирішення проблемних виробничих ситуацій, що створює необхідні передумови для процесу ухвалення оптимальних управлінських рішень з метою здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах нестабільного середовища функціонування.

Розділ 5 «Ситуаційний менеджмент» передбачає формування у здобувачів освіти системних знань і розуміння концептуальних основ ситуаційного управління – прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкретних господарських та комерційних ситуацій, що виникають в діяльності організацій. Зважаючи на сучасні швидко змінювані умови господарювання, набуття навичок ситуаційного управління є сьогодні одним із критеріїв підготовки фахівців-професіоналів, які здатні передбачати, своєчасно виявляти та успішно розв'язувати нагальні проблеми функціонування і розвитку підприємств. Вивчення дисципліни передбачає набуття студентами таких програмних результатів: виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; розробляти плани розвитку організації в умовах динамічних змін та здійснювати керівництво їх реалізацією; вибирати в суспільстві локальні, перспективні, інноваційні ніші для розвитку нових комерційних та некомерційних організацій.

Розділ 6 «Операційний менеджмент» забезпечує формування у студентів системи поглядів на організацію як цілісну, відкриту систему та вміння визначати сукупність елементів операційної підсистеми і віднаходити шляхи підвищення ефективності



функціонування організації. Вивчення дисципліни дає змогу сформувати у менеджерів уміння створювати та ефективно управляти операційною системою загалом та її компонентами зокрема, на основі забезпечення наступних здатностей: визначати та описувати характеристики організації, аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації, визначати функціональні області організації та зв'язки між ними, управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, добирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, планувати діяльність організації та управляти часом, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Розділ 7 «Державне та регіональне управління» спрямований на формування у студентів сучасного мислення та спеціальних знань у галузі управління на національному та регіональному рівнях; набуття умінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій менеджменту організації (підприємства), пов'язаних із взаємодією з органами державної влади і місцевого самоврядування. Дисципліна орієнтує на вироблення умінь та навичок здійснення оцінки проблематики державного та регіонального управління, а також виконання функцій менеджменту органів державної влади та місцевого самоврядування на основі знань методів державного регулювання, спеціального інструментарію державного управління в різних сферах суспільного розвитку. У результаті вивчення дисципліни студенти набудуть умінь аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, добирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення, розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

Розділ 8 «Менеджмент персоналу» дає змогу сформувати комплексну систему знань, сучасного управлінського мислення у



сфері планування, формування, перерозподілу і раціонального використання людських ресурсів організації на засадах високої економічної та соціальної ефективності колективу і забезпечення конкурентних переваг. Знання, отримані в рамках вивчення навчальної дисципліни, покликані забезпечити цілісність сприйняття інших управлінських дисциплін, набуття управлінських навичок, допоможуть при виконанні кваліфікаційних робіт, є важливою складовою системи мислення менеджера та ефективного прийняття управлінських рішень. Результатом вивчення дисципліни стане набуття таких компетенцій: здатність визначати перспективи розвитку організації; здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність добирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність працювати в команді та налагоджувати між особистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формулювати обґрунтовані рішення; розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Розділ 9 «Бізнес-адміністрування» дозволяє оволодіти теорією та практикою адміністрування господарської діяльності організації в умовах динамічного соціально-економічного оточення; формування сучасного системного підходу до здійснення адміністративних впливів на об'єкт управління; удосконалення фахової компетентності менеджерів щодо використання адміністративних методів управління у практичній діяльності. Дисципліна формує такі фахові компетенції: здатність визначати та описувати характеристики організації; здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації; вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; здатність добирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.



Розділ 10 «Розробка та прийняття управлінських рішень» дозволяє забезпечити з'ясування закономірностей розробки та прийняття різних видів рішень в залежності від вихідних передумов, характеристик оточуючого середовища, особистісних характеристик суб'єкта прийняття рішення, невизначеності та ризику. Матеріал розділу розкриває основні поняття сучасної теорії прийняття управлінських рішень, основні види рішень та моделі їх розробки та прийняття, способи аналізу результатів прийняття економічних рішень, вплив на цей процес психологічних особливостей, невизначеності та ризику. Студенти у результаті вивчення дисципліни набудуть таких компетенцій: здатність добирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формулювати обґрунтовані рішення, здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Розділ 11 «Менеджмент малого і середнього бізнесу» спрямований на формування у майбутніх фахівців сучасного економічного мислення, системи знань щодо організації та управління малими і середніми підприємствами, розуміння ролі малого бізнесу в економічному розвитку держави. Вивчення дисципліни забезпечує засвоєння концептуальних основ підприємницької діяльності, набуття практичних умінь зі створення, організації, планування та розвитку бізнесу. Студенти набувають компетентностей у сфері прийняття управлінських рішень, розроблення бізнес-планів, формування підприємницьких ідей та реалізації стартапів. Значна увага приділяється питанням самоврядування, інституційного розвитку підприємництва та інноваційних методів менеджменту. Дисципліна сприяє розвитку здатності аналізувати економічне середовище, визначати напрями державної підтримки малого і середнього бізнесу, використовувати фінансові, маркетингові та комунікаційні



інструменти управління, набуттю студентами таких програмних результатів: розуміти сутність і механізми функціонування малого і середнього бізнесу; володіти навичками організації підприємницької діяльності; здійснювати аналіз бізнес-процесів; приймати ефективні управлінські рішення; генерувати креативні ідеї та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Розділ 12 «Інноваційний менеджмент» передбачає формування у студентів сучасних теоретичних основ та практичних навичок управління інноваційною діяльністю організації, а також набуття комплексу знань щодо прийомів та методів управління нововведеннями, механізмів і алгоритмів стратегічного управління інноваціями; методів управління персоналом інноваційних організацій та його розвитком; опанування практичними методами стратегічного управління інноваціями, методами інноваційного маркетингу; оволодіння навичками організації, планування і фінансування інноваційної діяльності, а також практичними навичками щодо розробки інноваційних заходів, організування та управління інноваційними процесами на підприємстві, в галузі, регіоні та країні.

Розділ 13 «Інформаційний менеджмент» забезпечує формування у студентів сучасних фундаментальних знань, навичок вирішення складних завдань управління інформаційними ресурсами та системами на підприємстві, а також уміння приймати управлінські рішення на основі аналізу отриманої інформації за найкращого використання ресурсного потенціалу підприємства. Вивчення дисципліни передбачає набуття студентами таких здатностей, як визначати та описувати характеристики організації, аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, а також навичок використання інформаційних і комунікаційних технологій.

Розділ 14 «Лідерство і командна робота» забезпечує



посилення процесу формування у майбутніх бакалаврів наукових і практичних знань, пов'язаних з продуктивною побудовою командної роботи, як от активізація їх лідерського потенціалу в аспекті реалізації сукупності вмінь із самоменеджменту та управління іншими людьми, створення ефективних комунікацій задля досягнення стратегічних цілей команди та професійного кар'єрного росту. Інформація розділу ґрунтується на бізнес-практиках і тренінгових матеріалах з адаптації управлінських знань щодо різновидів лідерства, типів команд в організації, сучасних способів мотивації членів команди, формування майстерності з регулювання конфліктів у командах і визначення перспектив ефективного використання потенціалу організації в умовах змін.

Розділ 15 «Менеджмент якості» передбачає формування у майбутніх фахівців комплексу знань щодо базових принципів, методів та інструментів управління якістю в сучасних організаціях на основі узагальнення основних досягнень теорії та практики менеджменту якості; їхнє практичне використання у всіх сферах діяльності організації, незалежно від галузевої приналежності, розміру та її структури; формування уявлення про системну організацію процесів управління якістю на підприємстві з урахуванням вимог міжнародних стандартів; забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості у контексті їхнього безперервного удосконалення.

Розділ 16 «Інформаційна економіка» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сучасну економіку, в якій інформація, дані та цифрові технології відіграють ключову роль у створенні вартості, прийнятті управлінських рішень і трансформації бізнес-процесів. Матеріал дисципліни орієнтований на засвоєння базових понять інформаційної економіки, розуміння механізмів функціонування цифрових платформ, інформаційних ринків, електронної комерції, а також здобуття знань щодо цифрових ризиків, асиметрії інформації, інформаційної безпеки та викликів цифровізації в Україні. Зміст допоможе студентам розвинути аналітичне



мислення, необхідне для критичного оцінювання економічних процесів, пов'язаних з використанням інформаційних технологій, а також для практичного застосування набутих знань у сфері управління, маркетингу, фінансів та інновацій. Особлива увага приділяється сучасним тенденціям – таким як вплив цифрових індикаторів, розвиток цифрового врядування, електронних сервісів, ролі даних у бізнесі та інформаційних загроз у глобальному середовищі.

Розділ 17 «Академічна доброчесність» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти усвідомленого ставлення до етичних норм наукової та освітньої діяльності, здобуття спеціалізованих знань щодо принципів, форм і вимог дотримання доброчесності у процесі навчання, викладання та проведення наукових досліджень. Матеріал розділу орієнтований на набуття вмінь і компетентностей, необхідних для запобігання академічним правопорушенням, а також для критичного аналізу проявів недоброчесної поведінки в освітньому середовищі. Зміст дисципліни допомагає студентам оволодіти інструментарієм виявлення, оцінювання та попередження порушень академічної доброчесності, зокрема плагіату, фальсифікації, фабрикації, списування, академічного саботажу тощо. Вивчення розділу сприятиме усвідомленню важливості чесності, об'єктивності, прозорості, довіри та відповідальності як базових цінностей академічної культури. У результаті опрацювання матеріалу розділу студенти набудуть уміння застосовувати норми академічної етики у професійній та навчальній діяльності, дотримуватись правил цитування, правильно оформлювати джерела та наукові тексти, обґрунтовувати власні тези й аргументи, дотримуючись вимог наукового стилю. Опанування змісту забезпечить формування стійкої мотивації до дотримання академічної доброчесності як необхідної умови якісної освіти, професійної реалізації та особистісного розвитку.



Розділ 1

ВСТУП У СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Тема 1. ВИЩА ОСВІТА В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ БОЛОНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

- 1. Історичні передумови та сутність Болонського процесу.**
- 2. Основні принципи та цілі Болонського процесу у сфері вищої освіти.**
- 3. Вплив Болонського процесу на реформування системи вищої освіти в Україні.**
- 4. Роль Європейського простору вищої освіти у формуванні сучасного фахівця.**

1. Історичні передумови та сутність Болонського процесу

Упродовж другої половини XX століття світова освітня система зазнала суттєвих трансформацій під впливом процесів глобалізації, інтеграції знань і зростання ролі інтелектуального капіталу у соціально-економічному розвитку. У цьому контексті виникла потреба в уніфікації підходів до організації вищої освіти, забезпечення її мобільності, прозорості та сумісності між країнами. Ці передумови стали основою для започаткування Болонського процесу міжнародної ініціативи, що об'єднала країни Європи з метою формування єдиного освітнього простору.

Болонський процес бере свій початок з підписання у 1999 році в місті Болонья (Італія) Болонської декларації, яку підписали міністри освіти 29 європейських країн. Вона стала відправною точкою створення Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) до 2010 року, що передбачало не лише гармонізацію освітніх систем, але й досягнення порівнянності академічних ступенів, визнання кваліфікацій та сприяння академічній мобільності студентів і викладачів.



Однак ще до 1999 року низка важливих подій передувала офіційному старту Болонського процесу. Зокрема, у 1998 році в Парижі була підписана Сорбоннська декларація чотирма країнами – Францією, Італією, Німеччиною та Великою Британією. Вона містила ідеї щодо уніфікації структури вищої освіти в Європі та започаткувала дискусію про необхідність двоступеневої моделі навчання: бакалаврату та магістратури. Ці ідеї були розвинені й конкретизовані у Болонській декларації.

Сутність Болонського процесу полягає у поступовій інтеграції освітніх систем країн-учасниць у спільний європейський освітній простір, у якому визнаються академічні кваліфікації, гарантується якість освіти, забезпечується академічна мобільність та підтримується студенто-центрований підхід до навчання. Головною метою цього процесу є підвищення конкурентоспроможності європейської вищої освіти на світовому рівні та формування випускника, здатного адаптуватися до змін ринку праці.

Україна приєдналася до Болонського процесу у 2005 році під час конференції міністрів освіти в Бергені (Норвегія), засвідчивши прагнення адаптувати свою систему вищої освіти до європейських стандартів. Це стало важливим кроком у модернізації української освітньої системи, зокрема через впровадження трирівневої системи підготовки (бакалавр, магістр, доктор філософії), розбудову системи забезпечення якості, застосування Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS) та формування національної рамки кваліфікацій.

Варто зазначити, що Болонський процес не є наднаціональним проєктом, який нав'язує уніфіковані правила. Натомість, він слугує координаційним механізмом, що дозволяє країнам-учасникам, зберігаючи національні освітні традиції, інтегруватися у спільний простір, базуючись на добровільному співробітництві та спільних орієнтирах.

Отже, історичні передумови Болонського процесу ґрунтуються на прагненні до єдності, прозорості та мобільності вищої освіти в



Європі. Його сутність полягає в створенні системи, що сприяє підвищенню якості освіти, академічній мобільності та конкурентоспроможності випускників на міжнародному ринку праці. Участь України у цьому процесі стала чинником трансформації освітнього простору відповідно до європейських орієнтирів, що особливо актуально в контексті інтеграційних прагнень держави.

2. Основні принципи та цілі Болонського процесу

Болонський процес, як стратегічна ініціатива з формування Європейського простору вищої освіти, ґрунтується на чітко визначених принципах, спільних для всіх країн-учасниць. Ці принципи окреслюють напрями реформування вищої освіти з метою забезпечення її прозорості, ефективності та доступності. Вони сформульовані у низці декларацій і комюніке, ухвалених на міністерських конференціях, що періодично проводяться в межах Болонського процесу.

Один із ключових принципів – запровадження дворівневої системи вищої освіти, яка передбачає розподіл навчання на щонайменше два цикли: перший цикл – бакалаврат, другий – магістратура. Третій цикл підготовка докторів філософії був пізніше доповнений до базової моделі. Такий підхід дає змогу студентам на різних етапах навчання вільно переміщуватись у межах Європейського освітнього простору, а також спрощує визнання дипломів і кваліфікацій між країнами.

Другим важливим принципом є використання Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS), яка спрямована на уніфікацію обліку навчального навантаження студентів. Один кредит ECTS еквівалентний 25–30 годинам академічної роботи. Це дозволяє порівнювати обсяги навчання в різних закладах освіти та визнавати результати навчання, здобуті в інших університетах, у тому числі за кордоном.

Наступним принципом є забезпечення якості освіти через створення національних систем зовнішнього і внутрішнього



контролю якості, а також запровадження європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості у вищій освіті (ESG). Цей принцип сприяє підвищенню довіри до національних освітніх систем та створює можливості для академічного і професійного визнання дипломів.

Ще один важливий принцип – академічна мобільність, що означає право студентів, викладачів, дослідників на вільне переміщення між навчальними закладами різних країн. Така мобільність сприяє поширенню досвіду, підвищенню кваліфікації, формуванню міжкультурної компетентності та розширенню горизонтів професійного розвитку.

Принцип співпраці у розробленні навчальних програм та освітніх стандартів передбачає узгоджене формування компетентнісно-орієнтованих програм, що відповідають актуальним запитам ринку праці та соціального середовища. Освітній процес орієнтується на досягнення визначених результатів навчання, які відображають професійну готовність випускника.

Серед засад Болонського процесу також виділяється визнання кваліфікацій та періодів навчання, що реалізується через впровадження додатка до диплома європейського зразка (Diploma Supplement). Він надає повну і зрозумілу інформацію про зміст, обсяг та рівень здобутої освіти, що полегшує процедуру працевлаштування за межами країни навчання.

У контексті принципів Болонського процесу сформовано такі цілі:

1. Підвищення якості вищої освіти за рахунок впровадження сучасних педагогічних методик, автономії університетів, залучення до навчання висококваліфікованого персоналу.
2. Зміцнення довіри до освітніх систем країн-учасниць, завдяки стандартизації підходів до навчання, оцінювання та акредитації.
3. Посилення конкурентоспроможності європейської вищої освіти на глобальному ринку.



4. Формування єдиної системи кваліфікацій, що забезпечує прозорість і зрозумілість освітнього рівня для роботодавців і навчальних закладів.

5. Сприяння соціальній згуртованості, рівності доступу до вищої освіти, ураховуючи різноманітність соціальних груп і потреб студентів.

Отже, Болонський процес виступає каталізатором модернізації системи вищої освіти, спрямованим на формування відкритого, конкурентного та якісного освітнього простору. Його принципи і цілі закладені в основу освітньої політики багатьох країн, зокрема й України, і забезпечують інтеграцію національних освітніх систем у загальноєвропейське середовище.

3. Вплив Болонського процесу на реформування системи вищої освіти в Україні

Приєднання України до Болонського процесу в 2005 році стало значущим етапом у трансформації національної системи вищої освіти. Цей крок визначив нові орієнтири для її розвитку та інтеграції у європейський простір вищої освіти (ЄПВО). Реформування освітньої системи в межах Болонської ініціативи охоплює структурні, організаційні та змістовні аспекти, спрямовані на наближення до європейських стандартів якості та мобільності.

Одним із перших кроків на шляху адаптації стало впровадження трьохрівневої структури вищої освіти: бакалавр – магістр – доктор філософії. Такий підхід дозволив гармонізувати українську освітню систему з європейською, забезпечуючи її зрозумілість для міжнародної академічної спільноти та працедавців. При цьому ступінь «доктор філософії» (PhD) було введено як науково-освітній рівень підготовки, що відповідає вимогам третього циклу Болонської моделі.

Значних змін зазнала і організація навчального процесу, зокрема через широке застосування Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS). Ця система дала змогу кількісно оцінити навчальне навантаження студента та забезпечити



можливість заліку кредитів, отриманих в інших закладах освіти, включаючи закордонні. У результаті було переглянуто підходи до формування навчальних планів, акцентовано увагу на досягненні конкретних результатів навчання, компетентностей і практичної спрямованості підготовки.

Іншим важливим елементом реформування стала зміна підходів до оцінювання та забезпечення якості освіти. У межах Болонського процесу було запроваджено двоступеневу систему контролю якості – внутрішню (на рівні ЗВО) та зовнішню (на рівні національних агентств). Україна створила Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке координує розробку стандартів вищої освіти, акредитацію освітніх програм, а також моніторинг дотримання критеріїв якості. Водночас університети отримали більше автономії у визначенні освітніх програм, формуванні змісту навчання, виборі методів і форм контролю.

Одним із викликів, який активно вирішувався в ході реалізації Болонського курсу, стала академічна мобільність студентів і викладачів. Українські університети почали активно брати участь у міжнародних програмах обміну, таких як Erasmus+, що дозволило значно розширити можливості академічної співпраці. Поступово укріплюється практика оформлення додатка до диплома європейського зразка (Diploma Supplement), що полегшує визнання українських дипломів за кордоном і сприяє подальшій інтеграції випускників у глобальне середовище.

Зміни торкнулися і освітньо-кваліфікаційних характеристик та стандартів підготовки фахівців. Було запроваджено компетентнісний підхід, відповідно до якого навчання орієнтоване на формування у здобувача конкретних знань, умінь, навичок і світоглядних установок, необхідних для професійної діяльності в реальному секторі економіки. Це потребувало тіснішої співпраці університетів із роботодавцями, перегляду традиційних навчальних програм та розвитку практичної підготовки.



Крім того, реалізація положень Болонського процесу сприяла демократизації управління вищою освітою, підвищенню рівня академічної автономії закладів, участі студентів у прийнятті управлінських рішень. Зокрема, у новому законодавстві закріплено право студентів на участь у роботі вчених рад, органів самоврядування та акредитаційних комісій.

Попри суттєвий поступ, реформування супроводжувалося низкою труднощів: обмеженням фінансуванням, неоднозначною інтерпретацією нових принципів, недостатньою готовністю викладачів до змін, проблемами у запровадженні нових методів навчання. Проте загальна тенденція – це поступове, хоча й нерівномірне, впровадження інновацій, які формують основу для системного розвитку національної вищої освіти.

Отже, вплив Болонського процесу на реформування вищої освіти в Україні виявився глибоким і багатограним. Він визначив нові орієнтири у структурі та змісті освітніх програм, механізмах оцінювання, ролі студента як активного учасника освітнього процесу. Україна, адаптуючи європейські стандарти, продовжує рух у напрямі інтеграції в Європейський освітній простір, що створює передумови для підвищення якості підготовки фахівців і міжнародної конкурентоспроможності національної вищої освіти.

4. Роль Європейського простору вищої освіти у формуванні сучасного фахівця

Європейський простір вищої освіти (ЄПВО) – це стратегічна концепція, сформована в межах Болонського процесу, яка об'єднує понад сорок країн Європи у спільному прагненні створити відкриту, якісну, взаємовизнану систему підготовки фахівців. Його створення зумовлено необхідністю реагування на виклики глобалізації, зростанням конкуренції на ринку праці та потребою у висококваліфікованих кадрах, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін.

Основною роллю ЄПВО є забезпечення уніфікації освітніх підходів, яка дозволяє студентам, викладачам і науковцям з різних



країн мати доступ до зрозумілої, структурованої системи освіти. Це сприяє формуванню універсальних освітніх стандартів, зокрема щодо структури навчальних програм, механізмів оцінювання, обсягу академічного навантаження та результатів навчання. У свою чергу, це підвищує прозорість дипломів, спрощує академічну мобільність та забезпечує високий рівень довіри до випускника з боку європейських роботодавців.

У межах ЄПВО сучасний фахівець формується не як носій вузькоспеціалізованих знань, а як компетентний, гнучкий, мобільний і критично мислячий професіонал, здатний адаптуватися до багатовекторних змін. Цьому сприяє компетентнісно орієнтований підхід, що передбачає інтеграцію знань, умінь, навичок і цінностей у єдину освітню конструкцію. Освітній процес, таким чином, набуває практико-орієнтованого характеру, а студент виступає активним суб'єктом власного професійного розвитку.

ЄПВО також активно сприяє інтернаціоналізації освіти, що є невід'ємною складовою підготовки сучасного фахівця. Навчальні заклади укладають двосторонні та багатосторонні угоди про співпрацю, реалізують програми обміну, подвійні дипломи, проводять спільні освітні проєкти. Така інтеграція дозволяє студентам отримувати освіту в різних країнах, порівнювати освітні підходи, збагачувати власний світогляд і розвивати міжкультурні комунікаційні навички.

Однією з ключових переваг ЄПВО є висока якість освіти, що досягається завдяки наявності механізмів внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості. Дотримання стандартів ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) забезпечує узгодженість освітнього процесу, а також підвищує прозорість процедур акредитації та оцінювання. Випускник, який пройшов навчання у такому середовищі, має підтверджений рівень професійної компетентності, що визнається не лише в межах Європи, а й у міжнародному контексті.



Особливу увагу в ЄПВО приділено студентоцентрованому навчанню, де освітній процес будується з урахуванням потреб і цілей здобувача освіти. Це передбачає використання сучасних педагогічних підходів, активні форми навчання (проектне, проблемно-орієнтоване, змішане тощо), а також залучення студентів до оцінювання якості освітніх програм і процесів. Так студенти не лише здобувають знання, а й формують відповідальне ставлення до свого професійного розвитку.

Роль ЄПВО у формуванні фахівця особливо важлива в умовах цифрової трансформації, інновацій та нестабільності ринку праці. Випускник має бути здатним до безперервного навчання (lifelong learning), критичного мислення, комунікації, креативності та ефективної командної взаємодії. Саме ці характеристики лежать в основі європейських освітніх стандартів, які акцентують на міждисциплінарності, етичних засадах і соціальній відповідальності.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Європейський простір вищої освіти відіграє системоутворюючу роль у підготовці фахівця нового типу, який не лише володіє професійними знаннями, але й здатен до адаптації, навчання впродовж життя, самореалізації в мультикультурному і динамічному середовищі. Здобувачі освіти в межах ЄПВО отримують унікальну можливість стати конкурентоспроможними на міжнародному ринку праці та бути активними учасниками суспільних трансформацій.

Тема 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ПІДГОТОВКИ

- 1. Законодавче регулювання вищої освіти в Україні.**
- 2. Основні положення Закону України «Про вищу освіту».**
- 3. Ліцензування та акредитація освітніх програм з менеджменту.**
- 4. Освітні стандарти та кваліфікаційні вимоги до здобувачів вищої освіти.**



1. Законодавче регулювання вищої освіти в Україні

Законодавче регулювання вищої освіти в Україні є складовою національної правової системи, яка визначає правові засади функціонування освітньої галузі, встановлює принципи, структуру, механізми управління та гарантії забезпечення якості освітніх послуг. У сучасних умовах правове регулювання спрямоване на гармонізацію національного освітнього простору із європейськими нормами та стандартами, що зумовлено інтеграційними прагненнями України до Європейського простору вищої освіти.

Основним нормативно-правовим актом, який регулює функціонування системи вищої освіти в Україні, є Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII (із наступними змінами та доповненнями). Цей закон закріплює правові, організаційні, фінансові та кадрові основи функціонування вищої освіти, визначає систему управління, повноваження суб'єктів освітнього процесу, умови доступу до освіти, академічні права і свободи.

Закон визначає вищу освіту як рівень освіти, що здобувається на основі повної загальної середньої або фахової передвищої освіти у закладах вищої освіти, з метою формування системи професійних знань, умінь, компетентностей і світоглядних орієнтацій, необхідних для успішної професійної діяльності та соціальної інтеграції.

У межах правового поля особливе значення має система освітніх рівнів, яка відповідає Європейській рамці кваліфікацій. Закон виділяє такі рівні вищої освіти:

- Перший (бакалаврський);
- Другий (магістерський);
- Третій (освітньо-науковий або освітньо-творчий – доктор філософії, доктор мистецтва);
- Науковий рівень – доктор наук.

Цей підхід забезпечує логічну структурованість освітнього процесу, що відповідає європейським принципам Болонського процесу. Закон також окреслює статус закладів вищої освіти (ЗВО),



їх типи, структуру та форми власності. До ЗВО належать університети, академії, інститути, коледжі, консерваторії, які мають право надавати вищу освіту відповідного рівня і ступеня акредитації. У статті 1 закріплюється поняття автономії ЗВО, яке передбачає організаційну, академічну, кадрову та фінансову самостійність, що реалізується в межах чинного законодавства.

У сфері управління вищою освітою діють центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство освіти і науки України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у галузі освіти. Додатково створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке виступає ключовою інституцією з оцінювання та акредитації освітніх програм, розробки стандартів, моніторингу якості освітніх послуг.

Окрема увага в законодавстві приділяється правам і обов'язкам учасників освітнього процесу – студентів, науково-педагогічних працівників, адміністративного персоналу. Закон гарантує академічні свободи, право на академічну мобільність, рівний доступ до освіти, захист від дискримінації, а також зобов'язує ЗВО створювати безпечне та інклюзивне освітнє середовище.

У контексті фінансування вища освіта може бути як державного, так і приватного характеру. Закон передбачає різні форми фінансування: державне замовлення, контрактну основу, гранти, стипендії, благодійні внески тощо. Важливо, що держава гарантує право на безоплатну вищу освіту за конкурсом для певної категорії громадян.

Суттєве значення для регулювання мають також інші нормативно-правові акти:

- Закон України «Про освіту» (2017 р.) – визначає загальні засади освіти як сфери суспільного життя;
- Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019 р.) – регламентує підготовку у коледжах;



- Положення про акредитацію освітніх програм, ліцензійні умови, типові освітні програми, стандарти вищої освіти тощо.

Крім того, на національному рівні впроваджено Національну рамку кваліфікацій (НРК), яка забезпечує співвіднесення українських освітніх рівнів із Європейською рамкою, встановлюючи єдиний підхід до оцінювання результатів навчання.

Отже, законодавче регулювання вищої освіти в Україні формує правове підґрунтя для її функціонування, розвитку, модернізації та інтеграції у світову освітню систему. Воно забезпечує правову визначеність, прозорість процедур, рівні можливості для учасників освітнього процесу та створює передумови для якісної підготовки конкурентоспроможних фахівців у різних галузях, зокрема в менеджменті.

2. Основні положення Закону України «Про вищу освіту»

Закон України «Про вищу освіту», ухвалений Верховною Радою України 1 липня 2014 року (№ 1556-VII), є ключовим нормативно-правовим документом, який визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування системи вищої освіти в Україні. Його ухвалення стало відповіддю на виклики, пов'язані з потребою модернізації освітньої системи, узгодженням її з європейськими стандартами та принципами Болонського процесу. Закон створює правове підґрунтя для розвитку автономії закладів вищої освіти, формування якісного освітнього середовища та забезпечення прав усіх учасників освітнього процесу.

Один із базових принципів, закріплених у Законі, – це академічна автономія закладів вищої освіти. Вона охоплює організаційну, академічну, кадрову, фінансову та інституційну самостійність. ЗВО мають право самостійно визначати зміст освітніх програм, структуру управління, формувати кадрову політику, розпоряджатися бюджетом, здійснювати міжнародну діяльність. Така автономія є запорукою інституційного розвитку, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.



Закон чітко визначає структуру освітніх ступенів і рівнів вищої освіти. Зокрема, встановлюються такі освітні ступені:

- Молодший бакалавр;
- Бакалавр – перший рівень вищої освіти;
- Магістр – другий рівень;
- Доктор філософії (PhD) – третій (освітньо-науковий) рівень;
- Доктор наук – науковий рівень.

Для кожного ступеня передбачено відповідні стандарти вищої освіти, які визначають перелік обов'язкових компетентностей, результати навчання, вимоги до обсягу навчального навантаження та підсумкової атестації.

Особливу увагу закон приділяє системі забезпечення якості вищої освіти, яка складається з внутрішньої та зовнішньої компонент. Внутрішня система створюється на рівні ЗВО та охоплює моніторинг якості освітніх програм, кваліфікацію викладачів, зворотний зв'язок із студентами тощо. Зовнішня здійснюється через Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке проводить акредитацію освітніх програм, експертизу стандартів і незалежне оцінювання діяльності ЗВО.

Закон регламентує права і обов'язки учасників освітнього процесу. Здобувачі освіти мають гарантоване право на:

- академічну свободу;
- доступ до якісної освіти;
- вільний вибір навчальних дисциплін;
- участь у науковій діяльності;
- академічну мобільність;
- захист від будь-яких форм дискримінації;
- участь в управлінні ЗВО.

Науково-педагогічні працівники мають право на творчу свободу, участь в академічному самоврядуванні, підвищення кваліфікації, захист інтелектуальної власності, публікацію результатів досліджень тощо.



Закон визначає і механізми фінансування вищої освіти, передбачаючи змішану модель, яка поєднує бюджетні ресурси, оплату за навчання, гранти, цільові програми, благодійні внески. Одним із інструментів є державне замовлення, що гарантує певну кількість місць для безкоштовного навчання у межах національних потреб у фахівцях.

Суттєве значення має норма про ліцензування освітньої діяльності та акредитацію освітніх програм. Вона забезпечує відкритість і прозорість системи освіти, стимулює конкуренцію між ЗВО, підвищує якість підготовки фахівців. Ліцензійні умови та процедура акредитації регулюються окремими підзаконними актами.

Закон передбачає впровадження Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS) для уніфікації оцінювання навчального навантаження та забезпечення мобільності студентів. Визначення результатів навчання, використання модульно-рейтингової системи, впровадження додатків до дипломів європейського зразка. Усе це створює передумови для міжнародного визнання українських дипломів.

У контексті міжнародної інтеграції Закон визнає пріоритетність розвитку академічної мобільності, наукового обміну, партнерства з закордонними ЗВО, участі в міжнародних освітніх проєктах. Це відкриває широкі можливості для студентів і викладачів щодо участі в глобальних освітніх процесах.

Таким чином, Закон України «Про вищу освіту» є сучасним, адаптованим до європейських вимог документом, який визначає нормативну основу функціонування всієї системи вищої освіти. Його положення спрямовані на підвищення якості освіти, забезпечення прав студентів і викладачів, розвиток інституційної автономії та інтеграцію України у міжнародний освітній простір.



3. Ліцензування та акредитація освітніх програм з менеджменту

У системі вищої освіти України важливе місце займають механізми ліцензування та акредитації освітніх програм, які гарантують відповідність підготовки фахівців установленим стандартам і забезпечують довіру до здобутої кваліфікації. З огляду на інтеграцію у Європейський простір вищої освіти, зазначені процедури орієнтовані на дотримання принципів прозорості, об'єктивності, академічної автономії та якості.

Ліцензування – це офіційне надання закладу вищої освіти права провадити освітню діяльність за певною спеціальністю або рівнем вищої освіти. Воно є першочерговою умовою функціонування освітньої програми і здійснюється відповідно до Порядку ліцензування освітньої діяльності, затвердженого Кабінетом Міністрів України. У цьому процесі береться до уваги:

- наявність кадрового забезпечення (науково-педагогічний склад);
- матеріально-технічна база;
- навчально-методичне забезпечення;
- внутрішня система забезпечення якості освіти.

Для освітніх програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» ліцензійні вимоги є типовими та базуються на загальних положеннях щодо освітньої діяльності за галузями управління та адміністрування. Основні показники включають кількість викладачів із науковими ступенями, навчальні площі, доступ до цифрових ресурсів, бібліотечний фонд, відповідність навчальних планів стандартам вищої освіти.

Акредитація – це офіційне визнання відповідності освітньої програми державним стандартам і встановленим критеріям якості. В Україні акредитацію здійснює Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Вона добровільна, але фактично обов'язкова для забезпечення легітимності дипломів, участі в програмах академічної мобільності та здобуття державного фінансування.



Процедура акредитації освітньої програми з менеджменту складається з кількох етапів:

1. Подання документів закладом вищої освіти: самооцінка, навчальні плани, програми дисциплін, інформація про викладачів, матеріальна база, результати попередніх перевірок.
2. Робота експертної групи: незалежні фахівці здійснюють вивчення документації, проводять інтерв'ю з адміністрацією, викладачами, студентами, випускниками та роботодавцями.
3. Візит на місце (офлайн або онлайн), під час якого оцінюється реальний стан справ в освітньому процесі.
4. Ухвалення рішення НАЗЯВО щодо рівня відповідності програми визначеним критеріям.
5. Оприлюднення результатів на офіційному сайті агентства з детальним звітом та рекомендаціями щодо вдосконалення програми.

Ключовими критеріями акредитації є:

- відповідність цілей і результатів навчання заявлених спеціальностей;
- якість освітніх компонентів і їх логічна узгодженість;
- забезпечення академічної доброчесності;
- участь студентів у внутрішньому забезпеченні якості;
- активність співпраці з роботодавцями;
- наявність практичного компонента у навчанні;
- ефективність механізмів оцінювання результатів навчання;
- здатність випускників реалізовуватись у професійному середовищі.

Особливої уваги набуває освітньо-професійна програма з менеджменту, яка повинна містити:

- чітко сформульовані мету та очікувані результати навчання;
- актуальні навчальні дисципліни, що відповідають сучасним вимогам ринку праці;



- елементи практичної підготовки: стажування, виробничі практики, проєктну роботу;
- запровадження soft skills (гнучких навичок), які необхідні менеджерам;
- механізми перегляду програми із залученням стейкхолдерів (зокрема, роботодавців).

Для галузі менеджменту важливо, щоб акредитація освітньої програми відображала не лише формальну відповідність стандартам, але й реальну здатність готувати компетентних управлінців, здатних діяти в умовах змін, цифровізації та глобалізації.

Таким чином, ліцензування та акредитація освітніх програм із менеджменту є ключовими процедурами, що забезпечують якість, легітимність і конкурентоспроможність підготовки фахівців. Вони формують довіру до освітнього процесу з боку здобувачів, роботодавців, держави та міжнародних партнерів.

4. Освітні стандарти та кваліфікаційні вимоги до здобувачів вищої освіти

Освітні стандарти і кваліфікаційні вимоги є нормативною основою, що визначає зміст, структуру та результати освітньої підготовки здобувачів вищої освіти в Україні. Вони забезпечують єдині підходи до формування освітніх програм, регламентують обсяг навчального навантаження, вимоги до викладачів, критерії оцінювання і є важливим інструментом гарантування якості освіти та її відповідності сучасним соціально-економічним потребам.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту», стандарт вищої освіти – це сукупність вимог до змісту та результатів освітньої програми, кваліфікації здобувача, умов реалізації програми, методів контролю та оцінювання. Кожен стандарт розробляється для конкретної спеціальності та освітнього рівня (бакалавр, магістр, доктор філософії).

Розроблення стандартів здійснюється фаховими галузевими експертними радами за участі представників наукової спільноти,



закладів вищої освіти, роботодавців та професійних об'єднань. Усі стандарти затверджуються наказом Міністерства освіти і науки України і є обов'язковими до виконання.

У стандартах визначено такі ключові складові:

1. Профіль програми – опис мети, предметної області, особливостей підготовки, очікуваних результатів навчання.
2. Компетентності – перелік загальних та фахових (предметних) компетентностей, якими повинен володіти випускник.
3. Результати навчання – конкретизовані знання, уміння, навички та ставлення, яких повинен досягти здобувач.
4. Обсяг навчального навантаження – визначений у кредитах ECTS (наприклад, 240 кредитів для бакалавра, 90–120 для магістра).
5. Форми атестації – перелік підсумкових форм оцінювання, зокрема державна атестація, захист кваліфікаційної роботи.

У контексті спеціальності 073 «Менеджмент» стандарт вищої освіти визначає, що здобувач повинен:

- володіти знаннями в галузі економіки, організації бізнесу, управління персоналом, маркетингу, фінансів;
- бути здатним приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів і невизначеності;
- виявляти лідерські якості, комунікативну та емоційну компетентність;
- ефективно працювати в команді, планувати проєкти, аналізувати ринок і конкурентне середовище;
- дотримуватися норм етики, принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Окрему увагу приділено кваліфікаційним вимогам до здобувачів. Вони включають:

- умови доступу до певного рівня освіти (наявність попереднього освітнього ступеня, складення вступного іспиту чи НМТ);



- необхідний обсяг навчального навантаження;
- успішне засвоєння всіх компонентів освітньої програми;
- позитивну атестацію складання підсумкової атестації, захист бакалаврської або магістерської роботи.

Для рівня бакалавра здобувач має оволодіти базовими теоретичними знаннями та практичними навичками, необхідними для виконання типових завдань в управлінській діяльності, а також бути готовим до подальшого навчання.

Для рівня магістра передбачено глибшу спеціалізацію, здатність до аналітичної роботи, проєктного управління, дослідницької діяльності та ухвалення стратегічних рішень.

У новітніх редакціях стандартів враховуються принципи Європейської рамки кваліфікацій (EQF), де кожному рівню притаманні свої характеристики: знання (теоретичні чи практичні), уміння (когнітивні або операційні), автономність, відповідальність, креативність тощо. Це дозволяє зробити українські дипломи порівнянними з європейськими, що сприяє академічному та професійному визнанню.

Освітні стандарти відіграють також регулятивну функцію для закладів вищої освіти, оскільки вони слугують основою для:

- розробки освітніх програм;
- формування навчальних планів;
- визначення змісту дисциплін;
- встановлення критеріїв оцінювання;
- підготовки до акредитації.

Отже, стандарти вищої освіти та кваліфікаційні вимоги формують єдину нормативну рамку, яка забезпечує цілісність, структурованість і якість підготовки здобувачів освіти.

У сфері менеджменту ці інструменти мають стратегічне значення, оскільки дають змогу формувати сучасного управлінця, здатного діяти ефективно в динамічному середовищі, з високим рівнем професійної та громадянської відповідальності.



Тема 3. РОЛЬ ВИПУСКОВОЇ КАФЕДРИ В ПІДГОТОВЦІ

- 1. Поняття випускової кафедри та її місце у структурі ЗВО.**
- 2. Функції випускової кафедри у формуванні професійної компетентності майбутнього менеджера.**
- 3. Кафедра як осередок інтеграції освіти, науки і практики.**
- 4. Участь кафедри в забезпеченні якості освітнього процесу.**

1. Поняття випускової кафедри та її місце у структурі ЗВО

У сучасній системі вищої освіти України випускова кафедра відіграє ключову роль у підготовці здобувачів вищої освіти, зокрема на бакалаврському, магістерському та докторському рівнях. Вона виступає як структурний підрозділ закладу вищої освіти, що здійснює організацію та реалізацію освітнього процесу за конкретною освітньою програмою (чи групою програм), проводить наукові дослідження та забезпечує методичний супровід навчальної діяльності.

Випускова кафедра є безпосереднім носієм академічної відповідальності за якість підготовки фахівців певного освітнього ступеня. Вона формує зміст навчання, розробляє навчальні плани і програми дисциплін, координує викладання основних професійно-орієнтованих предметів. Кафедра також організовує проходження практик, керує виконанням кваліфікаційних робіт, а її представники входять до складу екзаменаційних та атестаційних комісій.

В організаційній структурі закладу вищої освіти кафедра підпорядковується відповідному інституту, факультету або навчально-науковому інституту, які, своєю чергою, входять до загальної вертикалі університетського управління. При цьому випускова кафедра має певну організаційну автономію у вирішенні питань щодо навчального, наукового, кадрового та методичного забезпечення освітнього процесу.

Ознакою випускової кафедри є наявність у її структурі професорсько-викладацького складу, який забезпечує реалізацію



основної частини навчального плану за освітньою програмою. Згідно з ліцензійними умовами, у складі кафедри має бути не менше трьох штатних науково-педагогічних працівників з науковими ступенями чи вченими званнями за відповідною спеціальністю. Це дозволяє кафедрі ефективно реалізовувати повний цикл навчання, від базової підготовки до професійної і науково-дослідницької діяльності.

Функціонування кафедри регламентується Статутом закладу вищої освіти, внутрішніми положеннями та посадовими інструкціями. Основні напрями її діяльності включають:

- планування та організація навчального процесу;
- науково-дослідна робота викладачів і студентів;
- розробка методичних матеріалів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- співпраця з роботодавцями та іншими стейкхолдерами;
- участь у внутрішньому забезпеченні якості освіти.

Окрім освітньої функції, випускова кафедра відіграє роль осередку професійної ідентифікації студента. Саме в межах цієї кафедри студент поступово набуває професійного мислення, отримує спеціалізовані знання та навички, долучається до досліджень, проходить виробничу практику і виконує кваліфікаційну роботу.

У спеціальності «Менеджмент» випускова кафедра забезпечує викладання таких дисциплін, як стратегічне управління, управління персоналом, маркетинг, бізнес-планування, лідерство в організації тощо. Завдяки фаховості викладачів кафедра формує у студентів сучасне уявлення про управлінську діяльність, розвиває управлінське мислення, критичність і здатність приймати відповідальні рішення.

Значущою є й координаційна роль кафедри у зв'язках із зовнішнім середовищем – іншими освітніми установами, бізнесом, державними органами, громадськими організаціями. Через кафедру реалізуються механізми дуальної освіти, проходження



стажувань, проведення тренінгів та запрошення практикуючих фахівців.

Таким чином, випускова кафедра виступає центральною ланкою в системі підготовки фахівців із менеджменту, поєднуючи освітню, наукову та організаційну діяльність. Вона забезпечує безперервність та логічну послідовність у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів, а також сприяє реалізації освітньої політики університету на практичному рівні.

2. Функції випускової кафедри у формуванні професійної компетентності майбутнього менеджера

Формування професійної компетентності майбутнього менеджера є стратегічним завданням системи вищої освіти, яке реалізується передусім через діяльність випускової кафедри. Як безпосередній виконавець освітніх програм, кафедра забезпечує змістовне, методичне й організаційне наповнення навчального процесу, спрямоване на розвиток у студентів сукупності знань, умінь, навичок, мотиваційних настанов та світоглядних орієнтацій, необхідних для ефективної професійної діяльності.

У контексті спеціальності «Менеджмент» випускова кафедра виконує функцію фахового центру, який забезпечує реалізацію освітньо-професійної програми, орієнтованої на компетентнісний підхід. Саме вона відповідає за визначення ключових професійних компетентностей, їх узгодження з потребами ринку праці та інтеграцію у зміст навчання.

Серед основних функцій кафедри у формуванні професійної компетентності менеджера виділяють такі:

1. Навчально-методична функція. Кафедра розробляє та вдосконалює освітню програму, створює навчальні плани, програми навчальних дисциплін, методичні рекомендації, тести, кейси та інші навчальні матеріали. Ці компоненти сприяють реалізації цілісного освітнього процесу, в межах якого студенти здобувають фундаментальні та спеціалізовані знання з менеджменту, маркетингу,



- організаційної поведінки, управління персоналом, стратегічного управління тощо.
2. Організаційна функція. Кафедра планує, координує й контролює процес навчання з боку викладачів, студентів, адміністрації факультету. Вона здійснює розподіл навчального навантаження, забезпечує викладання профільних дисциплін, організовує поточний і підсумковий контроль знань, підтримує індивідуальні освітні траєкторії студентів.
 3. Наукова функція. Професорсько-викладацький склад кафедри активно займається науково-дослідницькою діяльністю, залучаючи до неї студентів. Випускова кафедра ініціює наукові гуртки, організовує конференції, форуми, круглі столи, стимулює написання наукових робіт, курсових і кваліфікаційних досліджень. Це сприяє формуванню у здобувачів аналітичного мислення, дослідницької культури, навичок критичної оцінки управлінських ситуацій.
 4. Професійно-орієнтаційна функція. Кафедра виконує роль наставника у професійному становленні студента. Вона знайомить його з актуальними вимогами до менеджера, формує уявлення про структуру підприємств, функціональні обов'язки управлінців, стандарти корпоративної етики, принципи лідерства. Під керівництвом викладачів студенти проходять виробничу практику, беруть участь у бізнес-тренінгах, симуляціях управлінських рішень.
 5. Комунікаційна функція. Випускова кафедра є своєрідним майданчиком взаємодії між учасниками освітнього процесу – студентами, викладачами, адміністрацією, роботодавцями, представниками громадських організацій. Кафедра активно залучає фахівців-практиків до проведення лекцій, майстер-класів, консультацій, що дає



змогу студентам краще зрозуміти специфіку управлінської діяльності.

6. Інтеграційна функція. Через кафедру здійснюється інтеграція освіти, науки та практики. Завдяки співпраці з підприємствами, державними установами, міжнародними партнерами, кафедра надає студентам доступ до сучасних практик менеджменту, що є важливою умовою формування професійної компетентності.
7. Контрольна та оцінювальна функція. Кафедра організовує поточний контроль знань студентів, проводить семестрову атестацію, заліки, іспити, а також забезпечує об'єктивність оцінювання знань і компетентностей. Усі ці процедури реалізуються відповідно до вимог стандартів вищої освіти, з дотриманням принципів академічної доброчесності.
8. Адаптаційна функція. Важливою сферою роботи кафедри є допомога студентам у професійній та особистісній адаптації. Це охоплює наставництво, супровід у період практики, консультування з вибору тем курсових і кваліфікаційних робіт, сприяння працевлаштуванню.

У сукупності ці функції дають змогу кафедрі забезпечити високий рівень професійної підготовки, що ґрунтується на поєднанні теоретичних знань і практичних навичок, креативного мислення й етичної відповідальності, що є основою для становлення сучасного менеджера.

3. Кафедра як осередок інтеграції освіти, науки і практики

У сучасному університетському середовищі випускова кафедра виконує не лише навчальні функції, але й виступає ключовим осередком інтеграції трьох взаємопов'язаних сфер – освіти, науки і практики. Така інтеграція є основою для підготовки конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно діяти в умовах складних соціально-економічних трансформацій.

Інтеграція освіти, науки і практики є стратегічним завданням освітньої політики України та відповідає європейським принципам



розвитку вищої освіти. Випускова кафедра виконує в цьому процесі роль інституційного посередника, що поєднує теоретичну підготовку здобувачів вищої освіти з реальними умовами функціонування сучасного бізнесу, економіки, публічного управління.

Передусім кафедра забезпечує інтеграцію освіти і науки через:

- залучення студентів до науково-дослідницької діяльності: написання курсових і дипломних робіт, участь у наукових гуртках, конференціях, конкурсах студентських наукових робіт;
- реалізацію викладачами наукових проєктів, тем держбюджетного фінансування, публікацій у фахових виданнях;
- розробку науково обґрунтованих методик і моделей управлінської діяльності, які використовуються в навчальному процесі.

Ця інтеграція формує в студентів навички дослідження, критичного аналізу, побудови гіпотез, аргументованого висновування – компетентності, що є основою інтелектуального професіоналізму менеджера.

Наступним вектором інтеграційної діяльності кафедри є зв'язок з практикою. Це реалізується завдяки:

- організації виробничих, переддипломних та інших форм практики на базі підприємств, установ, організацій;
- запрошенню до навчального процесу практиків – менеджерів, керівників, експертів ринку;
- проведенню бізнес-тренінгів, стажувань, майстер-класів;
- укладанню договорів про співпрацю з бізнесом, держсектором, громадськими об'єднаннями.

У такий спосіб студенти набувають реального уявлення про управлінське середовище, отримують практичні знання, вчаться застосовувати теоретичні положення на прикладах конкретних організацій. Практична складова освітньої програми критично



важлива для формування фахової готовності до професійної діяльності.

Особливе місце займає трикутник освіта – наука – практика, який кафедра перетворює на єдину освітньо-науково-професійну модель підготовки менеджера. Наприклад, результати наукових досліджень викладачів знаходять відображення у змісті дисциплін, використовуються як кейси та приклади, включаються до навчальних посібників. Зі свого боку, практика (через зворотний зв'язок від роботодавців, аналіз сучасного ринку праці, професійних стандартів) формує запити до змісту навчання, його методів та акцентів.

Інструментом такої інтеграції є проектна форма організації навчання. У межах кафедри можуть реалізовуватись міждисциплінарні студентські проекти, бізнес-симуляції, консалтингові завдання, що дозволяє створювати умови, наближені до реального управлінського процесу.

Кафедра також бере участь у реалізації інноваційної діяльності, розробляючи й впроваджуючи сучасні технології навчання (змішане навчання, діджитал-інструменти, e-learning-платформи), залучаючи грантові ресурси, впроваджуючи дуальні форми підготовки. Усе це сприяє перетворенню кафедри на відкритий простір знань і досвіду.

Слід зазначити, що ефективна інтеграція можлива лише за умови системної співпраці кафедри із зовнішнім середовищем. Це передбачає:

- активну участь у професійних асоціаціях, бізнес-форумах;
- укладення договорів про стажування та працевлаштування студентів;
- адаптацію освітніх програм до вимог роботодавців і професійних стандартів;
- включення представників бізнесу до органів управління освітніми програмами.

Отже, випускова кафедра в сучасному університеті є не лише виконавцем навчального плану, але й основним осередком



інновацій, досліджень і прикладної взаємодії з ринком праці. Її діяльність забезпечує трансфер знань, формування практично-орієнтованого мислення у студентів, розвиток підприємливості й управлінської гнучкості.

4. Участь кафедри в забезпеченні якості освітнього процесу

Забезпечення якості освіти є одним із провідних напрямів реформування вищої освіти в Україні, який набуває особливої ваги у світлі інтеграції до Європейського простору вищої освіти. На рівні закладу вищої освіти ключову роль у реалізації внутрішньої системи забезпечення якості відіграє випускова кафедра. Вона є безпосереднім органом, що формує академічне середовище, впливає на зміст і технології навчання, здійснює моніторинг результатів освітньої діяльності.

Згідно з принципами, закріпленими в Законі України «Про вищу освіту», внутрішня система забезпечення якості освіти передбачає:

- чітке визначення освітніх цілей;
- відповідність змісту освітніх програм до вимог стандартів;
- ефективні методи викладання;
- прозору систему оцінювання;
- участь стейкхолдерів у поліпшенні освітнього середовища.

Випускова кафедра здійснює безперервний моніторинг та вдосконалення освітньої програми, що реалізується за такими напрямами:

1. Аналіз і перегляд навчальних планів і дисциплін. Кафедра постійно аналізує відповідність змісту навчальних компонентів вимогам стандартів вищої освіти, запитам ринку праці, очікуванням студентів і роботодавців. Це включає оновлення робочих програм дисциплін, впровадження нових навчальних тем, адаптацію методик викладання до цифрового середовища.
2. Оцінювання результатів навчання. На рівні кафедри впроваджуються системи контролю успішності студентів,



включаючи модульно-рейтингову систему, кейс-методи, тести, самостійні проекти. Кафедра здійснює регулярний аналіз академічної успішності, виявляє труднощі в засвоєнні матеріалу та пропонує шляхи їх усунення.

3. Забезпечення академічної доброчесності. Кафедра впроваджує політику запобігання плагіату, сприяє формуванню у студентів цінностей чесності, прозорості, самостійності в навчанні. З цією метою застосовуються системи перевірки текстів (Unicheck, StrikePlagiarism), проводяться бесіди, семінари, етичні консультації.
4. Атестація та підвищення кваліфікації викладачів. Якість освітнього процесу значною мірою залежить від професійного рівня викладачів. Кафедра стимулює педагогів до проходження курсів підвищення кваліфікації, стажувань, участі у конференціях, публікацій у фахових виданнях. Вона також заохочує впровадження інноваційних технологій викладання.
5. Оцінювання якості викладання. Кафедра збирає зворотний зв'язок від студентів щодо якості проведення занять, рівня взаємодії з викладачами, організації освітнього процесу. Ці дані використовуються для внутрішнього вдосконалення методичного забезпечення та викладацьких практик.
6. Співпраця з роботодавцями. Випускова кафедра активно залучає представників бізнесу до формування змісту освітньої програми, оцінювання якості практичної підготовки, рецензування кваліфікаційних робіт. Це дозволяє забезпечити практичну орієнтованість навчання та відповідність компетентностей сучасним вимогам ринку праці.
7. Координація проходження практик і написання кваліфікаційних робіт. Кафедра забезпечує організацію практичної підготовки студентів, контроль за виконанням індивідуальних завдань, консультування з питань



тематики, структури та якості дипломних і курсових досліджень.

8. Участь у процедурі акредитації освітньої програми. Представники кафедри беруть участь у підготовці документів до акредитації, самооцінці програми, спілкуванні з експертами НАЗЯВО, врахуванні їхніх рекомендацій для подальшого вдосконалення освітнього процесу.
9. Методична підтримка здобувачів освіти. Кафедра надає консультації, методичні посібники, рекомендації щодо підготовки до атестації, самостійної роботи, написання наукових текстів. Вона також координує діяльність студентських наукових гуртків, сприяє розвитку індивідуальних освітніх траєкторій.

Завдяки зазначеним формам роботи кафедра формує культуру якості, що охоплює всі етапи освітнього процесу – від проєктування програм до оцінювання їх результатів. Вона виступає системоутворювальним елементом внутрішнього забезпечення якості в межах академічної автономії закладу вищої освіти. Отже, участь кафедри в забезпеченні якості освіти є комплексною, багатоаспектною та постійною діяльністю, що має вирішальне значення для підготовки кваліфікованих, відповідальних і конкурентоспроможних менеджерів.

Тема 4. СТРУКТУРА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Загальна структура закладу вищої освіти в Україні.
2. Види структурних підрозділів закладу вищої освіти та їх функціональні особливості.
3. Органи управління закладом вищої освіти: колегіальні та одноосібні.
4. Академічна автономія закладу вищої освіти: зміст і напрями реалізації.



1. Загальна структура закладу вищої освіти в Україні

Заклад вищої освіти (ЗВО) в Україні – це юридична особа, яка провадить освітню діяльність на рівні вищої освіти, здійснює наукові дослідження, впроваджує інновації та бере участь у формуванні кадрового потенціалу держави. Структура ЗВО є багатоелементною, багаторівневою та відображає організаційну модель управління освітнім, науковим і адміністративним процесами відповідно до Закону України «Про вищу освіту».

Організаційна структура ЗВО формується з урахуванням принципів автономії, академічної свободи, стратегічного розвитку, а також специфіки освітніх програм, наукових напрямів і кадрового складу. Кожен ЗВО розробляє власну структуру відповідно до свого статуту, який затверджується в установленому порядку.

Основу структури ЗВО становлять такі компоненти:

1. Керівництво ЗВО:

- Ректор (або президент, директор) – головна посадова особа, яка здійснює загальне керівництво діяльністю університету, забезпечує виконання стратегічних цілей, представляє ЗВО в зовнішніх стосунках.

- Проректори (з наукової роботи, навчальної роботи, міжнародної діяльності тощо) – забезпечують функціонування окремих напрямів діяльності.

- Вчена рада – колегіальний орган управління, який ухвалює рішення щодо академічної політики, програм розвитку, кадрових призначень.

2. Академічні структурні підрозділи:

- Факультети, інститути, коледжі формують освітньо-наукову основу ЗВО. Кожен факультет/інститут координує діяльність кафедр, відповідає за реалізацію освітніх програм у межах спеціальностей.

- Кафедри – базові академічні одиниці, що здійснюють викладання, наукову діяльність, формування змісту дисциплін, керівництво курсовими і дипломними роботами.



○ Навчальні та навчально-наукові інститути – спеціалізовані структури, що об'єднують кілька кафедр або факультетів за спільною освітньою чи науковою метою.

3. Наукові підрозділи:

○ Науково-дослідні інститути, лабораторії, центри трансферу технологій забезпечують реалізацію наукових проєктів, досліджень, інноваційної діяльності.

○ Редакційно-видавничі відділи, наукові журнали поширюють результати досліджень, забезпечують публікаційну активність викладачів і здобувачів.

4. Адміністративні підрозділи:

○ Канцелярія, відділ кадрів, планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ міжнародних зв'язків забезпечують функціонування ЗВО як організаційної системи.

○ Відділ забезпечення якості освіти координує внутрішні процедури моніторингу, оцінювання, вдосконалення освітніх програм.

5. Підрозділи обслуговування освітнього процесу:

○ Бібліотека, інформаційний центр, відділ інформаційних технологій, технічна служба, служба охорони праці створюють інфраструктуру для комфортного навчання та викладання.

6. Підрозділи забезпечення студентського життя:

○ Студентська рада, профком студентів, психологічна служба, центри кар'єри організовують соціально-культурну підтримку здобувачів, сприяють працевлаштуванню, адаптації студентів до університетського середовища.

Крім основної структури, сучасний ЗВО може мати у своєму складі філії, представництва, коледжі, що реалізують освітні програми на рівнях фахового передвищого або молодшого бакалавра.

Організаційна структура ЗВО має бути гнучкою і відкритою до змін. В умовах цифровізації, глобалізації, демографічних трансформацій університети адаптують свою структуру до нових викликів, створюють міждисциплінарні центри, платформи



відкритої освіти, залучають зовнішніх партнерів до управління освітнім процесом.

Таким чином, структура закладу вищої освіти в Україні не лише забезпечує реалізацію освітніх програм, а й створює передумови для інноваційного розвитку, інтеграції науки, освіти та практики, ефективного управління всіма аспектами університетської діяльності.

2. Види структурних підрозділів закладу вищої освіти та їх функціональні особливості

Організаційна структура закладу вищої освіти (ЗВО) передбачає наявність різних видів структурних підрозділів, кожен із яких виконує специфічні функції, що забезпечують комплексну реалізацію освітньої, наукової, організаційної, соціально-культурної та інноваційної діяльності. Раціональна побудова структури сприяє ефективному управлінню університетом як складною відкритою соціально-освітньою системою.

У межах ЗВО, відповідно до чинного законодавства та статуту, виділяють основні та допоміжні структурні підрозділи. Основні підрозділи відповідають за реалізацію освітньої й наукової діяльності, а допоміжні забезпечують їх організаційно, інформаційно, технічно, матеріально.

1. Факультет (інститут, навчально-науковий інститут)

Це базовий академічний підрозділ ЗВО, який об'єднує кілька кафедр та організовує навчання за певним напрямом підготовки. Основні функції факультету:

- реалізація освітніх програм бакалаврського, магістерського, докторського рівнів;
- планування та координація навчального процесу;
- організація наукової діяльності та забезпечення академічної мобільності;
- підтримка студентського самоврядування та профорієнтаційної роботи;
- проведення внутрішньої акредитації освітніх програм.



Факультет очолює декан, який несе персональну відповідальність за реалізацію стратегічних та освітніх цілей.

2. Кафедра

Це ключовий науково-педагогічний підрозділ, який забезпечує викладання певного циклу дисциплін, розробку методичного забезпечення, наукову роботу, керівництво дипломними і науковими дослідженнями. Кафедри поділяють на:

- випускові – забезпечують фахову підготовку за спеціальністю;
- загальноосвітні або фундаментальні – викладають загальноуніверситетські дисципліни (мови, філософія, математика тощо).

Кафедру очолює завідувач кафедри, який координує роботу викладачів, формує навчальні плани, здійснює моніторинг якості освіти.

3. Науково-дослідні підрозділи

До них належать:

- науково-дослідні інститути (НДІ);
- лабораторії;
- центри інновацій, трансферу технологій, експертизи.

Функції:

- реалізація наукових проєктів;
- залучення грантових коштів;
- підготовка аспірантів і докторів філософії;
- організація наукових заходів (конференцій, семінарів);
- інтеграція результатів досліджень у навчальний процес.

4. Адміністративно-управлінські підрозділи

Це відділи, управління, канцелярії, служби, які забезпечують управління організаційною діяльністю ЗВО:

- навчальний відділ – планує навчальний процес, контролює розклад, атестації, облік навчального навантаження;
- відділ кадрів – забезпечує кадрову політику, прийом, переведення, звільнення працівників;



- планово-фінансовий відділ – формує бюджет, веде облік фінансових потоків;

- юридичний відділ – супроводжує правову діяльність закладу;

- відділ міжнародних зв'язків – організовує академічну мобільність, міжнародні проекти, співпрацю з іноземними ЗВО.

5. Підрозділи інформаційного та технічного забезпечення

Вони сприяють цифровізації освітнього середовища:

- інформаційно-обчислювальний центр – відповідає за локальні мережі, електронні сервіси, навчальні платформи;

- бібліотека – забезпечує доступ до наукових ресурсів, електронних баз даних, організовує інформаційну підтримку освітнього процесу.

6. Підрозділи соціального, культурного та побутового обслуговування

Їх діяльність спрямована на всебічну підтримку студентів:

- профспілковий комітет, студентська рада, психологічна служба – забезпечують соціальний супровід;

- гуртожитки, їдальні, медпункт, спортивні секції – відповідають за побут та дозволяють студентів.

7. Допоміжні підрозділи

До них належать редакційно-видавничі відділи, архів, канцелярія, охорона, технічне обслуговування. Вони підтримують щоденну життєдіяльність університету.

Функціональне розмежування обов'язків між підрозділами дозволяє забезпечити ефективну реалізацію освітньої стратегії ЗВО, сприяє впровадженню інновацій, підвищенню академічної доброчесності, зростанню якості підготовки здобувачів.

У підсумку, структурна багатогранність ЗВО забезпечує його адаптивність, відкритість до змін і можливість реалізації комплексного підходу до підготовки фахівців. Кожен підрозділ виконує свою місію в загальній системі управління університетом.



3. Органи управління закладом вищої освіти: колегіальні та одноосібні

Організація ефективного управління в закладі вищої освіти (ЗВО) базується на принципах демократичності, автономії, прозорості, академічної свободи та відповідальності. Структура управління ЗВО включає колегіальні та одноосібні органи, кожен із яких виконує визначені функції, закріплені в законодавстві та статуті закладу.

Одноосібні органи управління – це посадові особи, наділені повноваженнями ухвалювати рішення в межах своєї компетенції, не потребуючи колегіального погодження. До них належать:

1. Ректор (директор, президент) – головна виконавча особа ЗВО.

Його повноваження охоплюють:

- загальне управління освітнім, науковим, кадровим і фінансово-економічним напрямками;
- представництво закладу у відносинах з іншими установами;
- затвердження посадових інструкцій, планів роботи, розпорядчих актів;
- координація діяльності всіх структурних підрозділів.

Ректор обирається колективом ЗВО на конкурсній основі терміном на 5 років і може бути переобраний не більше як на два строки поспіль.

2. Проректори (з навчальної, наукової, адміністративної, міжнародної діяльності). Вони забезпечують керівництво окремими напрямками діяльності університету. Проректор діє за дорученням ректора, організовує роботу різних служб, координує підрозділи, що виконують за відповідні функції.

3. Декани факультетів, директори інститутів – очолюють структурні академічні підрозділи. Вони відповідають за реалізацію освітніх програм, кадрове забезпечення, моніторинг якості, навчальний процес на рівні факультету/інституту.



4. Завідувачі кафедр – безпосередні організатори навчального і наукового процесу на кафедрі. Вони розподіляють навантаження, організовують засідання кафедри, звітують перед керівництвом.

Колегіальні органи управління – це колективні структури, що ухвалюють рішення з важливих питань розвитку закладу, розробки політик, стратегій, внутрішніх правил і процедур. До таких органів належать:

1. Вчена рада ЗВО

Це найвищий колегіальний орган академічного самоврядування. До її складу входять ректор, проректори, провідні науково-педагогічні працівники, представники студентів та інших підрозділів.

Основні функції:

- затвердження освітніх програм, навчальних планів, положень, правил;
- прийняття рішень щодо присудження наукових ступенів, вчених звань;
- обговорення та затвердження стратегії розвитку;
- ухвалення фінансових та інституційних рішень.

2. Вчена рада факультету (інституту)

Вона виконує аналогічні функції на рівні факультету. До її складу входять декан, викладачі, завідувачі кафедр, студенти. Вчена рада факультету затверджує тематику дипломних робіт, обирає кандидатури для премій, нагород, погоджує навчальні матеріали.

3. Конференція трудового колективу

Це загальне зібрання представників усіх працівників ЗВО. Вона розглядає питання:

- затвердження Статуту ЗВО;
- оцінка діяльності ректора;
- участь у виборах ректора;
- обговорення питань колективного договору.

4. Наглядова рада (не в усіх ЗВО)



До її складу можуть входити представники держави, бізнесу, громадських організацій. Вона виконує дорадчу функцію, контролює дотримання принципів прозорості, ефективності, забезпечення зв'язків із роботодавцями, інвесторами, регіональними органами влади.

5. Студентське самоврядування

Це важливий колегіальний елемент участі студентів в управлінні ЗВО. Студентські ради, парламенти, об'єднання мають право:

- вносити пропозиції до органів управління;
- делегувати представників до вчених рад;
- організовувати освітні, культурні, соціальні ініціативи;
- брати участь у вирішенні питань, що стосуються студентського життя.

Збалансована взаємодія одноосібних і колегіальних органів управління сприяє ефективному функціонуванню ЗВО як автономної, демократичної, публічно підзвітної інституції. Такий механізм дозволяє враховувати думку всіх учасників освітнього процесу, посилювати відповідальність за прийняття рішень, забезпечувати стратегічний розвиток університету.

4. Академічна автономія закладу вищої освіти: зміст і напрями реалізації

Академічна автономія є фундаментальним принципом функціонування сучасного закладу вищої освіти (ЗВО) як самостійної інституції, що здійснює освітню та наукову діяльність. Вона передбачає право ЗВО самостійно ухвалювати рішення в академічних, організаційних, кадрових, фінансових та інших сферах у межах чинного законодавства. Реалізація академічної автономії забезпечує інституційну стійкість університету, сприяє його стратегічному розвитку, здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

Зміст академічної автономії в Україні визначено Законом України «Про вищу освіту» (ст. 32–36) та деталізовано в Статуті



кожного конкретного ЗВО. Автономія має чотири основні складові: академічну, організаційну, фінансову та кадрову.

1. Академічна автономія (вузьке розуміння)

Це право ЗВО самостійно визначати:

- зміст освітніх програм та навчальних планів;
- форми та методи організації освітнього процесу;
- критерії та методики оцінювання здобувачів освіти;
- форми контролю знань, графіки навчального процесу;
- мовні режими навчання (з урахуванням вимог законодавства);
- тематику кваліфікаційних робіт та напрям наукових досліджень.

Реалізація академічної автономії дозволяє гнучко адаптувати навчальний процес до актуальних потреб ринку праці, міжнародних стандартів, освітніх інновацій.

2. Організаційна автономія

Передбачає право ЗВО самостійно:

- визначати власну організаційну структуру;
- створювати або реорганізовувати структурні підрозділи (факультети, кафедри, центри тощо);
- встановлювати внутрішні правила поведінки, положення, регламенти, процедури;
- формувати органи самоврядування, зокрема й вчену раду, конференцію трудового колективу, студентське самоврядування.

Організаційна автономія дає змогу закладу ефективно будувати внутрішню систему управління відповідно до стратегічних цілей та інституційної місії.

3. Фінансова автономія

Фінансова самостійність охоплює:

- формування бюджету закладу;
- відкриття рахунків у банках;
- розпорядження надходженнями з державного бюджету та інших джерел;
- встановлення плати за навчання та інших послуг;



- реалізацію грантових, інноваційних, бізнес-проектів;
- управління майном, що належить ЗВО на праві оперативного управління.

Фінансова автономія розширює можливості університету щодо диверсифікації джерел фінансування, зміцнення матеріально-технічної бази, стимулювання викладачів і здобувачів освіти.

4. Кадрова автономія

Вона забезпечує право ЗВО:

- визначати вимоги до посад науково-педагогічних працівників;
- оголошувати та проводити конкурси на посади;
- самостійно формувати кадрову політику;
- визначати форми підвищення кваліфікації персоналу;
- самостійно ухвалювати рішення щодо заохочення, атестації, призначення або звільнення.

Це створює умови для гнучкого управління людськими ресурсами, оновлення кадрового складу, формування команд компетентних викладачів та науковців.

Напрями реалізації академічної автономії:

- Розробка та оновлення освітніх програм з урахуванням стандартів, потреб ринку праці, міжнародних практик;
- Впровадження нових методів навчання: дуальне, проєктне, дистанційне навчання, кейс-методи, навчальні симуляції;
- Формування індивідуальних освітніх траєкторій студентів: вибіркові дисципліни, адаптація програм до інтересів і потреб здобувачів;
- Участь роботодавців у розробці програм, навчальному процесі, атестації;
- Міжнародна співпраця: укладання угод про подвійні дипломи, спільні освітні програми, мобільність;
- Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- Самостійне встановлення графіків, форм організації занять, системи рейтингу, порядку захисту дипломів.



Таким чином, академічна автономія не лише забезпечує незалежність ЗВО, а й створює умови для підвищення якості освіти, конкурентоспроможності випускників, ефективного використання ресурсів і сталого розвитку університетського середовища.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 1. Поняття організації як об'єкта управління.**
- 2. Сутнісні характеристики організації як системи.**
- 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.**
- 4. Життєвий цикл організації.**

1. Поняття організації як об'єкта управління

У сучасному менеджменті організація розглядається не лише як форма спільної діяльності людей, а й як самостійний об'єкт управління. Це означає, що організація виступає цілісною системою, якою можна свідомо керувати задля досягнення певних результатів. Управління організацією передбачає вплив на її структуру, процеси, ресурси, персонал з метою досягнення поставлених цілей.

Згідно з класичним підходом, організація – це соціально-економічна система, яка має визначену структуру, цілі, функції, ресурси та взаємодіє з навколишнім середовищем. У рамках управлінської науки організацію розглядають як об'єкт, що підлягає аналізу, плануванню, регулюванню, мотивації, контролю та розвитку.

Характерними рисами організації як об'єкта управління є:

- 1. Цілеспрямованість** – наявність конкретних, вимірюваних цілей, що визначають загальний вектор розвитку.
- 2. Системність** – організація складається з взаємопов'язаних елементів (відділів, підрозділів, ресурсів), що функціонують як єдине ціле.



3. Наявність структури – організація має чітку ієрархію, розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків.
4. Взаємодія із середовищем – організація здійснює діяльність у відкритому середовищі, що впливає на її функціонування та вимагає адаптації.
5. Наявність персоналу – організація неможлива без людей, які є носіями знань, компетенцій, мотивацій і цінностей.
6. Управлінська підконтрольність – функціонування організації відбувається під впливом управлінських рішень і механізмів.

Організація як об'єкт управління може бути:

- виробничою (підприємства, корпорації);
- невиробничою (заклади освіти, охорони здоров'я, НДО);
- державною або приватною;
- прибутковою чи неприбутковою;
- ієрархічною або мережевою за структурою.

Важливо усвідомлювати, що в контексті менеджменту організація розглядається крізь призму цілеспрямованого впливу: від постановки цілей до їх реалізації. Управлінські рішення повинні бути обґрунтованими, спиратися на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, враховувати фактори ризику, обмеження ресурсів, поведінку учасників організаційного процесу.

Ключовими об'єктами управління в межах організації є:

- людські ресурси (працівники, управлінський персонал);
- матеріально-технічні ресурси;
- інформаційні потоки;
- фінансові ресурси;
- час як стратегічний ресурс.

Підприємець або керівник розглядає організацію як динамічну, змінну структуру, що потребує постійного удосконалення. Сюди входить адаптація до ринкових змін, технологічних інновацій, соціальних запитів, конкурентних викликів.



Управління організацією передбачає встановлення цілей, планування діяльності, прийняття рішень, організацію ресурсів, мотивацію персоналу, контроль за виконанням планів, аналіз результатів та розробку стратегій розвитку. У цьому процесі організація розглядається як активний, здатний до саморозвитку об'єкт, а не як статична структура.

Отже, організація як об'єкт управління – це складна соціотехнічна система, яка функціонує в постійній взаємодії із середовищем і керується через управлінські механізми для досягнення цілей. Її ефективність залежить від якості управлінських рішень, здатності до інновацій, організаційної культури та гнучкості до змін.

2. Сутнісні характеристики організації як системи

У контексті менеджменту організація розглядається не лише як формальна структура чи сукупність працівників, а передусім як цілісна система, що має власну логіку розвитку, функціонування і взаємодії з середовищем. Системний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу організації, визначити взаємозв'язки між її елементами та побудувати ефективну модель управління.

Система в загальному розумінні – це сукупність елементів, які перебувають у взаємодії, утворюючи певну цілісність, що має властивості, відмінні від властивостей окремих частин. У цьому сенсі організація як система характеризується рядом фундаментальних ознак.

1. Цілісність

Організація функціонує як єдиний механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані й підпорядковані досягненню спільної мети. Успішність одного елементу залежить від функціонування інших, тому управління має охоплювати всю систему в цілому, а не лише окремі її частини.

2. Ієрархічна побудова

Будь-яка організація має структуру, що передбачає розподіл на рівні (вища, середня, оперативна ланки управління). Ієрархія



визначає повноваження, відповідальність, порядок прийняття рішень і рух інформації. Така структура сприяє впорядкуванню діяльності та ефективному контролю.

3. Наявність підсистем

Організація складається з окремих функціональних блоків або підсистем, кожна з яких виконує специфічну роль:

- виробнича (створення товарів/послуг);
- управлінська (прийняття рішень, контроль);
- кадрова (робота з персоналом);
- фінансова (бюджетування, облік, контроль ресурсів);
- маркетингова (дослідження ринку, просування);
- інформаційна (обробка та передача даних).

Усі підсистеми взаємодіють і мають бути узгоджені для досягнення загальних організаційних цілей.

4. Відкритість

Організація – це відкрита система, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем: споживачами, конкурентами, державою, постачальниками, інвесторами, суспільством. Ця взаємодія зумовлює необхідність гнучкості, інноваційності, адаптації до змін і стратегічного мислення.

5. Адаптивність

Організація повинна бути спроможною до змін як внутрішніх (структурних, кадрових, технологічних), так і зовнішніх (зміна ринкової кон'юнктури, законодавства, технологій). Адаптивність це здатність до саморегулювання, оперативного реагування на виклики.

6. Цілеспрямованість

Системна діяльність організації завжди спрямована на досягнення певних стратегічних і тактичних цілей. Встановлення, формалізація та комунікація цих цілей є передумовою ефективного управління.

7. Зворотний зв'язок



Кожна система потребує механізму оцінки результатів своєї діяльності. У контексті організації це системи контролю, аудиту, звітності, які дозволяють виявити відхилення та скоригувати дії.

8. Розвиток і динамізм

Організація не є статичною конструкцією. Вона змінюється під впливом внутрішніх ініціатив та зовнішнього тиску. Еволюція організації може відбуватися за рахунок реструктуризації, впровадження інновацій, зміни місії, розширення ринку.

9. Складність

Система організації характеризується високим рівнем складності: множинністю взаємозалежних елементів, багаторівневістю прийняття рішень, суперечностями між підсистемами. Це потребує застосування сучасних управлінських підходів – стратегічного планування, проектного управління, системного аналізу.

10. Інформаційна насиченість

У сучасному середовищі організація функціонує як інформаційна система, яка потребує якісного збору, обробки, аналізу та використання даних. Інформація виступає ключовим ресурсом, який забезпечує обґрунтованість рішень.

Таким чином, розгляд організації як системи дозволяє менеджеру оперувати не окремими компонентами, а бачити повну картину функціонування підприємства. Це створює передумови для впровадження ефективних управлінських рішень, адаптивних стратегій розвитку, побудови сучасних моделей управління, заснованих на взаємозв'язках, зворотному зв'язку та динаміці змін.

3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Організація функціонує не ізольовано, а в постійному зв'язку з навколишнім середовищем. Середовище – це сукупність умов і чинників, які впливають на її діяльність, розвиток, ефективність і стратегію. У системному підході середовище поділяється на



внутрішнє та зовнішнє, причому обидва напрями мають вирішальне значення для прийняття управлінських рішень.

Внутрішнє середовище – це сукупність елементів і процесів, що знаходяться всередині організації, на які вона має прямий управлінський вплив. Внутрішні чинники визначають поточний стан організації, її здатність до адаптації, ефективність використання ресурсів, культуру взаємодії.

Основні компоненти внутрішнього середовища:

1. Цілі і стратегія організації

Визначають напрям діяльності, рівень амбіцій, способи досягнення бажаного результату.

2. Структура управління

Включає ієрархію, підпорядкованість, функціональний розподіл обов'язків між підрозділами та посадовими особами.

3. Персонал (людські ресурси)

Працівники організації – ключовий актив, що володіє знаннями, досвідом, мотивацією. Їхня поведінка, кваліфікація, ставлення до праці впливають на загальну результативність.

4. Культура організації

Норми, цінності, ритуали, правила взаємодії, стиль управління – усе це формує психологічний клімат і визначає організаційну поведінку.

5. Ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні)

Якість і достатність ресурсів забезпечує можливість реалізації стратегічних і поточних завдань.

6. Виробничі процеси та технології

Ефективність операційної діяльності залежить від оптимізації процесів, сучасності технологій, інноваційності підходів.

7. Система мотивації і контролю

Внутрішнє середовище формується також через правила оцінювання, преміювання, зворотного зв'язку, що регулюють поведінку працівників.

Зовнішнє середовище – це фактори поза межами організації, які прямо або опосередковано впливають на її діяльність, але на які



організація має обмежений або відсутній контроль. Зовнішнє середовище поділяється на пряме (мікросередовище) і непряме (макросередовище).

1. Середовище прямого впливу (мікросередовище):

- Споживачі – формують попит, визначають вимоги до продуктів і послуг;
- Постачальники – впливають на ціни, якість, ритмічність виробництва;
- Конкуренти – створюють загрозу втрати ринку, стимулюють інновації;
- Партнери – забезпечують спільні проекти, кооперацію;
- Держава – контролює виконання норм, надає ліцензії, впливає через податкову та регуляторну політику;
- ЗМІ, громадськість – формують репутацію, суспільне ставлення до організації.

2. Середовище непрямого впливу (макросередовище):

- Політичні чинники – стабільність влади, законодавча база, державна політика;
- Економічні чинники – ВВП, рівень інфляції, безробіття, курс валюти;
- Соціальні чинники – демографія, культура, споживчі звички, освіта;
- Технологічні чинники – рівень розвитку ІТ, інновації, доступ до нових рішень;
- Правові чинники – регулювання бізнесу, захист інтелектуальної власності;
- Екологічні чинники – природоохоронна політика, вимоги до сталого розвитку.

Взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища

Життєздатність організації залежить від її здатності адаптувати внутрішнє середовище до зовнішніх викликів. Наприклад, за змін ринку праці організація має реформувати кадрову політику; при економічних загрозах скорочувати витрати, змінювати фінансові стратегії; за появи нових технологій, оновлювати виробничу базу.



Менеджери повинні постійно аналізувати обидва середовища за допомогою таких інструментів:

- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози);
- PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори);
- моніторинг стейкхолдерів;
- аналіз конкурентного поля.

Таким чином, внутрішнє та зовнішнє середовище формують комплекс умов, у яких функціонує організація. Усвідомлення їхньої взаємодії та управління адаптацією критично важливі для ефективного керівництва та забезпечення сталого розвитку організації.

4. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – це концепція, яка описує етапи розвитку організації від її створення до завершення діяльності або трансформації. Як і живі організми, організації мають свій життєвий шлях, який характеризується закономірною послідовністю фаз, кожна з яких має притаманні їй риси, виклики та завдання управління.

Розуміння життєвого циклу дає змогу керівникам передбачати зміни, реагувати на загрози, адаптувати стратегії та підвищувати стійкість до зовнішніх впливів.

Основні етапи життєвого циклу організації:

1. Етап зародження (становлення)

На цій стадії організація тільки створюється. Головна увага зосереджена на:

- формулюванні місії, цілей і стратегії;
- пошуку ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних);
- розробці базових продуктів або послуг;
- побудові початкової структури управління.

Типові ознаки етапу:

- високий рівень невизначеності;



- нестабільність фінансування;
- ентузіазм засновників;
- мінімізація витрат;
- обмежене коло клієнтів.

Управлінські завдання: формування ядра команди, запуск діяльності, тестування бізнес-моделі.

2. Етап зростання (активного розвитку)

Це фаза динамічного розширення організації. Вона виходить на ринок, збільшує обсяги виробництва, удосконалює управління.

Характерні риси:

- стрімке зростання прибутків та обсягів діяльності;
- розширення клієнтської бази;
- формалізація процедур;
- укріплення команди;
- посилення конкуренції.

На цьому етапі важливі:

- вдосконалення системи мотивації;
- розвиток бренду;
- пошук додаткових ресурсів для інвестицій;
- управління ризиками, пов'язаними з ростом.

3. Етап зрілості (стабілізації)

Організація досягає стабільного функціонування. Структури усталені, процеси відпрацьовані, зростання уповільнюється, але ефективність залишається високою.

Ознаки:

- оптимізація витрат;
- високий рівень конкуренції;
- спеціалізація персоналу;
- налагоджені системи управління якістю;
- зниження темпів інноваційності.

Управлінський фокус на підтриманні конкурентоспроможності, розвитку нових напрямів, модернізації, запобіганні застою. Це критичний момент: збереження досягнутого або стагнація.



4. Етап спаду (деградації)

Якщо організація не змінюється відповідно до умов середовища, її продукція втрачає актуальність, а конкурентна позиція слабшає. На цій фазі виникає криза: кадрова, фінансова, ринкова.

Симптоми: падіння продажів; втрата інтересу з боку клієнтів; конфлікти всередині колективу; зниження мотивації працівників; погіршення іміджу. Важливі дії: реструктуризація, скорочення витрат, оновлення продуктів, зміна стратегії, залучення зовнішніх консультантів.

5. Етап оновлення (реінжинірингу) або ліквідації

На цьому етапі організація обирає один із двох шляхів:

- Оновлення – через радикальні зміни: нова бізнес-модель, впровадження інновацій, перехід до іншої ринкової ніші, зміна структури власності. Це супроводжується запуском нового циклу.
- Ліквідація – якщо організація не адаптувалася, її закривають або перетворюють (злиття, продаж, банкрутство).

Практичне значення концепції життєвого циклу:

1. Стратегічне планування – дозволяє прогнозувати потреби та адаптувати ресурс на кожному етапі.
2. Управління змінами – допомагає визначити момент, коли потрібні реформи.
3. Аналіз ризиків – дозволяє оцінити вразливі точки в організаційному розвитку.
4. Підвищення гнучкості – організація вчиться реагувати на середовище швидше та ефективніше.

Отже, життєвий цикл організації – це не лише аналітична модель, а й практичний інструмент менеджера, що дає змогу підтримувати життєздатність і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.



Тема 6. ПРОФЕСІЯ «МЕНЕДЖЕР»: ЗМІСТ, ХАРАКТЕР ТА СФЕРА МАЙБУТНЬОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1. Сутність професії менеджера та її соціально-економічне значення.**
- 2. Типи менеджерів та сфери їхньої діяльності.**
- 3. Професійні компетентності менеджера.**
- 4. Особливості професійної діяльності менеджера у різних секторах економіки.**

1. Сутність професії менеджера та її соціально-економічне значення

Професія менеджера у сучасному суспільстві посідає провідне місце серед управлінських, аналітичних і координуючих спеціальностей. Менеджер – це фахівець, який організовує, планує, координує, мотивує і контролює діяльність організації або її підрозділу з метою досягнення поставлених цілей.

Сутність професії менеджера полягає в реалізації функцій управління на різних рівнях, від оперативного до стратегічного. Його роль полягає в тому, щоб перетворити ресурси людські, фінансові, інформаційні, матеріальні на результативну й ефективну діяльність.

Основні характеристики професії:

- 1. Організаційно-керівний характер**

Менеджер працює з людьми, інформацією, процесами. Його робота – це передусім ухвалення рішень, постановка завдань, забезпечення координації й досягнення цілей.

- 2. Системність мислення**

Менеджер повинен бачити не лише окремі елементи організації, а й взаємозв'язки між ними, розуміти логіку змін і прогнозувати наслідки.

- 3. Комунікаційна активність**



Велика частина роботи менеджера – спілкування: переговори, консультування, мотивація, публічні виступи, управління конфліктами.

4. Високий рівень відповідальності

Менеджер несе відповідальність за результати діяльності, прийняті рішення, дії підлеглих і стан організаційного клімату.

5. Орієнтація на результат

Ключовою ознакою професійної поведінки менеджера є здатність досягати цілей індивідуальних, командних, організаційних у межах заданих ресурсів.

У XXI столітті ефективне управління стало вирішальним чинником розвитку не лише окремих організацій, а й національних економік, галузей, ринків. У зв'язку з цим менеджер виконує соціальну та економічну місію:

- Сприяє економічному зростанню

Кваліфіковане управління дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси, підвищувати продуктивність праці, розширювати ринки збуту.

- Забезпечує зайнятість населення

Менеджери організовують робочі місця, управляють персоналом, формують системи мотивації й професійного розвитку.

- Формує суспільні цінності

Через корпоративну культуру, стандарти етики, принципи лідерства менеджери впливають на соціальну поведінку працівників, сприяючи формуванню відповідального громадянина.

- Ініціює інновації

Менеджер є рушієм змін, який впроваджує нові технології, моделі бізнесу, підходи до управління, сприяє цифровізації та модернізації організацій.

- Розвиває галузі та регіони

На макрорівні професійні управлінці залучають інвестиції, реалізують інфраструктурні проекти, беруть участь у розробці регіональних стратегій.



Менеджер – це ключова фігура управлінської вертикалі, яка поєднує стратегічні завдання вищого керівництва з поточною операційною діяльністю. Він виступає посередником між власниками, керівниками, працівниками, споживачами, інвесторами, державними інституціями.

Менеджери поділяються за рівнями управління:

- вищий рівень (CEO, генеральні директори, власники) приймають стратегічні рішення;
- середній рівень (керівники департаментів, відділів) транслюють цілі в конкретні дії;
- низовий рівень (начальники змін, майстри, бригадири) організовують щоденну роботу персоналу.

У світі, що змінюється, успішний менеджер повинен володіти: лідерськими якостями; стратегічним мисленням; емоційним інтелектом; цифровою грамотністю; здатністю до навчання і саморозвитку; навичками антикризового управління.

2. Типи менеджерів та сфери їхньої діяльності

Менеджери в сучасному управлінні виконують надзвичайно широке коло функцій, і відповідно до цього їх професійна діяльність класифікується за різними критеріями. Поділ на типи менеджерів дозволяє більш точно визначити обов'язки, компетенції, відповідальність і місце в управлінській ієрархії.

1. Класифікація менеджерів за рівнем управління

Ця класифікація є найбільш поширеною та пов'язана з ієрархією організації.

- Менеджери вищої ланки (стратегічні менеджери)

До них належать генеральні директори, президенти компаній, власники бізнесу. Вони визначають місію, бачення, цілі, розробляють довгострокову стратегію, ухвалюють ключові рішення. Їхня діяльність має найвищий ступінь відповідальності, вона значною мірою впливає на імідж та конкурентоспроможність організації.

- Менеджери середньої ланки (тактичні менеджери)



Це керівники відділів, департаментів, філій, напрямів. Їх завдання реалізувати стратегію в межах підпорядкованих підрозділів, координувати середньострокове планування, організовувати виконання завдань, забезпечувати зв'язок між вищим і низовим рівнем.

- Менеджери нижчої ланки (операційні менеджери)

Це майстри, керівники груп, бригадири, адміністратори. Вони безпосередньо керують працівниками, організовують виконання поточних завдань, контролюють якість роботи, дбають про дотримання графіків і технологій.

2. Класифікація за функціональними напрямками

Цей поділ залежить від того, яку функцію менеджер виконує в структурі підприємства.

- Менеджер з управління персоналом (HR-менеджер)

Займається підбором кадрів, адаптацією, навчанням, оцінюванням і мотивацією працівників, розвитком корпоративної культури.

- Фінансовий менеджер

Планує та контролює фінансові потоки, бюджети, звітність, інвестування, управління ризиками.

- Маркетинговий менеджер

Досліджує ринок, формує маркетингові стратегії, просуває продукцію, відповідає за брендинг і комунікацію з клієнтами.

- Операційний (виробничий) менеджер

Організовує і контролює виробничі процеси, логістику, якість продукції.

- Інноваційний менеджер

Забезпечує впровадження нових технологій, розробку продуктів, управління змінами, модернізацію бізнес-процесів.

- Інформаційний менеджер

Відповідає за обробку, збереження та використання інформації, управління цифровими системами, кібербезпекою.

3. Класифікація за сферами діяльності



Менеджери працюють у різних секторах економіки, що потребують спеціалізованих знань.

- Бізнес-менеджери – керують підприємствами в сфері торгівлі, послуг, виробництва.
- Менеджери у сфері освіти, культури, охорони здоров'я – здійснюють управління закладами, проєктами, персоналом у соціальних сферах.
- Менеджери в державному управлінні – координують діяльність органів влади, адміністрацій, бюджетних установ.
- Менеджери в ІТ-сфері – керують цифровими проєктами, розробками, підтримкою програмного забезпечення.
- Менеджери в міжнародному бізнесі – здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, управляють глобальними командами, оперують у мультикультурному середовищі.

4. Менеджери за стилем управління

Залежно від особистих рис, підходів до керівництва та комунікацій виділяють:

- Авторитарних менеджерів – орієнтовані на жорсткий контроль, одноосібне прийняття рішень, підпорядкування.
- Демократичних менеджерів – спираються на участь колективу в управлінні, довіру, обговорення.
- Ліберальних менеджерів – забезпечують високий рівень самостійності підлеглих, мінімум втручання в їхню діяльність.
- Ситуаційних менеджерів – гнучко змінюють стиль залежно від обставин, рівня зрілості працівників, умов середовища.

Таким чином, у сучасному світі професія менеджера набула численних форм, що відповідають потребам конкретного підприємства, галузі, функціональної спеціалізації чи управлінської ситуації. Здатність адаптуватися до обраного типу управлінської діяльності, розуміння своїх ролей і завдань – обов'язкові умови професійного становлення майбутнього менеджера.



3. Професійні компетентності менеджера

У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки, технологій і глобалізації менеджер не може бути ефективним без чітко сформованої системи професійних компетентностей. Компетентність – це інтегральна характеристика особистості, яка відображає здатність успішно виконувати професійні завдання на основі знань, навичок, досвіду, особистісних якостей і ціннісних орієнтацій. Компетентнісний підхід до професії менеджера зміщує акцент із формальної освіти на практичну здатність розв'язувати управлінські проблеми та адаптуватися до нових викликів.

Професійні компетентності менеджера можна поділити на кілька ключових блоків:

1. Загальнопрофесійні компетентності

Це універсальні компетентності, необхідні в будь-якій сфері управління:

- Аналітичне мислення здатність обробляти великі обсяги інформації, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, приймати обґрунтовані рішення.
- Планування і стратегічне бачення уміння формулювати цілі, визначати етапи їх досягнення, розробляти стратегії розвитку.
- Управління ресурсами здатність ефективно використовувати фінанси, час, персонал, технології для досягнення цілей.
- Здатність до навчання постійне оновлення знань, освоєння нових інструментів та практик.
- Координація дій вміння узгоджувати діяльність різних підрозділів та учасників процесу.

2. Спеціальні (професійно-функціональні) компетентності

Це ті компетентності, які пов'язані з конкретною функціональною сферою управління:

- Фінансова грамотність – знання бюджетування, фінансового аналізу, обліку та контролю.



- Маркетингова компетентність – розуміння ринкової поведінки, просування продукції, бренд-менеджменту.
- HR-компетентність – здатність керувати персоналом, оцінювати ефективність працівників, мотивувати команду.
- Правова обізнаність – знання законодавства, що регулює підприємницьку та управлінську діяльність.
- Інноваційна компетентність – готовність впроваджувати нововведення, керувати змінами, підтримувати креативність.

3. Комунікативні компетентності

Управління неможливе без ефективної комунікації. До цієї групи належать:

- Навички ділового спілкування – ведення переговорів, листування, публічні виступи.
- Емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції та емоції інших, емпатія, саморегуляція.
- Конфліктологічна компетентність – уміння попереджати, виявляти та залагоджувати конфлікти.
- Міжкультурна комунікація – необхідна в умовах міжнародного співробітництва.

4. Особистісні та лідерські компетентності

Успішний менеджер – це не лише фахівець, а й лідер:

- Відповідальність – здатність брати на себе зобов'язання і нести наслідки за рішення.
- Ініціативність і проактивність – прагнення до змін, уміння діяти без зовнішнього тиску.
- Цілеспрямованість – вміння зосереджуватись на досягненні результату, не відволікатись на другорядне.
- Стресостійкість – здатність діяти в умовах невизначеності, критики, перевантаження.
- Лідерство – здатність впливати на людей, вести команду до спільної мети.

Компетентності формуються не лише шляхом вивчення дисциплін, а й через: виконання проєктних робіт; участь у



тренінгах, бізнес-іграх, практикумах; проходження практики на підприємствах; самостійну роботу з літературою, кейсами; розвиток soft skills і командної взаємодії. Компетентнісний підхід є основою сучасних освітніх стандартів, зокрема в галузі знань «Управління та адміністрування». У підготовці менеджерів акцент робиться не лише на знання, а й на вміння та цінності, що забезпечують готовність до змін і розвитку протягом усього життя. Таким чином, професійні компетентності менеджера є багатовимірною системою, яка забезпечує ефективність у вирішенні управлінських питань, адаптацію до динамічного середовища та конкурентоспроможність на ринку праці.

4. Особливості професійної діяльності менеджера у різних секторах економіки

Менеджери працюють у багатьох сферах економіки, і хоча основні функції управління – планування, організація, мотивація, контроль залишаються незмінними, зміст і форми реалізації цих функцій можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки галузі. Розуміння галузевих особливостей необхідне для ефективної професійної діяльності менеджера та для адаптації управлінських підходів до вимог ринку.

1. Менеджер у виробничому секторі

У виробничій сфері діяльність менеджера пов'язана з організацією процесу виготовлення продукції або надання технічних послуг.

Особливості:

- фокус на управлінні матеріальними та трудовими ресурсами;
- потреба в технологічній обізнаності та оптимізації виробничих процесів;
- суворе дотримання стандартів якості;
- планування навантажень, графіків і технічного обслуговування;



- управління ризиками, пов'язаними з технічними несправностями або порушенням безпеки.

Менеджери тут часто спеціалізуються на логістиці, контролі якості, управлінні ланцюгами постачання, інжинірингу.

2. Менеджер у сфері послуг

Послуги мають нематеріальний характер, тому тут важлива якість обслуговування клієнтів, швидкість реагування та рівень сервісу.

Особливості:

- робота з клієнтами є основним об'єктом управління;
- пріоритет на комунікації, емоційному інтелекті, іміджі організації;
- потреба в гнучких моделях управління;
- необхідність у швидкому реагуванні на зворотний зв'язок і зміну споживчих очікувань;
- велике значення мають персональні навички менеджера: тактовність, урівноваженість, ініціативність.

Це можуть бути менеджери в туризмі, готельному бізнесі, охороні здоров'я, освіті, фінансових послугах.

3. Менеджер у державному управлінні

У сфері державного управління менеджери працюють у міністерствах, місцевих адміністраціях, державних агентствах, виконуючи функції планування, координації, контролю в межах публічної політики.

Особливості:

- діяльність суворо регламентується законодавством і нормативними актами;
- велике значення має відповідальність перед громадськістю;
- необхідна орієнтація на суспільну користь, а не на прибуток;
- важливі компетенції у сфері публічних комунікацій, етики, адміністративного права;



- часто потрібна участь у тендерах, бюджетному плануванні, звітності перед вищими органами влади.

Менеджери у цій сфері повинні поєднувати знання економіки, права, політології, соціології.

4. Менеджер у сфері ІТ та інновацій. Інформаційні технології вимагають від менеджерів спеціальних підходів до організації діяльності команд розробників, продукт-менеджменту, керування проектами. Менеджери в ІТ переважно працюють над координацією між клієнтами, розробниками, маркетингологами та фінансистами

Особливості:

- застосування гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban);
- управління висококваліфікованими, але автономними працівниками;
- необхідність знання ІТ-термінології та циклів розробки продуктів;
- швидкий темп змін і постійна потреба в оновленні компетенцій;
- управління віддаленими командами, транснаціональними проектами.

5. Менеджер у сфері культури, освіти та охорони здоров'я

Ці сектори є частиною соціальної інфраструктури, тому управління тут вимагає особливого підходу з урахуванням гуманітарного контексту. Особливості: управління здебільшого некомерційними установами; баланс між інтересами суспільства та ефективністю; чутливість до етичних, моральних, освітніх стандартів; потреба в знаннях законодавства у сфері культури, освіти, медицини; важливість залучення ресурсів через гранти, партнерські програми. Менеджери в цих сферах часто займаються комунікацією з владою, громадськістю, донорами. У кожному секторі економіки професійна діяльність менеджера набуває особливих форм. Спільним для всіх сфер є: орієнтація на результат; необхідність в адаптації до змін; застосування управлінських інструментів і стратегій; формування ефективних команд;



управління інформацією та ризиками. Таким чином, галузева специфіка діяльності менеджера вимагає глибокої обізнаності в особливостях конкретного середовища та вміння адаптувати управлінські технології відповідно до нього. Професійне зростання майбутнього менеджера нерозривно пов'язане з розвитком компетентностей саме у тій сфері, в якій він планує реалізувати себе.

Тема 7. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

- 1. Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності.**
- 2. Основні ролі менеджера в управлінській діяльності.**
- 3. Управлінські функції та їх реалізація менеджером.**
- 4. Взаємодія менеджера з підлеглими та керівництвом.**

1. Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності

Менеджер у структурі організації виступає не лише як формальний керівник, а як суб'єкт управлінської діяльності, що володіє повноваженнями, знаннями та відповідальністю за реалізацію цілей організації. Він є основною ланкою, яка поєднує стратегічне бачення вищого керівництва з конкретними діями виконавців.

Суб'єктність менеджера проявляється в його здатності приймати рішення, впливати на інших, ініціювати зміни та контролювати результати.

Ключові ознаки менеджера як суб'єкта управління

1. Наявність управлінських повноважень

Менеджер має юридично або функціонально закріплені права ухвалювати рішення, давати вказівки, здійснювати контроль. Повноваження є умовою ефективної реалізації управлінських функцій.

2. Формальна відповідальність

Кожен менеджер відповідає за конкретну ділянку роботи: від планування бюджету до результатів діяльності підлеглих.



Відповідальність виступає як зобов'язання досягти очікуваного результату й нести наслідки за прийняті рішення.

3. Компетентність і професіоналізм

Менеджер як суб'єкт управління має володіти знаннями, навичками, управлінським досвідом, що дозволяє йому діяти ефективно в умовах змін і невизначеності.

4. Мотивація до досягнень

Управлінська діяльність вимагає внутрішньої мотивації: прагнення до лідерства, високих результатів, розвитку організації. Менеджер повинен бути проактивним, ініціативним, готовим до відповідальних рішень.

5. Уміння впливати

Менеджер виступає як лідер, що впливає на поведінку інших, формує цінності, норми, пріоритети. Його вплив може бути формальним (через накази) і неформальним (через авторитет, приклад, переконання).

6. Організаторська функція

Суб'єкт управління має здатність до організації процесів, розподілу ресурсів, координації дій підлеглих, узгодження з іншими підрозділами.

Організаційна система управління складається з двох основних частин:

- суб'єкта управління, тобто менеджера або групи менеджерів;
- об'єкта управління – персоналу, процесів, ресурсів, що підпадають під контроль.

Суб'єкт впливає на об'єкт за допомогою таких основних управлінських механізмів:

- інформаційний вплив (розпорядження, інструкції, звіти);
- мотиваційний вплив (стимулювання, заохочення, санкції);
- організаційний вплив (структурування, стандартизація, делегування);
- контрольний вплив (оцінка, моніторинг, коригування).

Менеджери присутні на всіх рівнях організаційної структури:



- На стратегічному рівні менеджер (директор, CEO) виконує функцію розробки глобального курсу розвитку.
- На тактичному рівні менеджер (керівник відділу) забезпечує реалізацію стратегії у формі конкретних проєктів, програм, планів.

- На оперативному рівні менеджер (майстер, адміністратор) відповідає за щоденне управління ресурсами та працівниками.

Кожен із них є повноцінним суб'єктом управлінської діяльності у своїй сфері компетенції.

Управлінська діяльність неможлива без дотримання стандартів культури управління, поваги до підлеглих, відповідальності, чесності, прозорості, обґрунтованості рішень. Менеджер формує стиль комунікації в колективі, тон корпоративної культури, атмосферу довіри й співпраці.

Таким чином, суб'єктність менеджера – це не лише формальне право керувати, а й комплекс професійних, психологічних і моральних характеристик, які забезпечують ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

2. Основні ролі менеджера в управлінській діяльності

Менеджер – це не просто особа, що виконує адміністративні функції, а багатогранний професіонал, який діє в різних ситуаціях, взаємодіє з багатьма учасниками процесу, вирішує складні завдання і часто виступає в різних ролях. Поняття "ролі менеджера" розкриває різні функціональні та поведінкові аспекти його діяльності.

Найвідоміший підхід до класифікації ролей менеджера запропонував Генрі Мінцберг, який виділив 10 ролей у межах трьох основних груп: міжособистісні, інформаційні та ролі ухвалення рішень. Цей підхід і сьогодні широко застосовується в управлінській практиці. Міжособистісні ролі (людський вимір управління) пов'язані з комунікацією, впливом, підтримкою відносин у колективі та з зовнішнім середовищем.



- Голова (керівник-символ)

Менеджер представляє організацію або підрозділ на офіційних заходах, підтримує корпоративну етику, виконує церемоніальні функції.

- Лідер

Менеджер впливає на мотивацію, поведінку й розвиток підлеглих, формує атмосферу співпраці та довіри, стимулює досягнення результатів.

- Контактна особа (зв'язковий)

Менеджер встановлює й підтримує мережу контактів як всередині організації, так і поза її межами. Через ці зв'язки відбувається обмін інформацією, ідеями, підтримкою.

Інформаційні ролі (аналітичний вимір управління) зосереджені на збиранні, опрацюванні, збереженні й передачі інформації, що є основою будь-якого управлінського рішення.

- Монітор

Менеджер активно шукає, збирає та аналізує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище організації, ринок, конкурентів, нові технології.

- Розповсюджувач інформації

Менеджер передає релевантну інформацію підлеглим, забезпечує інформованість колективу, формує інформаційне середовище організації.

- Прес-секретар (представник)

Менеджер презентує позицію організації перед зовнішніми аудиторіями: клієнтами, партнерами, органами влади, ЗМІ.

Ролі ухвалення рішень (функціональний вимір управління) відображають здатність менеджера впливати на хід подій шляхом прийняття рішень, організації змін і реагування на непередбачувані обставини.

- Підприємець

Менеджер ініціює зміни, шукає нові можливості, впроваджує інновації, трансформує процеси з метою підвищення ефективності.

- Усунення порушень



Менеджер реагує на конфлікти, кризи, відхилення в роботі, відновлює стабільність, вирішує проблемні ситуації.

- Розподілювач ресурсів

Менеджер визначає пріоритети, розподіляє фінансові, трудові, матеріальні та часові ресурси між проєктами або підрозділами.

- Перемовник

Менеджер веде переговори, укладає угоди, відстоює інтереси організації або підрозділу в процесі взаємодії з іншими сторонами.

У нових умовах цифрової економіки, гнучкого управління та глобалізації до традиційної моделі додаються нові ролі:

- Фасилітатор – менеджер, який не наказує, а створює умови для розвитку команди, координує взаємодію учасників.

- Наставник (ментор) – допомагає підлеглим розвиватися, ділиться досвідом, формує кадровий резерв.

- Агент змін – менеджер, який не боїться руйнувати застарілі практики, впроваджує нові ідеї, веде організацію крізь трансформацію.

- Куратор знань – в умовах інтенсивного інформаційного потоку менеджер відбирає, структурує й транслює знання команді.

Менеджер виконує не одну, а систему ролей, які змінюються залежно від ситуації, рівня управління, стилю лідерства, потреб організації. Успішний менеджер – це людина, здатна гнучко перемикаватися між ролями, бачити організацію як живу систему і діяти на благо її розвитку.

Розуміння ролей менеджера – основа професійної підготовки, що дозволяє студентам майбутніх управлінських спеціальностей глибше усвідомити свою майбутню діяльність і підготуватися до викликів професії.

3. Управлінські функції та їх реалізація менеджером

Управлінська діяльність менеджера полягає в реалізації функцій управління, які охоплюють весь цикл впливу на організацію з метою досягнення її цілей. Ці функції утворюють



універсальну структуру управління, незалежно від рівня керівника, галузі чи розміру підприємства.

Класична теорія управління виділяє п'ять основних функцій менеджера: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. У сучасній практиці до них додаються також координація, комунікація та прийняття рішень.

1. Планування вихідна і стратегічна функція управління. Вона передбачає:

- формулювання місії, цілей та завдань;
- розробку стратегій, програм, планів дій;
- прогнозування майбутніх тенденцій;
- визначення ресурсів і термінів реалізації проектів.

Менеджер, реалізуючи функцію планування, формує орієнтири діяльності організації, закладає основу для узгоджених дій і мінімізації ризиків.

2. Організація спрямована на створення структури підприємства, визначення ролей і відповідальності, побудову внутрішніх процесів. Основні елементи:

- формування організаційної структури;
- делегування повноважень;
- розподіл обов'язків;
- розробка регламентів, посадових інструкцій, стандартів.

Менеджер створює умови для ефективної праці, забезпечує чітку взаємодію між підрозділами та учасниками процесу.

3. Мотивація стосується стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Сюди входять:

- формування систем матеріального та нематеріального заохочення;
- розробка систем оплати праці, преміювання;
- розвиток корпоративної культури;
- підтримка ініціативи та особистої зацікавленості працівників.

Менеджер виступає як лідер і натхненник, який впливає на ставлення до праці, атмосферу в колективі, готовність до змін.



4. Контроль забезпечує відповідність реальних результатів запланованим цілям. Цей процес охоплює:

- встановлення стандартів, критеріїв, індикаторів;
- спостереження та аналіз ходу виконання робіт;
- виявлення відхилень;
- оцінювання ефективності діяльності.

Менеджер виявляє недоліки, запобігає кризам, підвищує якість прийнятих рішень і роботи підлеглих.

5. Регулювання (коригування) – це функція оперативного управління, яка доповнює контроль. Вона полягає у:

- прийнятті рішень щодо усунення виявлених відхилень;
- внесенні змін у поточні завдання, терміни, ресурси;
- адаптації до зовнішніх умов.

Менеджер як регулятор зобов'язаний гнучко реагувати на зміни та забезпечувати стабільність процесів.

6. Координація узгодження дій між різними учасниками та підрозділами організації. Вона забезпечує цілісність управлінської системи через:

- підтримання єдності дій;
- усунення дублювання зусиль;
- забезпечення комунікації між рівнями управління;
- гармонізацію інтересів і ресурсів.

Менеджер у ролі координатора створює передумови для командної роботи та безперервного руху до мети.

7. Комунікація пронизує всі управлінські функції. Менеджер як комунікатор забезпечує: обмін інформацією; доведення рішень до виконавців; підтримання зворотного зв'язку; комунікацію із зовнішніми партнерами, клієнтами, інвесторами.

Від ефективності комунікації залежить розуміння завдань, згуртованість колективу, швидкість реагування на зміни.

8. Прийняття управлінських рішень – центральна функція, що об'єднує всі інші. У ній менеджер реалізує аналітичні, прогностичні, інтуїтивні здібності, враховує альтернативи, ризики, очікувані результати. Успішне рішення визначає ефективність всієї системи



управління. Функції управління реалізуються як єдиний, безперервний, динамічний процес, де кожен елемент підтримує інші. Менеджер повинен мати навички системного мислення, здатність до самоорганізації, гнучкість і відповідальність, щоб реалізовувати ці функції на практиці та забезпечувати розвиток організації.

4. Взаємодія менеджера з підлеглими та керівництвом

Управлінська діяльність менеджера передбачає постійну взаємодію з людьми, як із вищим керівництвом, так і з підлеглими. Ця взаємодія є основою ефективного управління, оскільки забезпечує узгодженість дій, комунікацію, розподіл відповідальності й досягнення організаційних цілей.

Успішний менеджер – це посередник, який перетворює стратегічні цілі керівництва на конкретні завдання для виконавців і водночас захищає інтереси свого підрозділу на вищому рівні.

Ефективна взаємодія з підлеглими базується на принципах довіри, поваги, відкритості, взаємної відповідальності. Основні аспекти такої взаємодії:

- Постановка завдань

Менеджер повинен чітко формулювати очікування, обсяги робіт, строки, критерії якості. Успіх залежить від здатності керівника зробити завдання зрозумілими, реалістичними й мотивуючими.

- Зворотний зв'язок

Надання підлеглим регулярної, конструктивної інформації про результати їхньої роботи – необхідна умова професійного розвитку та коригування дій.

- Мотивація і підтримка

Менеджер формує умови, за яких працівники відчують цінність своєї праці, залученість, можливості для зростання. Це можуть бути як матеріальні стимули, так і нематеріальні: визнання, розвиток, довіра.

- Делегування повноважень

Менеджер не повинен централізувати всі рішення.



Делегування дозволяє розвивати ініціативу, відповідальність, навички підлеглих, підвищує ефективність командної роботи.

- Залагодження конфліктів

Взаємодія в колективі неминує супроводжується розбіжностями. Менеджер має бути посередником і модератором, здатним до компромісів і конструктивного діалогу.

Відносини з вищим керівництвом визначають статус менеджера, його можливості в реалізації ініціатив, доступ до ресурсів і вплив на стратегічні рішення. Основні напрями взаємодії:

- Інформування про результати діяльності

Менеджер регулярно звітує перед керівництвом про виконання планів, стан справ, проблеми й досягнення. Якісна звітність – запорука довіри й підтримки.

- Участь у стратегічному плануванні

Менеджер представляє інтереси свого підрозділу в процесі розробки стратегії організації, формує пропозиції, обґрунтовує потреби, ініціює зміни.

- Запити ресурсів

Менеджер повинен уміти аргументовано подавати запити на бюджет, персонал, техніку, час, доводити необхідність підтримки.

- Узгодження рішень

У складних або ризикованих ситуаціях менеджер має погоджувати дії з керівництвом, дотримуючись корпоративних процедур і стандартів.

- Репрезентація підрозділу

Менеджер виступає як «обличчя» свого підрозділу, демонструючи результати, потенціал і культуру команди в межах організації. У системі управління комунікації відбуваються в двох напрямках:

- Зверху вниз (директивні зв'язки) – передача рішень, розпоряджень, стратегічних цілей від керівництва до менеджера та далі до підлеглих.

- Знизу вгору (інформаційно-звітні зв'язки) – подання звітів, аналітики, пропозицій, запитів від менеджера до керівництва.



Якість вертикальної комунікації впливає на:

- ефективність управління змінами;
- зниження кількості помилок і непорозумінь;
- швидкість реагування на загрози або можливості;
- адаптацію організації до зовнішніх умов.

У процесі взаємодії між менеджером, підлеглими й керівництвом можуть виникати труднощі: відсутність прозорості в комунікації; недовіра або надмірний контроль; конфлікти ролей; розбіжність у цілях; перевантаження інформацією або її нестача. Менеджер як комунікатор має усвідомлювати ці бар'єри та формувати відкриту, конструктивну, двосторонню взаємодію з дотриманням балансу інтересів і динамікою партнерства. Взаємодія з підлеглими й керівництвом – це не лише технічна комунікація, а складний соціально-психологічний процес. Вона вимагає від менеджера розвинених навичок спілкування, емпатії, управління конфліктами, стратегічного мислення та готовності до лідерства в обох напрямках управлінської вертикалі.

Тема 8. ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ СТУДЕНТА

- 1. Сутність професійного самовизначення студентів.**
- 2. Освіта як фактор професійного становлення менеджера.**
- 3. Вплив особистісних якостей на професійне самовизначення.**
- 4. Професійне самовиховання як чинник становлення майбутнього фахівця.**

1. Сутність професійного самовизначення студентів

Професійне самовизначення – це складний, багатоступеневий процес, у ході якого особистість усвідомлює свої здібності, інтереси, цінності та співвідносить їх із вимогами і можливостями певної професії. Для студентів спеціальності «Менеджмент» цей



процес має ключове значення, адже він не лише визначає вибір пряму діяльності, а й впливає на якість фахової підготовки, мотивацію до навчання, здатність будувати кар'єру. У сучасному суспільстві, де професійна мобільність, багатофункціональність і необхідність постійного розвитку є нормою, самовизначення набуває характеру не разового вибору, а тривалого процесу особистісного та професійного зростання.

Професійне самовизначення включає кілька етапів, які відбуваються ще до вступу у вищий навчальний заклад, але найбільш активно продовжуються у період студентства:

1. Початкове (передвступне) самовизначення

Пов'язане з орієнтацією у світі професій, формуванням інтересу до менеджменту, вибором спеціальності, поданням документів до університету.

2. Освітньо-когнітивне самовизначення здійснюється під час навчання, коли студент починає глибше усвідомлювати зміст професії, вимоги ринку праці, власні сильні й слабкі сторони.

3. Професійне самоусвідомлення. На цьому етапі формуються професійна ідентичність, відбувається уточнення або зміна бачення себе в межах професії, вибір спеціалізації, перші кроки у практичній діяльності.

4. Кар'єрне самовизначення. Наприкінці навчання студент обирає можливу траєкторію працевлаштування, тип організації, професійне оточення, галузь, рівень амбіцій (бізнес, держслужба, стартап тощо).

Фактори, що впливають на професійне самовизначення студента:

1. Особисті якості та інтереси

Успішність у менеджменті тісно пов'язана з комунікабельністю, аналітичним мисленням, відповідальністю, бажанням впливати на процеси та людей.

2. Соціальне середовище

Родина, друзі, викладачі, наставники впливають на професійні уявлення студента та його впевненість у виборі.



3. Освітнє середовище ЗВО

Якість викладання, практична орієнтація курсу, можливості участі в проєктах, стажуваннях формують реальне уявлення про професію.

4. Інформаційний простір

Медіа, соціальні мережі, профорієнтаційні ресурси сприяють або перешкоджають адекватному розумінню вимог і перспектив фаху.

5. Тенденції ринку праці

Затребуваність фаху, рівень оплати, конкуренція, можливості кар'єрного росту суттєво впливають на вибір напрямів подальшого розвитку.

Значення професійного самовизначення для студента-менеджера:

1. Формування мотивації до навчання

Усвідомлення професійного шляху підвищує внутрішню мотивацію, сприяє цілеспрямованості в навчанні.

2. Раціональне планування кар'єри

Чітке розуміння своїх цілей дозволяє вибрати відповідні курси, стажування, проєкти, формувати резюме, мережу контактів.

3. Адаптація до вимог професії

Самовизначення допомагає студенту підготувати себе до стресів, змін, відповідальності, які характерні для менеджменту.

4. Зміцнення професійної ідентичності

Людина, яка бачить себе у професії, легше долає труднощі, вчиться на помилках і демонструє високу залученість.

Сучасний світ вимагає постійної переоцінки професійного курсу. Студенти повинні розглядати самовизначення не як одноразовий вибір, а як процес життєвого проєктування, який триває протягом усього професійного життя. Здатність до рефлексії, самопізнання, самонавчання ключові елементи цієї компетентності. Отже, професійне самовизначення є фундаментом успішної реалізації особистості в менеджменті. Воно поєднує психологічні, соціальні й професійні аспекти, сприяє активній



життєвій позиції, формуванню відповідального фахівця, який усвідомлює свою роль у суспільстві та на ринку праці.

2. Освіта як фактор професійного становлення менеджера

Освіта є базовою передумовою формування професіонала, особливо у сфері менеджменту, яка вимагає поєднання теоретичних знань, практичних навичок, аналітичного мислення та соціальної компетентності. Професійне становлення менеджера – це не просто накопичення інформації, а процес перетворення знань на здатність діяти в складних управлінських ситуаціях.

Система вищої освіти відіграє вирішальну роль у формуванні особистості фахівця, забезпечуючи фундаментальні знання, професійну орієнтацію, розвиток компетентностей, що відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Освітня функція як механізм професійного зростання

1. Інтелектуальний розвиток

Освіта формує аналітичне, критичне мислення, навички опрацювання інформації, здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки, що критично важливо для управлінської діяльності.

2. Засвоєння професійних знань

Навчальні програми забезпечують знання з економіки, менеджменту, маркетингу, права, фінансів, HR-менеджменту, що формують основу професійної компетентності майбутнього менеджера.

3. Формування компетентностей

Вища освіта реалізує компетентнісний підхід, коли навчання орієнтоване не лише на знання, а й на вміння, навички, готовність діяти, здатність до самонавчання, саморозвитку.

4. Соціалізація і професійна ідентичність

У стінах закладу вищої освіти студент починає відчувати себе частиною професійної спільноти, формує цінності, норми поведінки, корпоративну культуру.

Професійна підготовка менеджера в межах бакалаврської програми передбачає поєднання кількох компонентів:



- Загальноосвітня підготовка – формує світогляд, логіку мислення, навички комунікації, аналізу, аргументації.
- Фахова підготовка – забезпечує ґрунтовне засвоєння управлінських знань, інструментів планування, аналізу, контролю.
- Практична підготовка – включає проходження практики, виконання кейсів, проєктів, участь у бізнес-іграх.
- Інформаційна підготовка – сприяє освоєнню цифрових інструментів управління, аналітики, презентацій, електронного документообігу.

Таким чином, освітній процес формує системне мислення й адаптивність – ключові риси ефективного менеджера.

Форми освітнього впливу на професійне становлення

1. Аудиторне навчання

Викладання теоретичних дисциплін, інтерактивні заняття, семінари забезпечують засвоєння базових знань.

2. Проєктна діяльність: робота над реальними або моделюваними управлінськими ситуаціями дозволяє формувати навички практичного застосування знань.

3. Практика на підприємствах – це прямий контакт із професійним середовищем, можливість побачити управлінські процеси «зсередини», встановити зв'язки з потенційними роботодавцями.

4. Додаткова освіта

Курси, тренінги, сертифікати, вебінари дають змогу розширити фаховий горизонт і підвищити конкурентоспроможність.

5. Самоосвіта

У сучасному світі важливе вміння самостійно знаходити, перевіряти й засвоювати нову інформацію.

Викладач – не лише джерело знань, а й наставник, лідер, ментор, який:

- формує ціннісні орієнтири;
- мотивує до професійного розвитку;
- демонструє зразки поведінки;
- підтримує індивідуальну траєкторію становлення студента.



Успішна взаємодія між студентом і викладачем має діалогічний характер, заснований на взаємній повазі й довірі.

Освіта – це капітал, який формує основу професійного успіху. Для студента-менеджера вона є: джерелом професійної впевненості; інструментом входження в ринок праці; засобом соціального та кар'єрного піднесення; основою для постійного вдосконалення. Вища освіта не гарантує успіху, але дає всі інструменти для його досягнення. Студент, який активно використовує потенціал освіти, здатний сформувати себе як конкурентоспроможного й відповідального фахівця.

3. Вплив особистісних якостей на професійне самовизначення

Процес професійного самовизначення студентів значною мірою зумовлений їхніми особистісними характеристиками. Власне, саме індивідуальні якості людини, її темперамент, характер, цінності, життєві установки, рівень мотивації є тією основою, яка визначає вибір професійної сфери, стиль майбутньої діяльності та стратегії професійного розвитку. Для студентів спеціальності «Менеджмент» це особливо актуально, оскільки професія вимагає високого рівня саморегуляції, соціальної компетентності, відповідальності та ініціативності.

Темперамент – це вроджений тип нервової системи, що впливає на емоційну реакцію, ритм і стійкість поведінки.

- Сангвінічні типи зазвичай активні, комунікабельні, швидко приймають рішення. Вони легко адаптуються, здатні бути лідерами команд.

- Холерики мають сильну волю, схильність до лідерства, високий енергетичний потенціал. Проте їм слід працювати над емоційною стабільністю.

- Флегматики – послідовні, врівноважені, відповідальні. Їм ближча адміністративна діяльність, яка вимагає ретельності.

- Меланхоліки рідше прагнуть управлінських позицій, але можуть реалізувати себе в аналітичній чи проєктній діяльності.



Розуміння свого типу темпераменту допомагає студенту краще зорієнтуватися в майбутніх професійних ролях і побудувати ефективну стратегію розвитку.

Мотивація є рушієм самовизначення. Особистісна зацікавленість у певній сфері, прагнення до досягнень, потреба у визнанні, самореалізації або стабільності формують різні траєкторії професійного вибору.

- Студенти з високою внутрішньою мотивацією швидше визначаються у професійному виборі, активніше навчаються, глибше осмислюють свій шлях.

- Ті, хто орієнтується на зовнішні стимули (статус, оплата праці, схвалення), можуть змінювати орієнтири, якщо не отримують очікуваного результату.

У менеджменті важливо поєднувати мотивацію до впливу, відповідальності, співпраці й професійного зростання.

Самооцінка, рефлексія та професійна впевненість

- Самооцінка впливає на рівень амбіцій студента, здатність до ризику, схильність брати на себе відповідальність.

- Рефлексивність – уміння аналізувати свої дії, приймати зворотний зв'язок, змінювати поведінку – є ознакою зрілості особистості.

- Професійна впевненість зумовлює готовність долати труднощі, приймати рішення, самостійно діяти в складних умовах.

Усі ці риси формуються в процесі навчання й досвіду, однак їхня наявність уже на етапі студентства полегшує професійне самовизначення.

Професія менеджера потребує високого рівня соціального інтелекту здатності до взаємодії з людьми, розуміння їхніх емоцій і намірів, ефективного управління комунікацією.

Серед важливих особистісних рис:

- Комунікабельність – відкритість до взаємодії, уміння слухати, формулювати ідеї, переконувати.

- Відповідальність – здатність діяти самостійно, дотримуватися зобов'язань, приймати наслідки власних рішень.



- Стресостійкість – витримка в умовах тиску, здатність діяти в критичних ситуаціях.
- Гнучкість мислення – здатність адаптуватися до змін, шукати нові рішення.

Ці риси не фіксовані, вони розвиваються у процесі освіти, самопізнання, практичної діяльності. Професійне самовизначення – це не просто відповідь на запитання «Ким я хочу бути?», а ще й «Чи підходжу я до цієї професії?». Студент, який усвідомлює свої сильні й слабкі сторони, краще обирає напрями спеціалізації, адекватніше оцінює можливості, уникає помилкових очікувань. Зіставлення особистісних рис із вимогами професії – важливий крок на шляху до формування професійної ідентичності, кар'єрного планування та самореалізації. Таким чином, особистісні якості не тільки впливають на професійне самовизначення, а й формують фундамент професійної придатності, лідерства, кар'єрного успіху. Студент, який працює над розвитком своїх якостей, формує внутрішній ресурс, необхідний для реалізації в менеджменті.

4. Професійне самовиховання як чинник становлення майбутнього фахівця

Професійне самовиховання – це цілеспрямований, усвідомлений процес формування особистісних якостей, професійних навичок та ціннісних орієнтацій, який здійснюється самим студентом з метою стати повноцінним, конкурентоспроможним фахівцем. У контексті менеджменту самовиховання виступає ключовим чинником не лише самореалізації, а й досягнення успіху в складному й динамічному професійному середовищі. Самовиховання – це внутрішній процес керування своїм розвитком, у якому особистість самостійно: визначає цілі свого професійного зростання; формує план самопідготовки; аналізує власні дії та досягнення; коригує поведінку і ставлення до праці; постійно вдосконалює компетентності. Це не одноразова дія, а безперервний процес, що супроводжує людину впродовж усього її професійного життя. У



професії менеджера важко досягти успіху без уміння працювати над собою, адже ця діяльність потребує: високого рівня самоорганізації; лідерських якостей; емоційної врівноваженості; етичної відповідальності; вміння взаємодіяти з людьми. Самовиховання дозволяє студенту свідомо формувати ті риси, які відповідають запитам майбутньої професійної діяльності, знижуючи ризики невідповідності професії та посилюючи власну кар'єрну привабливість.

Основні напрями професійного самовиховання

1. Розвиток професійної відповідальності включає формування навичок дотримання строків, зобов'язань, самостійності у прийнятті рішень. Менеджер має бути прикладом для підлеглих.

2. Удосконалення комунікативних умінь: самовиховання передбачає роботу над здатністю вести переговори, слухати, аргументовано висловлювати думку, володіти публічною мовою.

3. Формування етичної культури: студент вчиться дотримуватися норм професійної етики, поваги до інших, уникати маніпуляцій та конфліктів інтересів.

4. Розвиток лідерських якостей: це ініціативність, емоційний інтелект, харизма, здатність надихати інших – риси, які потребують постійного внутрішнього вдосконалення.

5. Формування психологічної стійкості: менеджер часто діє в умовах стресу, невизначеності, відповідальності. Самовиховання допомагає долати страхи, розвивати адаптивність.

Методи професійного самовиховання

- Самоаналіз – рефлексія власної поведінки, дій, мотивів; ведення щоденника розвитку.

- Метаформування – постановка конкретних, досяжних цілей (наприклад, поліпшити навички тайм-менеджменту за місяць).

- Планування саморозвитку – створення особистого плану з читання літератури, проходження курсів, виконання завдань.



- Виконання самодисциплінарних вправ – дотримання режиму, обмеження прокрастинації, контроль за часом.
- Оцінювання результатів – аналіз успіхів і невдач, коригування стратегії самовиховання.

На шляху професійного самовиховання студенти часто стикаються з: низькою мотивацією або відсутністю внутрішньої дисципліни; неусвідомленістю власних слабких сторін; впливом зовнішніх чинників (стрес, середовище, відсутність підтримки); нереалістичними очікуваннями або страхом перед змінами. Подолання цих бар'єрів можливе через регулярну самооцінку, підтримку наставників, створення сприятливого освітнього середовища та розвиток навичок емоційного самоконтролю. Здатність до самовиховання є ознакою професійної зрілості усвідомлення своїх цілей, цінностей, відповідальності за власне майбутнє. Для студента спеціальності «Менеджмент» це також прояв потенціалу до лідерства, здатності бути прикладом, джерелом розвитку не лише для себе, а й для команди.



Розділ 2

ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

- 1. Мета, методи та підходи до вивчення «Історії менеджменту».**
- 2. Розвиток менеджменту: історичний вимір.**
- 3. Культурне середовище менеджменту.**
- 4. Організація і менеджмент.**

1. Мета, методи та підходи до вивчення «Історії менеджменту»

Сучасний менеджмент – це результат тривалого історичного процесу розвитку людської цивілізації, господарської діяльності та управлінських практик. Історія менеджменту дає змогу зрозуміти логіку становлення управлінських ідей, еволюцію організаційних форм, а також взаємозв'язок управління з економічним, соціальним та культурним розвитком суспільства. Історія менеджменту – це наука про еволюцію управлінської думки, методів і практик організації спільної діяльності людей. Вона допомагає зрозуміти не лише те, як управляли в минулому, а й чому саме так, і як ці підходи впливають на сучасні управлінські системи.

Мета навчальної дисципліни «Історія менеджменту» – сформувати у студентів системне уявлення про історію виникнення та розвиток управлінської думки, а також про історичні закономірності становлення менеджменту як науки і практики, зокрема:

- 1) сформувати глибоке розуміння закономірностей розвитку управлінських систем;
- 2) показати, як історичний досвід вплинув на сучасні школи



менеджменту;

3) розвинути аналітичне мислення студентів щодо адаптації управлінських ідей до національного контексту.

Завдання курсу: виявити ключові етапи еволюції управління; охарактеризувати основні управлінські школи та їхніх представників; розкрити роль культурного та економічного середовища у формуванні управлінських підходів; сформувати у студентів здатність критично аналізувати та адаптувати управлінські концепції до сучасних умов.

Важливість вивчення навчальної дисципліни «Історія менеджменту» полягає у тому, що майбутні менеджери отримують історичний контекст сучасних управлінських концепцій, що допомагає: уникати механічного копіювання чужого досвіду без урахування національних особливостей; розуміти причини появи тих чи інших управлінських моделей; ефективно поєднувати теорію з практикою.

Отже, можемо виокремити три аспекти значення дисципліни «Історія менеджменту» :

1) Історична перспектива – дає змогу уникати повторення помилок минулого та ефективніше застосовувати перевірені практики.

2) Міжнародний контекст – дозволяє зрозуміти відмінності управління в різних країнах.

3) Критичне мислення – сприяє формуванню здатності оцінювати управлінські підходи з урахуванням реалій сучасного ринку.

Методи вивчення історії менеджменту включають:

- історико-логічний (вивчення розвитку управлінських ідей у часовій послідовності);
- порівняльний (зіставлення різних управлінських підходів у різні епохи);
- системний (аналіз взаємозв'язків управління з економікою, культурою, політикою);
- цивілізаційний (вивчення особливостей управління в контексті розвитку цивілізацій).

**Підходи до вивчення курсу:**

- **хронологічний** – поетапне вивчення розвитку менеджменту від давнини до сучасності, він дає чітке уявлення про етапи розвитку;
- **проблемно-тематичний** – аналіз управлінських ідей через ключові проблеми (праця, мотивація, контроль, організація), перевагою цього методу є те, що він дозволяє глибше дослідити управлінські інструменти;
- **порівняльно-цивілізаційний** – вивчення особливостей менеджменту в різних країнах і культурах;
- **інтеграційний** – поєднання хронологічного та проблемного підходів, дає цілісну картину й практичне бачення розвитку менеджменту.

2. Розвиток менеджменту: історичний вимір

Управління як діяльність виникло разом із появою організованих форм життя – первісних общин, племен, а згодом держав. Ще задовго до того, як термін «менеджмент» увійшов у науковий обіг, люди організовували спільну працю, координували дії, встановлювали правила та структуру управління. Управління не є винаходом сучасності – воно виникло одночасно з розвитком людських спільнот.

Цей розвиток демонструє, що менеджмент є відображенням економічної та соціальної структури суспільства. Коли змінюється технологія або культура – змінюється й управління. Зміна соціально-економічних формацій, технологічний прогрес і культурні трансформації прямо впливали на форми управління (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1**Ключові етапи еволюції менеджменту**

Історичний етап	Основні характеристики управління	Приклади практик
Давні цивілізації (Єгипет, Китай, Рим)	Централізоване управління, бюрократія, чітка ієрархія, сувора регламентація праці	Управління будівництвом пірамід, Велика китайська стіна, римська система адміністрування



Продовження табл. 2.1.1

Середньовіччя	Цехова організація, гільдії, феодальне управління, зародження перших корпоративних структур	Цехові статути, колегіальні органи управління
Промислова революція (XVIII–XIX ст.)	Поява фабрик, розподіл праці, жорстке адміністрування, необхідність у плануванні та контролі великих колективів	Фордизм, тейлоризм
Класичні школи менеджменту (XIX – поч. XX ст.)	Науковий менеджмент, адміністративна школа, школа людських відносин	Праці Фредерік Вінслоу Тейлор, Анрі Файоль, Елтон Мейо
Сучасний етап (XX–XXI ст.)	Інноваційне управління, стратегічне планування, гнучкі моделі організацій, цифровізація, глобалізація	Концепції TQM, Agile, Lean, стратегічний менеджмент

3. Культурне середовище менеджменту

Менеджмент не існує у вакуумі – він тісно пов'язаний з культурним середовищем, у якому функціонує організація. Культура – це ключовий фактор, який визначає стиль управління, систему мотивації, способи ухвалення рішень та комунікації в організації. Культура впливає на: стиль управління; структуру організації; систему комунікацій; способи мотивації персоналу; цінності та норми поведінки в колективі. Відтак, історія менеджменту нерозривно пов'язана з національно-культурним контекстом. Соціальні цінності, релігійні норми, історичні традиції та економічні моделі визначають те, як саме організовується управління, яким є стиль лідерства, які методи мотивації персоналу переважають. У світовій управлінській практиці сформувалися різні



підходи – авторитарні, колегіальні, патерналістичні, інноваційно-мережеві, що істотно впливають на ефективність діяльності підприємств. Зауважимо, що культура менеджера та підприємця теж відрізняється: менеджер – це найманий керівник, який управляє процесами, а підприємець – це власник бізнесу, який ризикує капіталом для отримання прибутку. Менеджер фокусується на виконанні завдань, організації роботи команди й ефективності процесів, тоді як підприємець більше спрямований на створення та розвиток бізнесу, інновації та отримання прибутку.

Культура менеджера характеризується такими аспектами: відповідальність несе за ступінь ефективності роботи всього підрозділу чи організації в розрізі своїх 4-х функцій (планування, організація, контроль та координація); фокусується на стратегічному плануванні, оптимізації процесів, управлінні командою, комунікації та управлінні змінами; виступає в ролі найнятого професіоналу, який керує активами та персоналом, не будучи при цьому власником фірми; ключовими його якостями є: організаторські здібності, знання, вміння спілкуватися та застосовувати сучасні технології.

Культурі підприємця притаманні такі якості: відповідальність за власний бізнес, ризик власним або позиченим капіталом; фокусується на процесах створення нового продукту або послуги, отримання прибутку, інноваційності бізнесу; в економічних відносинах виконує роль власника бізнесу, який керує ним для отримання доходу; головними атестаціями підприємця є: ініціативність, здатність ризикувати, бачення нових можливостей та підприємницький дух.

Однак їх спільними рисами є: 1) цілеспрямованість (обидві ролі вимагають цілеспрямованості та вміння долати перешкоди для досягнення мети); 2) лідерство (як менеджер, так і підприємець повинні мати лідерські якості, щоб вести за собою команду або надихати співробітників); 3) вміння приймати рішення (успішні менеджери та підприємці вміють приймати складні рішення, часто в умовах невизначеності). Основна відмінність



полягає в ризику: підприємець ризикує власними коштами, тоді як менеджер працює з коштами компанії та звітує перед керівництвом. Спільним є те, що обидва працюють з ризиками та невизначеністю, планують та приймають рішення, а в малих бізнесах підприємець часто виконує і управлінські функції.

Зазначимо, що у різних країнах і епохах менеджмент мав свої особливості. Наприклад, у давньому Китаї значну роль відігравали філософські вчення, зокрема ідеї Конфуція про гармонію і дисципліну; в Європі доби Відродження та Нового часу – прагнення до раціоналізації та обліку; у США – акцент на ефективності, стандартизації, інноваціях; у Японії – на довічному наймі, командному дусі та постійному вдосконаленні (кайдзен). Проведемо порівняльну характеристику управлінських стилів у розрізі п'яти країн:

1. Сполучені Штати Америки – орієнтація на індивідуальні досягнення. У США історично сформувався індивідуалістичний стиль менеджменту, який базується на переконанні, що кожен працівник є самостійною одиницею, відповідальною за власний результат. Менеджер тут виступає не стільки «керівником», скільки координатором та мотиватором команди, що відповідає духу підприємництва, зокрема: в управлінні переважають чітко формалізовані процедури, прозора система оцінки ефективності праці, індивідуальні KPI; високо цінуються ініціативність, мобільність та здатність швидко ухвалювати рішення; у мотивації переважає матеріальне стимулювання – бонуси, премії, відсотки від результату. Як зазначає відомий дослідник менеджменту Пітер Друкер: «В американській управлінській моделі менеджер – це не той, хто командує, а той, хто створює умови, щоб інші могли працювати найкраще».

2. Японія – колективізм і корпоративна лояльність. У Японії стиль управління має іншу природу. Він базується на колективістській культурі, що виникла під впливом конфуціанської етики та традиційного укладу суспільства. Працівник у японській компанії – це не просто виконавець, а член корпоративної родини,



зокрема: у менеджменті домінує довгострокова орієнтація, командне прийняття рішень, консенсус; лояльність до компанії є однією з ключових цінностей – часто працівники працюють в одній фірмі все життя; керівник – це наставник, який не стільки контролює, скільки піклується та спрямовує. Цю відмінність влучно сформулював японський економіст Кадзуо Інаморі: «Керівник повинен вести за собою не наказами, а прикладом. Коли компанія стає родиною, вона досягає найбільшої сили».

3. Німеччина – дисципліна, системність і технократичний підхід. Німецький стиль менеджменту вирізняється високим рівнем плановості, точності та формалізації процесів. В його основі – раціональність, дисципліна та ефективність. Тут управління сприймається як інженерна система, де кожен елемент повинен функціонувати злагоджено, зокрема: основою є сувора ієрархія, проте вона не авторитарна, а функціональна; прийняття рішень – результат глибокого аналізу, планування та оцінки ризиків; працівники високо цінують стабільність, соціальні гарантії та професійний розвиток. Цей підхід відображає думку Макс Вебер, одного з основоположників наукової теорії управління: «Раціональна бюрократія – це найефективніший спосіб організації великої кількості людей».

4. Франція – централізація та авторитет керівника. Французький менеджмент традиційно характеризується високим рівнем централізації, де керівник відіграє ключову роль у прийнятті рішень. Менеджер у французькій культурі – це авторитетна фігура, яка визначає стратегію й контролює її виконання: ієрархія тут чітко виражена, а відносини формалізовані; працівники очікують від керівництва чітких вказівок і рідше виявляють ініціативу, а в мотивації важливу роль відіграє не лише фінансова винагорода, а й соціальний статус, престиж роботи, корпоративна культура. Цю особливість вдало описав дослідник порівняльного менеджменту Герт Хофстеде: «У Франції влада в організаціях сприймається як природна та очікувана. Вона рідко ставиться під сумнів».

5. Швеція – партнерство та горизонтальні структури. Шведська



модель управління – приклад демократичного, партисипативного менеджменту. Керівник тут – насамперед координатор команди, а не авторитарний лідер, зокрема: в організаціях переважають горизонтальні структури, рішення ухвалюються колегіально; цінується баланс між роботою та особистим життям, висока соціальна відповідальність бізнесу; відносини між керівником і працівниками будуються на довірі та взаємоповазі. Отже, культурне середовище формує управлінські підходи та визначає можливості їх застосування. Якщо порівняти стилі управління, можна побачити суттєві відмінності (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2**Порівняльний аналіз управлінських стилів**

США	Японія	Німеччина	Франція	Швеція
Модель управління				
Індивідуалістична	Колективістська	Раціонально-технократична	Централізована	Демократично-партнерська
Лідер				
Координатор	Наставник	Адміністратор	Авторитет	Модератор
Ієрархія				
Гнучка	Консенсусна	Чітка, функціональна	Жорстка	Плоска
Мотивація				
Матеріальна	Лояльність довгостроковість	Стабільність, розвиток	Статус, престиж	Соціальний комфорт
Комунікація				
Пряма	Колективна	Формальна	Вертикальна	Відкрита, горизонтальна

Ці моделі демонструють, що менеджмент не є універсальним явищем. Він адаптується до культурного контексту, соціальних норм, економічних умов та історичного досвіду кожної країни. Саме тому сучасний менеджер має володіти міжкультурною компетентністю, гнучко реагувати на різні стилі управління та вміти поєднувати їхні сильні сторони. Порівняльне вивчення



управлінських стилів дає змогу зрозуміти, як формувалася світова управлінська думка, і дає майбутнім менеджерам інструменти для ефективної роботи в глобальному бізнес-середовищі. Як слушно зауважив Пітер Друкер: «Менеджмент – це не лише наука і не лише мистецтво. Це, передусім, культура».

4. Організація і менеджмент

Поняття «організація» та «менеджмент» нерозривно пов'язані. Організація – це структуроване об'єднання людей, які спільно досягають певних цілей. Менеджмент – це система управлінських дій, спрямованих на ефективне функціонування організації.

Ключові складові менеджменту:

- Планування – визначення цілей та шляхів їх досягнення.
- Організація – розподіл ресурсів, завдань, повноважень.
- Мотивація – спонукування працівників до ефективної діяльності.
- Контроль – оцінювання результатів та коригування дій.
- Координація – узгодження дій усіх учасників організації.

Менеджмент виник і розвивався саме тому, що зростала складність організаційних структур. Від управління сімейним господарством до міжнародних корпорацій – кожен етап історії вимагав нових управлінських інструментів. Менеджмент – це динамічна система знань, що змінюється разом з економічними умовами, технологічним прогресом і розвитком суспільства. Якщо традиційний менеджмент формувався в умовах індустріального виробництва, де головними були стабільність і контроль, то сучасний менеджмент базується на інноваційності, швидких змінах та гнучких підходах до управління людьми й процесами, зокрема:

1. Орієнтація на стабільність та орієнтація на зміни:

У традиційному менеджменті ключовою метою було підтримання стабільності виробничих процесів. Керівники прагнули досягнути передбачуваності, уникати ризиків, забезпечити контроль і точне виконання інструкцій.



Сучасний менеджмент, навпаки, виходить з того, що зміни – це норма, а не виняток. Організації діють у турбулентному середовищі: нові технології, цифровізація, глобальна конкуренція. Тому гнучкість, адаптивність і готовність до трансформацій стають ключовими цінностями управління.

2. Стиль управління: авторитарний, демократичний і партисипативний.

Традиційний менеджмент здебільшого ґрунтувався на жорсткій вертикалі влади, авторитарному стилі керівництва. Рішення приймалися виключно керівниками, а працівники виконували завдання без обговорення. Це було логічно для великих фабрик та заводів індустріальної епохи.

Сучасний менеджмент значно демократичніший: активно застосовується партисипативний стиль управління, тобто залучення працівників до ухвалення рішень. Керівник виступає модератором і лідером команди, а не просто контролером. Як влучно зазначив Пітер Друкер: «Найкращі рішення ухвалюються не тоді, коли говорить один, а коли слухають усі».

3. Роль працівника: виконавець та партнер.

У традиційній системі працівник розглядався як ресурс виробництва, якому потрібно чітко вказати завдання. Його ініціатива не була потрібна – головним критерієм ефективності була дисципліна та точне виконання наказів.

Сучасний менеджмент розглядає працівника як цінного учасника процесу, партнера, носія знань, ідей та творчого потенціалу. Стратегія компаній будується на залученні персоналу до прийняття рішень, розвитку командної роботи, самоуправління.

4. Система мотивації: зовнішня та внутрішня.

У традиційному менеджменті мотивація ґрунтувалася переважно на зовнішніх стимулах – заробітній платі, преміях, штрафах. Вважалося, що фінансове заохочення є достатнім для підвищення продуктивності праці.

Сучасний менеджмент робить акцент також на внутрішній мотивації – потребі у самореалізації, розвитку, автономії, визнанні.



Працівники прагнуть не лише заробітку, а й змістовної роботи, кар'єрних перспектив, балансу між роботою та особистим життям.

5. Комунікації: односторонні та багатоканальні.

У традиційному управлінні комунікація була односторонньою – «згори донизу»: керівник дає наказ, підлеглі виконують. Зворотний зв'язок практично не враховувався.

Сучасний менеджмент використовує багатоканальні комунікації: горизонтальні, вертикальні, командні, цифрові. Важливо забезпечити не лише передачу інформації, а й створити умови для діалогу, обміну знаннями та креативних ідей.

6. Структура організації: жорстка ієрархія та гнучкі мережі.

Традиційні організації будувалися за ієрархічним принципом: чіткі рівні влади, посадові інструкції, бюрократія. Це забезпечувало порядок, але зменшувало швидкість реагування на зміни.

Сучасні компанії дедалі частіше переходять до гнучких мережеских структур – менше рівнів управління, більше автономії команд, проєктні офіси. Це дозволяє швидше адаптуватися до нових викликів.

7. Підхід до планування: довгострокова стабільність та гнучке стратегічне управління.

Традиційний менеджмент спирався на жорсткі п'ятирічні або річні плани, які рідко переглядалися.

Сучасний менеджмент орієнтований на стратегічне мислення: плани гнучкі, з можливістю швидкого коригування. Використовуються сценарне планування та проактивне управління.

Отже, «Історія менеджменту» – це історія пошуку гармонії між людиною, працею та організацією. Від перших спроб систематизувати процеси управління у працях Тейлора, Файоля та Вебера – до сучасних інтегративних моделей, що поєднують економічні, соціальні й психологічні підходи, – еволюція управлінської думки стала відображенням глобальних змін у розвитку людства.

На початку XX століття школа наукового менеджменту (Тейлор, Гілбрет, Гантт) заклала підвалини раціоналізації праці,



стандартизації процесів і підвищення продуктивності. Її ідеї відповідали духові індустріальної доби, коли ефективність вимірювалась кількістю виробленої продукції. Паралельно, завдяки Файолою, формується адміністративна школа, яка вперше систематизувала управлінські функції – планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль.

У 1920–1930-х роках зростання соціальної напруги в індустріальних суспільствах, Велика депресія та наукові пошуки привели до народження школи людських відносин. Дослідження Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, А. Маслоу, К. Левіна й Дж. Морено виявили фундаментальну істину: людина є не лише «робочою силою», а й соціальною істотою, мотивованою спілкуванням, визнанням і потребою у співпраці. Хотторнські експерименти показали, що соціальний клімат, взаємодія в групі та моральна підтримка впливають на ефективність більше, ніж фізичні умови праці.

Після Другої світової війни менеджмент перетворюється на міждисциплінарну науку. Розвиток системного аналізу, кібернетики, поведінкових наук і математичного моделювання сприяв становленню загальної теорії управління (Г. Саймон, Р. Лікерт, Г. Гоманс). Вчені почали розглядати організацію як відкриту систему, що взаємодіє з середовищем, реагує на зміни й адаптується до них.

У другій половині XX – на початку XXI століття з'являються нові підходи:

- Системний – розглядає організацію як цілісність взаємопов'язаних елементів;
- Процесний – фокусується на безперервному циклі управлінських функцій;
- Ситуаційний – наголошує на необхідності адаптації стилів управління до конкретних обставин;
- Культурний та інноваційний – інтегрує соціальні цінності, творчість, комунікацію і розвиток персоналу.

У XXI столітті менеджмент дедалі більше спирається на



принципи людяності, партнерства та сталого розвитку. Людина розглядається не як ресурс, а як центральна цінність організації. Виникають нові концепти – емоційний інтелект лідера, гнучкі організаційні структури, цифровий менеджмент, екоменеджмент, підприємницьке лідерство.

Тема 2. УПРАВЛІНСЬКА ДУМКА ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ В РАННІХ ЦИВІЛІЗАЦІЯХ СХОДУ

- 1. Сутність першої управлінської революції (5 тис. років тому в Шумері, Єгипті, Аккаді).**
- 2. Сутність другої управлінської революції (Кодекс Хаммурапі).**
- 3. Сутність третьої управлінської революції (управління будівельними проєктами Стародавнього Сходу).**
- 4. Внесок у розвиток практики і теорії управління Стародавніх Китаю та Індії.**

1. Сутність першої управлінської революції (5 тис. років тому в Шумері, Єгипті, Аккаді)

Менеджмент зараховують до однієї з найдавніших професій світу. Ще в первісній економіці відбувалося зародження менеджменту через необхідність координації зусиль людей у спільному полюванні, збиральництві та розподілі ресурсів. Це був перший етап розвитку менеджменту, який охоплював період від стародавніх часів до XVIII століття і характеризувався стихійним застосуванням принципів управління, таких як цілеспрямованість, розподіл праці, відповідальність та дисципліна, заснованих на природних потребах виживання.

В давні часи первіснообщинного ладу функції управління проявлялися в таких площинах:



1) Спільне полювання та розподіл ресурсів: у первісних колективах найдосвідченіші мисливці брали на себе роль лідерів, визначаючи стратегію полювання та розподіляючи здобич. Це був перший примітивний прояв функцій управління: планування, організації та розподілу.

2) Ієрархія та влада: виникнення ієрархічних структур у племенах було необхідним для підтримання порядку та виконання спільних завдань, що включало делегування повноважень та відповідальності.

3) Дисципліна та наслідки: недотримання встановлених правил могло призвести до вигнання чи інших негативних наслідків, що формувало ранню форму дисципліни та стимулювання (у вигляді частки здобичі або привілеїв).

4) Цілеспрямованість: основною метою племені було забезпечення виживання, тому всі дії були спрямовані на досягнення цієї мети, що є базовим елементом будь-якого управління.

5) Компетентність: успіх залежав від знань та навичок окремих членів спільноти у певних сферах, наприклад, у виготовленні знарядь праці чи лікуванні. Це зумовило появу перших "експертів" та стимулювало передачу знань.

Вказані управлінські концепти отримали бурхливий розвиток в ранніх цивілізаціях Сходу, тому дослідники вважають цей період надважливим для історії менеджменту. Ранні цивілізації Межиріччя, Єгипту, Індії та Китаю заклали фундамент управлінських практик, які відповіли на проблему організації великої кількості людей для досягнення спільних господарських і державних цілей. Формувалися інститути адміністрації, збору податків, планування великих інженерних робіт, правове регулювання та кадрові практики – все це є прообразами сучасного менеджменту. Розглянемо послідовні «управлінські революції» і внесок окремих культур.

Перша управлінська революція пов'язана з переходом від невеликих родових/общинних форм господарювання до



багатофункціональних державних утворень із централізованим адмініструванням. Ключовими чинниками виникнення першої управлінської революції стали:

- поява осілого землеробства і необхідність іригаційних систем (особливо в Месопотамії та Єгипті);
- зростання населення і складність розподілу ресурсів;
- розвиток торгівлі та майнової диференціації;
- потреба у мобілізації трудових ресурсів для громадських робіт.

Перша управлінська революція відбулася приблизно п'ять тисяч років тому (приблизно 3000–2800 рр. до н.е.) у державах Шумеру, Єгипту та Аккаду. Саме тоді виникли **перші форми організованого управління великими господарськими системами** – храмами, іригаційними спорудами, будівельними проектами. Перша революція ввела в управлінську практику інструменти обліку, централізації, спеціалізації та планування – основи адміністративного менеджменту.

Основні ознаки цієї революції:

- виникнення письма (клинопису) – засобу фіксації управлінських рішень;
- формування бюрократичного апарату – жерців і писарів, які здійснювали облік та контроль;
- поява розподілу праці в управлінні (окремі функції: планування, облік, контроль);
- управління великими державними проектами – зрошувальні системи, піраміди, храми.

У Шумері чиновники вже мали інструкції щодо розподілу зерна, контролю праці й ведення архівів. Археологи виявили глиняні таблички з даними про виробництво, податки, постачання – це фактично перші управлінські звіти в історії. Як зазначав історик Дж. Нейджел: «Шумер створив не лише першу писемність, а й першу адміністративну систему, без якої не могла існувати цивілізація».



2. Сутність другої управлінської революції (Кодекс Хаммурапі)

Друга управлінська революція пов'язана з виникненням системи законів, що регулювали господарську та управлінську діяльність. Її символом став Кодекс царя Хаммурапі (приблизно 1750 р. до н.е., Вавилон). Кодекс Хаммурапі – один із найдавніших відомих писаних збірників законів (Вавилон), який систематизував правові норми щодо майна, контрактів, трудових відносин, обов'язків посадовців. Його поява ознаменувала перехід до формалізованого правового регулювання суспільних і господарських взаємин.

Друга управлінська революція – це **перехід від звичаєвого права й усних домовленостей до кодифікованого права**, яке:

- встановлює чіткі правила гри для економічної та адміністративної діяльності (кодифікація понад 280 статей, що визначали правила поведінки, права власності, обов'язки чиновників);
- підвищує передбачуваність відносин (закріплення принципів справедливості, підзвітності, ієрархії влади) і знижує транзакційні ризики;
- формалізує відповідальність посадовців і приватних осіб (за помилки, зловживання, халатність), що впливає на якість управління (зокрема, у Кодексі зазначено: «Якщо будівельник збудує будинок погано і він завалиться – він буде покараний». Це перший історичний приклад персональної відповідальності управлінця за результат праці).

До практичних наслідків другої управлінської революції належать:

1. Уніфікація процедур (укладення контрактів, купівля-продаж, оренда, підрядні роботи).
2. Регламентація ролі посадових осіб – встановлення стандартів поведінки та покарань за зловживання; це стимулювало атомізацію влади та підзвітність.



3. Юридизація економічної діяльності – кредитні відносини, штрафи за недотримання умов замовлення; підвищення довіри у торгових операціях.

Кодекс Хаммурапі створив правове підґрунтя для стабільного економічного обігу і забезпечив умови для більш ефективного адміністрування, тобто юридичний аспект менеджменту став невід’ємним.

Отже, друга управлінська революція означала перехід від інтуїтивного управління до нормативно-правового.

3. Сутність третьої управлінської революції (управління будівельними проектами Стародавнього Сходу)

Розвиток держави і релігійних інститутів породив потребу в амбітних інженерних проектах: піраміди, канали, храми, стіни, палаци.

Третя революція (приблизно XV–X ст. до н.е.) – це винахід системного підходу до управління складними проектами: логістика, ресурсо- та людське планування, контроль якості.

Характерні елементи управління проектами:

1. Тайм-менеджмент і сезонне планування. У аграрних суспільствах будівельні роботи координували з сільськогосподарськими циклами – наприклад, під час повені Нілу в Єгипті.

2. Мобілізація і організація трудових ресурсів. Масштабні праці вимагали набору, розподілу і забезпечення робочих (харчування, житло, інструменти).

3. Логістика матеріалів. Постачання каменю, металу, дерева, транспортування – все це потребувало системи зберігання і доставки.

4. Якість і контроль. Встановлення стандартів оздоблення, розмірів, посадової відповідальності за дефекти.

5. Координація спеціалістів. Ремісники, інженери, інспектори координувалися через централізований апарат (наглядчі, проєкт-менеджери первісного типу).



Вражаючими прикладами практик такого проєктного менеджменту є:

– Єгипетські піраміди свідчать про існуючу в той час менеджерську практику щодо використання трудових ресурсів у великих масштабах (до 100 тис. осіб на будівництві піраміди Хеопса). Це передбачало розробку робочих планів, графіків мобілізації тисяч робітників, системи постачання матеріалів з кар'єрів дельти Нілу та стеження наглядачів за якістю кладки.

– Месопотамські канали та зіккурати свідчать про появу функціонального поділу управління (проєктування, планування, матеріально-технічне забезпечення, контроль), адже системи шлюзів і каналів вимагали постійного технічного обслуговування й централізованого розподілу води між землеробами.

– Вавилонська забудова вимагала систематичного обліку матеріалів, часу, праці, відповідно це стало прообразом сучасних методів управління проєктами (Project Management), яке в минулому отримало прояв в управлінських процесах щодо стандартизації будівельних блоків, контролю за дотриманням будівельних норм. Важливим для майбутнього менеджменту стало запровадження у Вавилонії системи винагороди за ефективність праці.

Як писав історик Г. Дж. Чайлд: «Піраміди Єгипту є не лише монументами релігії, а й свідченням високого рівня управлінської організації».

4. Внесок у розвиток практики і теорії управління Стародавніх Китаю та Індії

У Стародавньому Китаї (XII–III ст. до н.е.) формувалася адміністративна школа управління. Особливе значення мали ідеї Конфуція (551–479 рр. до н.е.):

- управління базується на моралі, гармонії та обов'язку керівника;
- керівник – не лише адміністратор, а й моральний приклад для підлеглих;



- основа порядку – ієрархія, справедливість і взаємна повага.

Отже, три перші управлінські революції на Сході стали фундаментом сучасної управлінської науки (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Порівняльна характеристика управлінських підходів у ранніх цивілізаціях Сходу

Цивілізація / Період	Основні риси управління	Інструменти та принципи	Внесок у розвиток менеджменту
Шумер, Єгипет, Аккад (3000–2500 рр. до н.е.)	Централізоване управління, контроль ресурсів, жорстка ієрархія	Писемність, облік, архіви, накази	Формування адміністративних функцій (облік, контроль, планування)
Вавилон (бл. 1750 р. до н.е.)	Управління через закон і відповідальність	Кодекс Хаммурапі, кодифікація норм	Виникнення нормативного управління, юридизація процесів
Єгипет (XV–X ст. до н.е.)	Управління масштабними проектами	Планування, контроль, координація, система винагород	Зародження проектного управління
Китай (XII–III ст. до н.е.)	Етичне та моральне управління	Конфуціанство, ієрархія, гармонія	Засади морального лідерства, соціальної відповідальності
Індія (IV ст. до н.е.)	Стратегічне та державне управління	«Артхашастра», дисципліна, контроль	Основи стратегічного управління, кадрової політики

Конфуцій стверджував: «Керувати – означає бути прикладом» [8]. Пізніше Лао-цзи (IV ст. до н.е.) розвинув ідею невтручання в природний хід речей (принцип *у-вей*), що наголошувала на гнучкості управління.



У Стародавній Індії видатним теоретиком управління був Каутілья (Чанак'я) – автор трактату «Артхашастра» (IV ст. до н.е.), який часто називають «індійським Макіавеллі». Основні ідеї:

- держава – як велика організація, якою керує правитель (менеджер);
- розподіл функцій: збір податків, фінанси, безпека, управління кадрами;
- вимоги до управлінців – чесність, компетентність, дисципліна;
- використання системи контролю (навіть шпигунства) для запобігання зловживанням.

Каутілья писав: «Без дисципліни навіть талановитий управлінець не здатен утримати державу».

Тема 3. УПРАВЛІНСЬКІ ІДЕЇ ТА ПРАКТИКА В ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ЦИВІЛІЗАЦІЇ (ДОІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПЕРІОД)

- 1. Розвиток управлінської практики в Античній Греції.**
- 2. Розвиток управлінської практики в Стародавньому Римі.**
- 3. Специфіка управління в середньовіччі.**

1. Розвиток управлінської практики в Античній Греції

Доіндустріальний період в історії європейської цивілізації став важливим етапом розвитку управлінських ідей і практики. Зокрема, значна частина цих ідей виникла і розвивалась у стародавніх цивілізаціях, таких як Антична Греція, Стародавній Рим та середньовіччя. Хоча поняття менеджменту в сучасному розумінні ще не існувало, проте управлінські практики, організація праці та управлінських процесів в ці часи сприяли становленню основ управління.



Антична Греція (VIII–II ст. до н.е.), зі своїм багатим інтелектуальним спадком, стала колыскою багатьох ідей: європейської цивілізації, демократії та філософії управління. Відзначимо кілька аспектів розвитку управлінської практики в Греції:

- Внесок стародавніх греків в розвиток філософії та організації державного управління полягає в тому, що давньогрецька філософія, зокрема ідеї Платона і Аристотеля, містила важливі уявлення про роль управління в суспільстві. У «Державі» Платон описав ідеальний порядок у державі, де різні стани (правителі, воїни, ремісники) виконують свої ролі, що нагадує концепцію спеціалізації праці. Він підкреслював важливість розподілу праці, що є основою сучасного менеджменту. Для Платона управлінці (філософи) повинні були бути мудрими і освіченими людьми, що сприймається як управлінська ідея, де роль знань і освіти в керівництві стає важливою.

- Започаткували дослідження основ управлінських практики з організації праці, зокрема, Аристотель в своїй «Нікомаховій етиці» говорив про важливість етики в управлінні. Він стверджував, що управлінці повинні дбати про справедливість і добробут своїх підлеглих, а управління підприємством або державою повинно базуватись на правильному розподілі ресурсів і влади.

- У греків також існували ранні форми організаційних структур, такі як гільдії ремісників, купці, що організовували торгівлю, і військові підрозділи, що були добре дисципліновані і мали чітку структуру командування. Наприклад, у військовому управлінні греки активно застосовували стратегію та тактику, що вплинуло на організацію військових та цивільних структур.

- Практична організація управління в Греції включала, зокрема, розвиток громадських установ, які здійснювали нагляд за різними сферами життя – від спорту (Олімпійські ігри) до адміністрації та фінансів. Агреговані знання і практичний досвід стали основою для розбудови державного управління.



Відтак, менеджмент і економіка Стародавньої Греції розвивалися в рамках політичних, соціальних і культурних умов, які були визначальними для кожного полісу. У Греції, на відміну від централізованих державних структур, особлива увага приділялася локальним органам управління та громадянському самоврядуванню, що прямо впливало на економічне життя. Важливими аспектами були система рабства, розвиток ремесел, торгівлі та технології. Основні особливості менеджменту та економіки Стародавньої Греції включають такі площини:

1. Полісна система (місто-держава) вимагала самоврядування, колегіальності та участі громадян у прийнятті рішень. Грецька економіка була в основному аграрною. Земельна власність була дуже важливою, оскільки забезпечувала не лише матеріальні ресурси, але й політичну та соціальну стабільність. Найбільше значення мало виноградарство, олійництво, вирощування пшениці та ячменю. Греки активно розвивали морську торгівлю, зокрема через створення великих торгових міст, таких як Афіни, Коринф, Мілет. Розвиток морської торгівлі, ремесел і будівництва зумовив появу адміністративних структур і регламентації обов'язків. Торгівля сприяла розвитку нових форм економічних відносин, створенню ринків і нових спеціалізованих ремесел. Важливу роль у торговельних відносинах відігравали порти, що стали важливими економічними осередками. Раби були важливим елементом економічної системи Стародавньої Греції, особливо в Афінах, де вони працювали в сільському господарстві, ремеслах, домашньому господарстві, а також у сфері обслуговування. Це дозволяло громадянам більш активно займатися політичною діяльністю, філософією та мистецтвом. Логічно, що рабовласницька економіка створювала потребу в організації праці, контролі та розподілі ресурсів.

2. Грецьке управління поєднувало практику державного адміністрування з філософським осмисленням влади, моралі та лідерства. На відміну від Риму, греки шукали етичні й гармонійні основи управління, розглядаючи його як мистецтво виховання



суспільства. Кожен поліс мав свою організацію управління, яка включала різні елементи: від парламенту (в Афінах це була Асамблея) до різних посад (архонти, стратеги). З управлінської точки зору, це можна вважати впровадженням принципів локальної демократії та координації між різними групами населення. У кожному полісі (Афіни, Спарта, Корінф, Мілет тощо) існувала своя система управління, що відображала культурні й політичні ідеали. До прикладу – Афіни вважаються колыскою демократичного управління. Основою була еклезія (народні збори), буле (рада 500), архонти (вищі посадові особи). Ключовий принцип: участь кожного громадянина в управлінні. Проте Спарта є прикладом військово-аристократичного менеджменту: влада поділена між двома царями, герусією (радою старійшин) та ефорами (контролерами). Принцип: дисципліна, підпорядкування й стабільність. Ці два типи управління – демократичний (Афіни) і централізований (Спарта) – стали першими моделями політичного менеджменту в історії Європи. Фукідід писав: «Де влада належить усім, там усі мають бути здатними керувати» [4]. Цей вислів відображає ідею колективного управління, де керівник – не володар, а обраний представник громади.

Відносини між державою та економічними акторами мали чітко визначену структуру. Наприклад, Велика будівельна програма, яку здійснював Перікл в Афінах (будівництво Парфенону та інших храмів), показує важливість управлінських рішень у використанні ресурсів, координації діяльності робітників, архітекторів і ремісників. Такі проєкти не лише служили естетичним цілям, але й стимулювали економічний розвиток. Перікл та інші афінські лідери підтримували демократичні ідеї, що дозволяло більшій кількості громадян брати участь у політичному та економічному житті міста. Це забезпечувало стабільність та ефективність управлінських процесів. Наголосимо, що Перікл, видатний афінський державний діяч, відіграв важливу роль у підтримці вільних виробників і розвитку економіки Афін в період їхнього розквіту (V століття до н.е.). Його управлінські заходи були



спрямовані на підтримку вільних робітників. До прикладу, Перікл провів кілька заходів для підтримки ремісників та виробників, включаючи надання субсидій або державної підтримки на різні види робіт, такі як будівництво храмів, міських стін і інших інфраструктурних об'єктів. Це дозволило забезпечити роботою великий прошарок вільних громадян, здебільшого ремісників і будівельників, що сприяло підвищенню рівня життя в Афінах. Перікл також активно впроваджував демократичні реформи, які сприяли участі широких верств населення у політичному житті. Це не тільки зміцнювало соціальну стабільність, але й дозволяло вільним громадянам отримати більше можливостей для розвитку вільного підприємництва. Державні проекти забезпечували робочі місця для широких верств населення. Зазначимо, що Перікл також активно підтримував розвиток Афінського морського флоту, що сприяло розвитку торгівлі та взаємозв'язків із іншими містами. Це не лише забезпечувало економічне зростання, а й відкривало нові можливості для виробників, що могли експортувати свою продукцію до інших держав.

3. Стародавні греки першими почали осмислювати владу як мистецтво управління людьми. Філософи намагалися визначити, хто має право керувати, якими мають бути моральні якості лідера та які цілі має переслідувати управління, зокрема:

Сократ (469–399 до н.е.) – управління як моральна місія. Сократ вважав, що керівництво людьми – це не насильство, а мистецтво морального впливу. Керівник має пізнати себе, розвинути чесноти, волю й розуміння добра: «Найкращий володар – це той, хто керує собою, перш ніж керувати іншими». Загалом, Сократ заклав ідею самоуправління як передумови ефективного менеджменту, що перегукується з сучасним поняттям емоційного інтелекту лідера.

Платон (427–347 до н.е.) – управління як наука про державу. У діалозі «Держава» Платон створив першу концепцію ідеального управління, де суспільство функціонує як організм з чітким розподілом ролей: правителі (філософи, які мають знання про



добро); воїни (охоронці порядку) та ремісники (виробники благ). Він писав: «Держава загине, якщо нею керуватимуть ті, хто прагне влади, а не ті, хто знає, як її здійснювати». Отже, Платон фактично започаткував ідею професійного управління – влада має бути у компетентних і моральних людей.

Аристотель (384–322 до н.е.) – управління як мистецтво організації полісу. Учень Платона, Аристотель систематизував знання про державу й управління у трактатах «Політика» та «Нікомахова етика». Він вважав управління раціональним мистецтвом, що має на меті загальне благо, а не вигоду окремих осіб. Основні управлінські принципи Аристотеля: 1) цільовість (кожна дія повинна вести до спільного блага); 2) справедливість (рівність і баланс інтересів; 3) розумність рішень (влада підпорядкована закону, а не сваволі) та 4) золота середина (уникання крайнощів у методах управління). В своїй праці «Політика» Аристотель зазначав: «Той, хто не вміє підкорятися, не вміє й керувати» [3]. Його думки стали основою концепції лідерства, підзвітності й управлінської культури, яка згодом переросла у науку державного управління.

4. Практика господарського менеджменту. Окрім державного управління, греки мали розвинену систему господарської організації:

- Ойкономія (від грец. *oikos* – дім, *nomos* – закон) – мистецтво управління домогосподарством, звідки походить слово *економіка*.

- Управитель (ойконом) мав планувати, контролювати, розподіляти ресурси та виховувати підлеглих.

- Давньогрецькі тексти (Ксенофонт, «Домострой») містять описи організації праці, розподілу обов'язків, мотивації рабів та контролю продуктивності, зокрема: «Мистецтво управителя полягає не лише в наказах, а й умінні переконати».

Отже, греки поєднували практику господарювання з філософією моралі й переконання, створивши передумови гуманістичного менеджменту. Проте перед менеджментом Греції стояло питання вирішення таких двох викликів:



1) обмежений доступ до природних ресурсів (наприклад, низька родючість земель) змушував Грецію орієнтуватися на зовнішню торгівлю та колонізацію нових територій для розширення своїх економічних можливостей;

2) залежність від рабської праці не лише сільського господарства, але й інших секторів економіки, як-от ремесла і навіть комерції, формувала певні обмеження в розвитку ефективного управління трудовими ресурсами.

В розрізі подолання вказаних викликів важливі управлінські заходи Солон, що сприяли інтенсифікації виробництва. Солон – афінський політик та законодавець, який здійснив низку реформ в Афінах на початку VI століття до н.е., що мали значний вплив на економіку та управлінські практики міста. Його реформи сприяли інтенсифікації виробництва в кількох важливих аспектах:

- Солон скасував практику боргового рабства й заборонив позбавляти свободи людей за борги. Це дозволило значно зменшити соціальну напругу, що виникала через економічне пригнічення, та створило більше можливостей для вільної праці. У свою чергу, це стимулювало розвиток підприємництва і економічної активності;

- Здійснивши земельні реформи, Солон допоміг зменшити концентрацію землі в руках аристократії, що сприяло більш рівномірному розподілу ресурсів і розвитку фермерства. Це створило умови для підвищення виробництва, оскільки нові власники могли більше інвестувати в землю та підвищити її продуктивність;

- Солон започаткував практику нових форм кредитування та фінансування для виробничих і комерційних потреб. Це дозволило зменшити монополію великих аристократів на капітал і дало змогу дрібним виробникам і ремісникам отримувати кошти для розвитку свого бізнесу;

- Важливим заходом для розвитку економіки стало розширення морської торгівлі. Солон здійснив реформи в управлінні флотом і підтримав розвиток торговельних маршрутів,



що забезпечило Афіни важливими ресурсами та ринками для вироблених товарів. Це також стимулювало розвиток інфраструктури і зростання міського населення.

Узагальнимо основні риси грецької філософії управління:

1. Природа управління – мистецтво гармонії, морального впливу та розумного порядку.

2. Мета управління – досягнення спільного блага (евдемонія).

3. Ідеальний керівник – мудрий, моральний, самоволодний, освічений.

4. Стиль керівництва – переконання, діалог, участь, а не примус.

5. Рівень організації – поліс (громада), домогосподарство (ойкос), військо.

6. Основні цінності – мудрість, справедливість, поміркованість, доброчесність.

7. Тип управління – демократичне, колегіальне, етичне.

Узагальнимо, стародавня Греція заклала філософські, етичні та демократичні основи менеджменту. Ідеї Платона, Аристотеля, Сократа й Ксенофонта стали джерелом гуманістичного лідерства, участі працівників у прийнятті рішень і самовдосконалення керівника – принципів, які визначають європейську управлінську культуру донині.

2. Розвиток управлінської практики в Стародавньому Римі

Стародавній Рим створив одну з найпотужніших економічних систем античності. Вона розвивалася від дрібного селянського господарства до масштабної рабовласницької імперської економіки.

Економічна структура визначала і менеджмент господарської діяльності, і принципи державного управління, зокрема, на ранньому етапі (царський і республіканський періоди) економіка ґрунтувалася на землеробстві та ремеслах, а з розвитком торгівлі, колоній і військових завоювань Рим перетворився на економічно



централізовану імперію, де важливу роль відігравали податкова система, державні фінанси, організація праці рабів та державні будівництва.

Відомий римський державний діяч Катон Старший (234–149 до н.е.) у трактаті «Про землеробство» фактично виклав перший у Європі практичний посібник із господарського менеджменту. Він наголошував: «Найкращий господар – той, хто все бачить сам, а не покладається лише на управителя». Це твердження містить перші управлінські ідеї контролю, особистої відповідальності та постійного моніторингу діяльності підлеглих – принципи, які актуальні й сьогодні.

Римська економіка вимагала складної організації праці. У великих сільських маєтках (віллах) керівництво здійснював «вілікус» – управитель, який контролював рабів, запаси, знаряддя праці, облік урожаю.

Зокрема, Катон Старший дає йому чіткі вказівки – як сучасному менеджеру: «Вілікус нехай не буде лінивим, нехай уміє наказувати, а сам робить те, що наказує іншим». Це перший приклад розуміння лідерства через особистий приклад – фундаментальний принцип ефективного менеджменту.

У пізніші часи, у творах Варрона (116–27 до н.е.) та Колумелли (I ст. н.е.), спостерігається розвиток управлінської думки: вони описують методи планування, обліку, організації праці, мотивації рабів і контролю якості.

Колумелла у трактаті «Про сільське господарство» наголошував: «Хто хоче мати добрий врожай, мусить бути не тільки власником, а й розумним керівником». Тут уже проявляється ідея компетентності менеджера як умови ефективності організації.

Зауважимо, що у Римі сформувалася чітко структурована система публічного управління, яка стала зразком для майбутніх європейських бюрократій:

– Республіканський період (509–27 до н.е.) характеризувався розподілом повноважень між Сенатом, народними зборами і



магістратами за принципами колегіальності, виборності, строковості та підзвітності.

– Імператорський період (I–V ст. н.е.) приніс централізацію влади, адже імператор очолював усі гілки управління та при ньому діяла велика канцелярія, що координувала фінанси, провінції, армію, будівництво та судочинство.

Управління будувалося на принципах, які стали класичними для менеджменту:

1. Ієрархічність (чіткий розподіл ролей і обов'язків).
2. Делегування повноважень.
3. Звітність і контроль.
4. Професіоналізація управління – чиновники (*curiales*) мали спеціальні знання.

Показово, що римляни створили перші форми службової етики. Відоме правило імператорської канцелярії звучало так: «Державна вірність не сумісна з особистою вигодою». Це фактично – перше формулювання принципу служіння державі, яке пізніше стане основою державного менеджменту в Європі. Римська управлінська думка спиралася на практичний досвід і філософію стоїцизму.

Стоїки (Сенека, Епіктет, Марк Аврелій) вважали, що керівник має бути морально врівноваженим, розумним і справедливим. Ідеальний керівник – це не тиранічний володар, а раціональний адміністратор, який володіє собою і діє в інтересах держави. Зокрема, Сенека у творі «Про милосердя» писав: «Влада – це випробування характеру. Той, хто не може керувати собою, не здатен керувати іншими».

Відповідно й Марк Аврелій, імператор і філософ (121–180 н.е.), у «Роздумах» підкреслював моральний обов'язок правителя: «Керувати – значить служити людям. Тому будь справедливим і поміркованим, не забувай, що ти – частина цілого».

Отож ці думки стали основою етичного підходу до управління, який пізніше розвинеться у гуманістичному менеджменті Нового часу.



Вплив римської спадщини на подальший розвиток менеджменту полягає в утвердженні таких аспектів:

1. Державне управління – формування адміністративної системи, принципи підпорядкування, компетенції, контролю, звітності.

2. Господарський менеджмент – раціональна організація праці, контроль і планування, функції управителя, оцінка ефективності.

3. Право і регламентація – це стародавні кодекси, нормативність управлінських рішень, письмова документація.

4. Етика управління – стоїчна ідея моральної відповідальності керівника, служіння державі.

6. Філософія лідерства – керівник – це стратег, адміністратор і моральний приклад (ідеал Сенеки та Марка Аврелія).

Отже, якщо Греція дала управлінській науці душу (мораль і філософію), то Рим створив правову й адміністративну систему управління. Стародавній Рим став колыскою раціонального, правового і морального управління. Його управлінська система поєднувала організаційну ефективність, жорстку дисципліну і високу моральну вимогливість до керівника. Саме звідси бере початок традиція державної служби, ієрархічної структури, звітності та етики влади, які залишаються основами менеджменту в сучасному розумінні.

3. Специфіка управління в середньовіччі

Середньовіччя (V–XV ст.) характеризувалося децентралізацією влади та утвердженням феодалних відносин. Управління у цей період ґрунтувалося на особистій залежності, традиціях і станових привілеях, зокрема:

1. Феодална модель управління полягала в тому, що політична влада розподілялася між королем і численними феодалами. Кожен васал мав власні повноваження щодо управління територією, судочинства та збору податків. Відсутність



єдиного центру робила систему неефективною, але забезпечувала гнучкість і пристосованість до місцевих умов.

2. Церква стає управлінською структурою в середньовіччі. Зокрема, католицька церква мала власну ієрархічну систему управління, що охоплювала всю Європу. Папа, кардинали, єпископи і нижче духовенство формували чітку вертикаль влади, засновану на дисципліні, звітності та централізованому контролі. Папська канцелярія фактично виконувала функції наддержавного адміністративного центру. Відтак, католицька церква створила першу в історії Європи ефективну ієрархічну управлінську систему з чітким розподілом повноважень, звітністю, контролем і правилами підпорядкування. Вона також сформувала принципи етичного управління – дисципліну, моральну відповідальність і колегіальність, які стали основою управлінської культури Середньовіччя.

3. Розвиток міського самоврядування. З XII–XIII ст. у Західній та Центральній Європі почали формуватися міста з правом самоврядування. Міські громади прагнули до автономії від феодалів, створювали власні органи управління, суди, поліцію та фінансові служби.

Саме тут зароджувалися елементи громадянського менеджменту – участі населення у прийнятті рішень, виборності посад і контролю над владою.

Магдебурзьке право, яке виникло у Німеччині в XIII ст. (місто Магдебург), стало зразком європейського міського самоврядування. Воно поширилося на сотні міст Центральної та Східної Європи, зокрема на українські землі (Львів, Кам'янець-Подільський, Луцьк, Київ, Острог тощо).

Управління містом здійснювала рада (ратуша), яку обирали представники міщан. Рада призначала бургомістра – виконавчого керівника міста, який контролював фінанси, торгівлю, порядок і судочинство. Рішення ухвалювалися колегіально, що забезпечувало елементи демократичного управління. До нових принципів міського менеджменту зараховують:



1. Виборність і підзвітність посадових осіб.
2. Колегіальність управління – рада вирішувала питання більшістю голосів.
3. Автономія від феодальної влади – міста самі встановлювали податки, регулювали торгівлю, забезпечували безпеку.
4. Правова впорядкованість – діяльність управлінців чітко регламентувалася міським статутом.

Магдебурзьке право сприяло розвитку господарської ініціативи, підвищенню ефективності управління, формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на закон, колегіальність та спільну відповідальність.

4. Управління в цехах і гільдіях. Паралельно з міським самоврядуванням у середньовічних містах формувалася система ремісничих цехів і торговельних гільдій, які стали важливими інститутами економічного менеджменту.

Цех об'єднував майстрів однієї професії. Його управління здійснювалося через цехмайстра і старшин, яких обирали на зборах членів цеху. Вони контролювали якість продукції, навчання учнів, дотримання стандартів, обсяги виробництва та ціни.

Утвердилися в цей час й нові принципи управління в цехах:

- колективне ухвалення рішень (важливі питання вирішувалися на загальних зборах);
- регламентація праці (чіткі правила щодо тривалості роботи, інструментів, матеріалів, технологій);
- контроль і відповідальність (порушення норм каралося штрафами або виключенням з цеху);
- наставництво та підготовка кадрів (система учнівства формувала основу професійного розвитку і передачі знань).

Еволюція менеджерських концептів до індустріального періоду показана в (табл. 2.3.1).



Таблиця 2.3.1

Порівняльна характеристика управлінських ідей та практик

Стародавня Греція VIII–II ст. до н.е.	Стародавній Рим VI ст. до н.е. – V ст. н.е.	Середньовіччя (Європа) V–XV ст. н.е.
Тип суспільного устрою		
Міста-держави (поліси): Афіни, Спарта, Коринф	Республіка, потім Імперія	Феодальна система, децентралізована влада
Основна форма управління		
Демократія (Афіни), олігархія, монархія	Централізована бюрократія, республіканське самоврядування	Феодальна васальна система, церковна ієрархія, міське самоврядування
Мета управління		
Забезпечення гармонії між громадянами та державою; справедливість, благо полісу	Підтримання порядку, розширення територій, ефективне адміністрування імперії	Підтримання соціальної стабільності, збереження віри та ієрархії
Принципи управління		
Колегіальність, участь громадян у прийнятті рішень, моральна відповідальність	Ієрархічність, законність, централізація, контроль	Особиста залежність, становість, релігійна підлеглисть, корпоративність
Організаційні структури		
Народні збори, рада 500, стратеги, архонти	Сенат, народні збори, магістрати, імператорська адміністрація	Феодальні володіння, церковна ієрархія, міські ради, цехи



Продовження табл. 2.3.1

Стародавня Греція VIII–II ст. до н.е.	Стародавній Рим VI ст. до н.е. – V ст. н.е.	Середньовіччя (Європа) V–XV ст. н.е.
Роль права		
Морально-філософське право, звичаї полісу	Розвинене римське право – основа державного управління	Канонічне (церковне) і феодальне право
Методи управління		
Переконання, публічні дебати, виховання громадян	Регламентация, накази, підпорядкування, документування	Особиста вірність, присяга, релігійні норми, традиції
Роль особистості керівника		
Лідер-громадянин, філософ або стратег, який служить спільному благу	Професійний адміністратор, політик або військовий керівник	Феодал, духовна особа або міський старшина; влада ґрунтується на традиції чи Божому праві
Вплив на подальший розвиток менеджменту		
Формування ідеї демократичного управління, моральної відповідальності лідера (Сократ, Платон, Аристотель)	Закладення основ адміністративної і правової системи (бюрократія, підзвітність, централізація)	Розвиток організаційних форм самоврядування, етичних норм, корпоративної культури, початки саморегулювання (цехи, комуни)

Значення цехового менеджменту полягало в тому, що цехи сприяли розвитку корпоративної культури, професійної етики та саморегулювання. Вони стали першими прикладами внутрішньої організації праці з елементами планування, контролю, розподілу обов'язків і управління якістю. Поступово, наприкінці Середньовіччя, формується новий підхід до управління, у якому поєднуються політичний реалізм, правова організація та етичні засади. Великий вплив на становлення цих ідей справив Нікколо



Макіавеллі (1469–1527), який одним із перших почав розглядати управління не лише як мистецтво влади, а як систему раціональних дій, спрямованих на досягнення мети. Його твори, зокрема «Державець», започаткували реалістичну школу політичного управління, яка згодом вплинула на формування теорій менеджменту в Новий час. Він висунув ідею, що керівник має бути стратегом, здатним передбачати наслідки рішень, підтримувати порядок і стабільність за допомогою політичної гнучкості. Його підхід став основою сучасного політичного та організаційного менеджменту.

Підсумуємо, що розвиток управлінської думки у Європі пройшов три ключові етапи – античний (грецький і римський) та середньовічний. Кожен із них відображав особливості соціальної структури, світогляду, економічного устрою й політичної влади, зокрема:

1) У Стародавній Греції зародилася філософія управління – етичні й демократичні основи:

- управління розглядалося як форма громадянської доброчесності та служіння суспільному благу;
- греки заклали філософські основи менеджменту: етика влади, роль моралі, важливість колегіальності;
- ідеї Платона та Аристотеля стали теоретичним підґрунтям пізнішого державного і соціального управління.

2) У Стародавньому Римі сформувалася система практичного адміністрування – юридичні та організаційні принципи:

- раціоналізації управління через створення державних інститутів;
- римляни створили практичну модель управління – бюрократичну, ієрархічну, юридично врегульовану;
- їх внесок полягає у створенні системи права, централізованої адміністрації, принципів служби, контролю та звітності;
- саме римський досвід став прообразом сучасного державного менеджменту.



3) У Середньовіччі з'явилися етико-релігійні та корпоративні форми управління, що підготували ґрунт для менеджменту Нового часу:

- менеджмент набуває соціально-релігійного характеру: церква стає головним управлінським інститутом;

- ідеї Макіавеллі обґрунтовують політичний реалізм і стратегічне мислення; феодална система ґрунтується на особистій лояльності, а не на компетенції; відбувається централізація влади у національних державах;

- активізуються процеси розвитку бюрократії та світського управління; водночас у міських громадах з'являються елементи самоврядування (Магдебурзьке право, цехи), що відновлюють традиції колегіальності й відповідальності – перехід до модерного розуміння управління.

Узагальнимо те, що управлінська думка європейської цивілізації доіндустріального періоду:

- 1) формувалася поступово – від філософської концепції Стародавньої Греції та адміністративної системи Стародавнього Риму до самоврядних структур середньовічних міст;

- 2) Рим створив модель централізованого державного управління, що ґрунтувалася на праві, дисципліні та підзвітності;

- 3) Середньовіччя привнесло ідеї моральної відповідальності, духовного контролю (через католицьку церкву) та саморегуляції (через міські громади і цехи);

- 4) у містах із Магдебурзьким правом і в цехових організаціях виникли перші елементи громадянського менеджменту, де важливими стали виборність, колегіальність і підзвітність.

Отже, історія менеджменту – це не просто хронологія ідей. Це еволюція мислення, яка відбиває розвиток самої цивілізації. Європейський менеджмент розвивався від морально-філософської концепції (Греція) → до раціонально-адміністративної (Рим) → і морально-корпоративної (Середньовіччя), закладаючи підвалини сучасних управлінських систем.



Тема 4. ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Культурне відродження, наукові відкриття XVIII ст. н.е., вік пари.**
- 2. Початок епохи машинного виробництва та проблеми управління на ранній фабриці.**
- 3. Сутність четвертої управлінської революції.**

1. Культурне відродження, наукові відкриття XVIII ст. н.е., вік пари

XVIII століття стало епохою, коли Європа пережила перехід від аграрного до індустріального суспільства. Це час, який історики називають «віком розуму», або Епохою Просвітництва, а економісти – «віком пари». На зміну феодальним і релігійним системам прийшли наукові знання, експерименти та технологічний прогрес, що змінили не лише виробництво, а й управління людьми, ресурсами, часом і працею.

Після гуманістичних ідей Відродження (XV–XVI ст.), у XVIII ст. людство робить крок до раціонального мислення. Менеджмент починає розглядатися як наука про організацію праці і підвищення продуктивності, зокрема ключовими філософськими тенденціями стають:

- раціоналізм (Рене Декарт, Іммануїл Кант) – переконання, що розум є головним інструментом пізнання та управління;
- емпіризм (Френсіс Бекон, Девід Юм) – ідея, що знання базуються на досвіді й спостереженнях, – основа майбутніх управлінських досліджень і статистики;
- соціальні теорії (Ж.-Ж. Руссо, Ш. Монтеск'є) – народжують уявлення про управління не як примус, а як суспільний договір – ідею, що надалі ляже в основу демократичних форм менеджменту.

До прикладу, Монтеск'є писав: «Досконале управління – це мистецтво поєднувати свободу з порядком». Відтак, XVIII століття –



це вибух науково-технічного прогресу, який перетворив знання на рушійну силу економіки. Саме тоді починає формуватися перший тип індустріального управління – технічний, або механістичний, зокрема:

- у галузі фізики та механіки відкриття Ісаака Ньютона (закони руху і гравітації, 1687) стало теоретичною основою машинобудування, що спонукало менеджерів вчитися бачити виробництво як систему з чіткими законами і зв'язками – початок системного мислення;

- у енергетиці винахід Джеймса Ватта (1769) в аспекті вдосконалення парової машини спричинив створення фабричного виробництва, що породило потребу в плануванні часу, змінності, контролю процесів;

- в металургії винахід Генрі Корта (1784) – процес пудлінгу (очищення заліза) сприяв масовому виробництву машин, що призвело до централізації праці;

- в текстильній промисловості такі технічні новинки як в 1764 р. механічної прядки «Дженні» Джеймса Гаргрівса та в 1769 р. водяної рами Річарда Аркрайт спричинило масову автоматизацію ручної праці, що в свою чергу активізувало появу нового фаху – менеджерів виробництва;

- в транспорті винахід Джорджем Стефенсоном (1814) паровозу ознаменував розвиток судноплавства з паровими двигунами, що вимагало управління логістикою, розкладом, обслуговуванням клієнтів, а це призвело до зародження транспортного менеджменту;

- в хімії Антуан Лавуазьє (1777) відкрив закон збереження маси, що сприяло розвитку аналітичної хімії та формуванню наукових лабораторій при фабриках, а це є початком наукового менеджменту.

Джеймс Ватт говорив: «Я не створюю силу – я лише навчився її використовувати». Власне, ця думка стала метафорою управління як уміння координувати сили людей і машин. Тож XVIII століття стало епохою, коли наукові відкриття перетворилися на рушійну



силу економічного розвитку, започаткувавши добу промислового перевороту. Цей період не дарма отримав назву «вік пари», адже винайдення парової машини Джеймсом Ваттом кардинально змінило способи виробництва, транспорту та організації праці. Інженер Джеймс Ватт удосконалив парову машину Томаса Ньюкомена, зробивши її придатною для промислового використання. Завдяки цьому з'явилися текстильні фабрики, металургійні заводи, залізниці, що потребували нових методів координації праці, обліку та контролю.

Як зазначав історик менеджменту Д. Урен: «паровий двигун не лише рухав машини, а й запустив процес механізації управління». Саме з цього часу праця людей почала підпорядковуватися машинному ритму, що зумовило виникнення перших спроб раціональної організації виробництва.

Узагальнимо, що вік пари – умовна назва періоду з другої половини XVIII до середини XIX століття, коли парові машини почали замінювати ручну працю. Це спричинило індустріальну революцію в Англії, яка згодом поширилася на всю Європу. Ключові риси цього періоду:

1. Фабричне виробництво – централізація праці, спеціалізація, нормування.
2. Новий тип працівника – робітник-оператор, який підкоряється ритму машини.
3. Новий тип управлінця – майстер, який організовує колектив і контролює якість.
4. Початок стандартизації – час, коли «управляти» означало «регулювати механізм».
5. Зародження менеджменту як дисципліни – від технічного нагляду до організації праці.

Виокремимо наслідки «віку пари» для управлінської науки:

- 1) у виробництві процеси механізації та появи поточних ліній спричинили нові підходи до формування фабричної дисципліни, обліку часу, норм продуктивності;



2) в економіці зростання обсягів ринків, торгівлі, колоніальної експансії спричинили необхідність стратегічного управління ресурсами і ризиками;

3) у соціумі поширення таких процесів, як міграція до міст, поява робітничого класу, породили дослідження проблеми управління персоналом і соціальними відносинами (зародження HR-ідей);

4) в освіті та науці потреба у технічних знаннях поживала процеси зі створення технічних шкіл і перших бізнес-шкіл (кінець XVIII – початок XIX ст.).

Узагальнимо, що «Вік пари» став поворотним пунктом в історії управління, адже людство вперше усвідомило, що організація праці може бути такою ж точною, як робота машини. В цей час зароджується інженерне мислення в управлінні, яке згодом стане майбутнім фундаментом для теорій Ф. Тейлора та А. Файоля.

Наукові відкриття стимулюють не лише технічний, а й соціально-культурний прогрес – зростає роль знань, освіти, планування, раціональності. Адам Сміт у «Багатстві народів» (1776) зазначав: «Розподіл праці збільшує продуктивність і водночас робить управління необхідним». Цей вислів фактично став народженням управлінської думки в її сучасному розумінні.

2. Початок епохи машинного виробництва та проблеми управління на ранній фабриці

Промислова революція – це процес переходу від ручної, ремісничої праці до фабрично-заводського виробництва, заснованого на машинній техніці. Таким чином, промисловий переворот універсалізував ідею ефективності, що згодом стала центральною у класичному менеджменті (Тейлор, Файоль).

Промислова революція стала каталізатором модерного менеджменту. Вона принесла: системність і дисципліну в управлінні, формування професії менеджера, усвідомлення ролі праці та людського фактора, перехід від індивідуального ремісництва до колективного виробництва. Як зазначає П. Дракер:



«Менеджмент є дитиною промислової революції і батьком інформаційної епохи».

Її сутність полягає не лише у технологічних змінах, а й у трансформації управлінських, соціальних і економічних відносин (табл. 2.4.1).

Таблиця 2.4.1

**Основні етапи та регіональні особливості промислового
перевороту в різних країнах**

Країна	Хронологія (роки)	Особливості розвитку	Управлінські наслідки
Велика Британія	1760–1830	Механізація текстильної промисловості, розвиток фабрик, поява залізниць	Формування фабричної дисципліни, зародження контролю як управлінської функції
Франція	1780–1850	Повільніший темп через політичні зміни після революції	Акцент на організації ремісничих артілей, регулюванні праці
Німеччина	1830–1870	Активна роль держави, розвиток хімічної та металургійної промисловості	Початки технократичного управління та інженерного менеджменту
США	1790–1860	Використання стандартизації, конвеєрної збірки, винахід телеграфу	Формування прототипу сучасного менеджера- виконавця

Варто наголосити, що поява фабричної системи створила безпрецедентні виклики для управління:

1. Масовість робочої сили: фабрики об'єднували сотні працівників, які раніше працювали індивідуально.
2. Проблема дисципліни: відсутність традицій колективної праці вимагала формування нової виробничої культури.



3. Планування та облік: виникла потреба в системі розподілу завдань, контролю часу, обліку продуктивності.

4. Комунікації: власники почали створювати посередницькі рівні управління – наглядачів, майстрів, бригадирів.

Економіст А.Сміт наголошував: «Поділ праці збільшує продуктивність, але водночас потребує постійного нагляду, щоб працівник не втрачав зв'язок із метою виробництва». Цей процес підготував основу для четвертої управлінської революції, пізніше й п'ятої – появи наукового менеджменту наприкінці XIX ст.

Зростання фабричної системи викликало глибокі соціальні суперечності. Зокрема, власники прагнули знизити витрати й підвищити ефективність, тоді як робітники боролися за людські умови праці. Так, метою власників капіталу стає максимізація прибутку, а найманої робочої сили – підвищення зарплати та безпеки праці; інструментами впливу власників фабрик стають системи контролю, стандартів, технології, а робочого класу – страйки, профспілки, петиції. Результатом вказаних змін є формування менеджменту як посередника між класами та початок соціальної політики і трудового законодавства. Саме в цей період управління починає виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію – підтримання балансу між інтересами власників і працівників.

3. Сутність четвертої управлінської революції

Четверта управлінська революція – це історичний етап, який охоплює період від другої половини XVIII до середини XIX століття, коли управління вперше стало виокремлюватися як самостійна професійна діяльність, відмінна від функцій власника чи майстра. Її сутність полягає в тому, що інтуїтивне, емпіричне керівництво виробництвом перетворюється на раціональну систему управління, засновану на науці, плануванні, обліку та контролі. Інакше кажучи, четверта управлінська революція – це народження фабрично-заводського менеджменту, який став фундаментом для



подальшої «п'ятої» революції – наукового менеджменту Ф. Тейлора.

Ця революція була зумовлена Промисловим переворотом. Великі підприємства об'єднували сотні, а згодом і тисячі працівників. У нових умовах власник фізично не міг безпосередньо керувати всім виробництвом, тому виникла потреба у:

- нових управлінських рівнях (майстри, наглядачі, управляючі);
- стандартизації праці;
- системі контролю за виконанням операцій;
- узгодженні дій різних підрозділів.

Це був момент, коли управління перестало бути ремеслом і стало системою знань, що вимагала спеціальної підготовки.

Фахівці виділяють такі основні риси четвертої управлінської революції:

1. Відокремлення управління від власності. Якщо раніше підприємець сам безпосередньо керував працівниками, то тепер він починає наймати спеціальних управлінців (директорів, інспекторів, бухгалтерів), це означало інституціоналізацію менеджменту.

2. Поява формальної структури управління. Уперше з'являються ієрархічні схеми підпорядкування – від робітників до керівників цехів і далі до адміністрації, тобто формується принцип вертикальної координації.

3. Раціоналізація та дисципліна праці. Виробничі процеси регламентуються, запроваджуються норми, облік часу, облік продукції, штрафи та премії. Фахівці вважають це першими проявами майбутнього тайм-менеджменту та контролінгу.

4. Планування та облік. Ведення бухгалтерії, виробничих звітів, розкладів і планів стає невід'ємною частиною управлінського процесу.

5. Професіоналізація управлінця. Менеджер стає не просто контролером, а й організатором, посередником між працею та капіталом, а також носієм певної корпоративної культури.



В цей час формуються теоретичні засади ринку вільної конкуренції та нових концептів управління. Зокрема, Адам Сміт (1723–1790) формує концепцію поділу праці. Він довів, що поділ праці підвищує продуктивність за рахунок спеціалізації, однак потребує ефективного управління взаємодією між робітниками. Сміт фактично заклав основу функціонального підходу до управління, який пізніше розвинув А. Файоль.

Згодом Роберт Оуен (1771–1858) формує концепт соціальної відповідальності менеджменту. Британський промисловець і реформатор, який керував фабрикою в Нью-Ланарку (Шотландія), одним із перших звернув увагу на людський фактор у виробництві. Він поліпшував умови праці, скоротив робочий день, запровадив дитячі школи при фабриці. Оуен зазначав, що: «Найкраща машина – це людина, і як будь-яка машина, вона потребує доброго догляду». Отже, Оуен започаткував гуманістичну традицію менеджменту, яка протиставляла механістичному підходу турботу про працівників.

Внесок Чарльза Беббіджита (1791–1871) в теорію раціоналізації управління часто називають провісником управлінської кібернетики. Так, видатний англійський математик і винахідник, автор праці «Про економію машин і виробництва» (1832), у якій він першим спробував застосувати математичний аналіз до управлінських рішень. Беббідж розробив ідею оптимального розподілу праці, обліку витрат і прибутків, запропонував систему винагороди за продуктивність. Беббідж писав: «Успішне виробництво є результатом не лише машин, а й обчислень». У книзі «Філософія виробництва» (1835) Ендрю Юр заклав контекст управління технічними системами. Він описав фабрику як механізм, де люди, машини та енергія утворюють єдину систему, яку треба координувати. Пропонував створення управлінських служб, які б займалися саме координацією між технікою та людьми. Отже, це був перший крок до системного підходу в менеджменті.



Основні віхи четвертої управлінської революції в аспекті формування менеджерської науки узагальнено в таблиці (табл. 2.4.2).

Таблиця 2.4.2

Практичне значення четвертої управлінської революції

Критерій	До революції (мануфактура)	Після революції (фабрика)
Тип праці	Ручна, реміснича	Механізована, стандартизована
Розмір підприємства	Малий, кілька десятків працівників	Великий, сотні й тисячі робітників
Форма управління	Особисте керівництво власника	Ієрархічна система управління
Облік і планування	Несистемні, спорадичні	Регулярні, документовані
Роль людини	Виконавець, підмайстер	Елемент виробничої системи
Тип менеджера	Майстер-організатор	Професійний управлінець

Підсумуємо, четверта управлінська революція створила фундамент класичного менеджменту, започаткувавши:

- формалізацію управлінських функцій (планування, організація, контроль);
- відокремлення управлінської праці від виробничої;
- появу теорій мотивації та дисципліни;
- становлення менеджменту як соціального інституту.

Це був період, коли управління перестало бути мистецтвом одного керівника й почало розглядатися як наука про ефективну організацію спільної діяльності. Пророчими стає вислів Роберта Оуена: «Майбутнє виробництва належить тим, хто вміє управляти не машинами, а людьми».



Тема 5. РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІАЛЬНІЙ СИСТЕМІ

1. Ідеї Роберта Оуена в бурхливу епоху промислової революції. Науковий підхід до менеджменту Чарльза Беббіджа.

2. Ендрю Ур та потреба в підготовці «білих комірців». Шарль Дюпін і вплив на праці Анрі Файоля.

3. П'ята управлінська революція: монополістичний капіталізм, ідеї Маркса, Макса Вебера та Дж. Бертхайма.

1. Ідеї Роберта Оуена в бурхливу епоху промислової революції. Науковий підхід до менеджменту Чарльза Беббіджа

Вагомим етапом в еволюції менеджменту стало формування гуманістичного підходу до управління Роберта Оуена (1771–1858). Роберт Оуен, підприємець і соціальний реформатор із Уельсу, став одним із перших, хто розглядав працівника як головний капітал підприємства. У своїх експериментах на фабриці в Нью-Ланарку (Шотландія) він довів, що ефективність виробництва зростає не лише завдяки машинам, а й через турботу про мораль, освіту та добробут робітників.

Узагальнення основних парадигм Р. Оуена:

- необхідність соціальної відповідальності підприємця;
- значення умов праці для продуктивності;
- обмеження робочого дня, боротьба з дитячою працею;
- створення шкіл при фабриках, розвиток самоврядування робітників.

Оуен зазначав, що: «Людину не можна змусити працювати добре – її треба навчити, надихнути і переконати».

Основні управлінські новації Оуена – це гуманізація праці, освіта робітників. Його внесок в розвиток управління в тому, що започаткував соціальний менеджмент та ввів категорію «корпоративна відповідальність». Цей підхід став прообразом сучасних соціальних програм HR-менеджменту та корпоративної культури.



Іншою віхою в становленні менеджменту як науки є праці Чарльза Беббіджа, якого вважають засновником наукового підходу до управління. Отже, відомий математик, винахідник «аналітичної машини» (прототип комп'ютера), Беббідж був також теоретиком раціональної організації праці. У своїй книзі «On the Economy of Machinery and Manufactures» (1832) він дослідив процеси виробництва з позицій вимірювання, точності та ефективності. Ось ключові ідеї Беббіджа:

- аналіз витрат і часу операцій становлять основу майбутнього тайм-менеджменту;
- поділ праці на елементарні операції спричинили зародження нормування;
- необхідність спеціальної підготовки менеджерів-аналітиків;
- впровадження обліку витрат, планування і калькуляції.

Зокрема, Беббідж писав: «Машина не мислить, але вона вчить людину мислити точно». Так він став попередником Фредеріка Тейлора, а його підхід до аналізу праці вважають початком наукового менеджменту.

В цей час проходить Промислова революція в Америці. Зазначимо, що у США індустріалізація відбувалася швидше й масштабніше, ніж у Європі, через:

- величезний внутрішній ринок;
- підприємницьку свободу;
- відсутність феодальних обмежень;
- високий рівень технічної освіти.

Управлінські інновації в США:

- створення системи стандартизації (Eli Whitney, 1798);
- “менеджмент ефективності” у залізничних компаніях (перша форма планово-облікової системи);
- масове виробництво (Генрі Форд, 1913) і принцип потокової лінії;
- розвиток корпоративної культури і кадрового менеджменту.



Під впливом бурхливих змін індустріалізації в США Генрі Форд наголошував: «Моя мета – не просто створити автомобіль, а створити систему, у якій кожен робітник має гідне місце».

2. Ендрю Ур та потреба в підготовці «білих комірців».

Шарль Дюпін і вплив на праці Анрі Файоля

У середині XIX століття зростання масштабів виробництва, поява складних фабрично-заводських систем і розширення фінансово-облікових операцій привели до народження нового класу управлінців – так званих «білих комірців» (white collars). Це була нова соціальна група – службовці, бухгалтери, креслярі, інженери, менеджери, які забезпечували функціонування промислових підприємств, не виконуючи фізичної праці.

Появу і значення цього класу вперше науково осмислив Ендрю Ур (Andrew Ure, 1778–1857) – шотландський економіст, інженер і теоретик промислової організації. У своїй праці «Філософія виробництва» (1835) він описав фабрику як «великий автомат», де працівники, машини, сировина і керівництво утворюють єдину систему. Ур писав: «Фабрика є не лише зібранням машин, а цілісним організмом, де розумна координація людських і механічних зусиль забезпечує найвищу продуктивність». Ця метафора стала передвісником системного підходу до управління.

Ендрю Ур наголошував, що ефективність фабрики неможлива без спеціально підготовлених адміністраторів і технічних фахівців, здатних:

- аналізувати виробничі процеси;
- координувати роботу підрозділів;
- застосовувати облік і планування як засоби управління;
- підтримувати дисципліну й мотивацію робітників.

Він фактично передбачив появу інженерів-менеджерів, що стали основою професійного менеджменту у XX ст. Ур також вважав, що успішне управління вимагає поєднання морального авторитету і технічної компетентності керівника, а не лише влади чи власності. Таким чином, його ідеї стали містком між технічною і



соціальною стороною управління, заклавши підґрунтя для формування теорій Анрі Файоля та Генрі Файольської школи.

Іншим відомим теоретиком епохи індустріалізації є Шарль Дюпін, ідеї якого мали великий вплив на праці Анрі Файоля. Французький вчений, інженер і математик Шарль Дюпін (Charles Dupin, 1784–1873) був одним із перших, хто спробував поєднати технічну освіту з управлінськими функціями. Як професор Паризької Політехнічної школи, він запровадив курс промислової статистики, який аналізував ефективність роботи підприємств, використання робочої сили, розподіл ресурсів і фінансову результативність. Дюпін вважав, що управління виробництвом – це така сама наука, як і фізика або механіка, і вимагав системного навчання керівників. Його підхід був глибоко емпіричним: на основі збору даних і статистичного аналізу він створив «Карту освіченості Франції» (1826), що демонструвала зв'язок між освітою населення і рівнем промислового розвитку регіонів. Цей методологічний принцип «вимірювати, щоб управляти» став одним із головних постулатів майбутнього наукового менеджменту.

На погляди Дюпіна безпосередньо спирався Анрі Файоль (Henri Fayol, 1841–1925) – засновник класичної школи управління. Файоль був також французом, інженером гірничої справи, і навчався у тій самій освітній традиції, яку започаткував Дюпін. Він запозичив у нього прагнення систематизувати управління, розробити його як універсальну функцію незалежно від технічного змісту праці.

Файоль узагальнив ідеї Дюпіна у своїй праці «Загальне і промислове управління» (1916), де виокремив п'ять основних функцій менеджменту:

1. Планування (planifier) – передбачення і складання програми дій;
2. Організація (organiser) – формування структури підприємства;
3. Розпорядництво (commander) – керівництво персоналом;



4. Координація (coordonner) – узгодження дій;
5. Контроль (contrôler) – перевірка виконання планів.

Фактично, науково-практична база, створена Уром та Дюпіним, стала методологічним підґрунтям для функціональної концепції Файоля, зокрема:

а) ключові ідеї «фабрика – єдиний організм, де потрібна розумна координація людських і машинних зусиль» Ура та «управління – наука, що базується на вимірюванні, спостереженні та статистиці» Дюпіна стали підґрунтям для концепції Файоля під назвою «Систематизація управління як універсальної функції»;

б) дослідження типу управління в різних аспектах (інженер-координатор, «білий комірець», поєднання технічних і моральних якостей) Ендрю Уром та (освічений адміністратор, що володіє кількісними методами аналізу) Шарлем Дюпіном заклали основи для концепту Анрі Файоля – «Професійний менеджер із чітко визначеними функціями»;

в) значення для історії менеджменту: Ендрю Ур – передвісник системного підходу до управління; Шарль Дюпін – засновник статистично-аналітичної школи та Анрі Файоль – узагальнювач і формалізатор теорії управління.

Отже, ідеї Ендрю Ура та Шарля Дюпіна стали міждисциплінарними містками між технічними, соціальними й управлінськими науками. Вони започаткували тенденцію професіоналізації менеджменту, в якій керівник уже не просто власник чи наглядач, а фахівець, що володіє знаннями, аналітичним мисленням і етикою управління. Саме на цій основі згодом постає класична школа менеджменту Анрі Файоля, що визначила обличчя менеджменту XX століття.

3. П'ята управлінська революція: монополістичний капіталізм, ідеї Маркса, Макса Вебера та Дж. Бертхайма

П'ята управлінська революція охоплює другу половину XIX – початок XX ст. Вона стала реакцією на глибокі соціально-економічні зміни, спричинені індустріальним зростанням, розвитком



акціонерних товариств, концентрацією капіталу і виникненням монополій, картелів, трестів та концернів. В цей час з'являються великі підприємства, у яких працюють тисячі робітників; потрібна система управління, що забезпечує координацію складних виробничих і фінансових процесів.

Це доба монополістичного капіталізму, коли на ринку домінують гігантські корпорації (General Electric, Standard Oil, Siemens, Krupp, Schneider), а менеджмент перетворюється на професію.

Сутність п'ятої управлінської революції:

1. Основна ідея – перехід від стихійного управління до системного, раціонального, науково обґрунтованого менеджменту.

2. Ключова проблема – забезпечення ефективного функціонування великих виробничих організацій, що мають складну структуру та численний персонал.

3. Нові виклики – планування виробництва, розподіл праці між управлінцями, контроль за якістю, фінансовий облік, соціальні відносини.

4. Рушійна сила – розвиток техніки, розширення міжнародної торгівлі, поява акціонерних компаній, розвиток банківського капіталу.

Узагальнимо ідеї провідних теоретиків п'ятої управлінської революції.

Карл Маркс (1818–1883) у працях «Капітал» (1867–1894) вперше системно проаналізував управління як елемент продуктивних сил суспільства. Він наголошував: «Керівництво є необхідним моментом будь-якого суспільного процесу праці, коли вона здійснюється в масштабах кооперації». Визначив поділ праці між виконавцями і керівниками, а також суперечність між працею і капіталом, що згодом вплинула на соціальні концепції менеджменту XX ст. Ключовою ідеєю Карла Маркса став аналіз управління як форми кооперації праці; поділ праці між виконавцями і керівниками; критика відчуження. Його внесок в



розвиток менеджменту полягає в формуванні соціально-економічного підходу до управління та розвитку ідей соціального партнерства. Маркс фактично передбачив появу управлінської еліти – класу адміністраторів, які виконують функції організації, контролю та планування.

Макс Вебер (1864–1920) у праці «Господарство і суспільство» розробив модель раціональної бюрократії, яка стала основою адміністративної школи управління. Виділив основні принципи бюрократії:

1. Ієрархічність влади;
2. Чіткий розподіл обов'язків і посадових ролей;
3. Система правил і процедур;
4. Безособовість управлінських рішень;
5. Професійна підготовка кадрів.

Вебер вважав, що ефективне управління можливе лише тоді, коли організація діє на основі раціонально встановлених норм, а не особистих симпатій керівника. Вебер наголошував, що: «Справжня ефективність досягається не завдяки харизмі, а завдяки правилам». Отже, його основний концепт – теорія бюрократії, раціональна структура влади, правила і процедури. В історії менеджменту Вебер заклав основи адміністративної школи та формування принципів організаційного порядку.

Джеймс Бертхайм (James Bertram, 1854–1919) є одним із перших аналітиків управління великими підприємствами у США. Його дослідження сприяли формуванню корпоративного менеджменту, зокрема розвитку функцій планування, бюджетування і координації. Підкреслював роль менеджера як координатора між власниками капіталу та робітниками, що стає передвісником «менеджерської революції» XX ст. Концептуальність ідей Бертхайма полягає в обґрунтуванні необхідності координації в корпораціях, бюджетуванні, управлінні витратами. Його внесок в управлінську науку полягає в започаткуванні корпоративного менеджменту та бізнес-планування.



Це був час монополістичного капіталізму, відповідно процес управління отримує нові ознаки за такими напрямками, як:

- організаційна структура: ієрархічна, багаторівнева, з чітким поділом управлінських функцій; з'являються відділи з виробництва, фінансів, кадрів, маркетингу;

- тип керівництва: раціонально-бюрократичний, орієнтований на контроль і дисципліну;

- основна мета управління: максимізація прибутку через централізацію, стандартизацію та ефективний контроль;

- роль менеджера: виконавець стратегічних рішень власників, аналітик виробничих процесів, адміністратор персоналу;

- ставлення до працівника: робітник – це частина виробничої системи, елемент механізму; починають з'являтися перші ідеї соціальної відповідальності підприємця (під впливом Роберта Оуена);

- інструменти управління: бюджетування, звітність, статистичний контроль, планування виробництва;

- тенденції розвитку: підготовка управлінців у бізнес-школах; формування менеджменту як науки і професії.

Науковці виділяють п'ять площин значимості п'ятої управлінської революції, зокрема:

1. Вперше управління стає предметом системного наукового вивчення.

2. Сформовано професійну управлінську культуру.

3. Закладено основи корпоративного управління.

4. Виникає поділ між власністю та управлінням – власник уже не обов'язково керує фірмою.

5. Розвиваються перші теорії мотивації, соціального партнерства та раціоналізації виробництва.

Особливості етапів формування менеджменту в добу монополістичного капіталізму, розвитку управлінської думки, логічну послідовність винаходів і соціальних зрушень систематизовано в табл. 2.5.1.



Таблиця 2.5.1

**Хронологія п'ятої управлінської революції
(середина XIX – початок XX ст.)**

Ключові події, економічні зміни	Видатні діячі та мислителі	Основні управлінські ідеї	Технологічні та соціальні винаходи епохи
Період 1830–1850-ті рр.			
Завершення промислової революції в Європі; формування перших фабричних систем управління	Роберт Оуен, Чарльз Бембідж	Соціальні реформи у виробництві; облік і вимірювання праці; початки наукового підходу до управління	Парова машина Дж. Ватта; механічний ткацький верстат; розвиток залізниць; телеграф
Період 1850–1870-ті рр.			
Поширення акціонерних компаній, концентрація виробництва, поява перших монополій	Ендрю Ур, Шарль Дюпін	Потреба у підготовці інженерів та управлінців (“білих комірців”); систематизація технічних знань і планування	Телеграфні мережі, пароплави, металургійні печі нового типу, залізничні компанії
Період 1860–1880-ті рр.			
Зміцнення промислового капіталізму; зростання ролі фінансових інститутів	Карл Маркс, Фрідріх Енгельс	Управління як елемент продуктивних сил; кооперація праці; аналіз відносин «праця – капітал»	Динамо- машина, телетайп, розвиток банківської системи, перші телефонні лінії



Продовження табл. 2.5.1

Ключові події, економічні зміни	Видатні діячі та мислителі	Основні управлінські ідеї	Технологічні та соціальні винаходи епохи
Період 1880–1900-ті рр.			
Перехід до монополістичного капіталізму; формування концернів, трестів і картелів	Макс Вебер, Джеймс Бертхайм, Генрі Таун	Бюрократична модель організації; професіоналізація менеджменту; централізація управління; корпоративне планування	Електричні двигуни, телефон (Белл, 1876), друкарська машинка, перші автомобілі, заводські конвеєри
Період 1900–1914 рр.			
Формування міжнародних корпорацій; поділ власності та управління; зародження менеджменту як професії	Фредерік Тейлор, Генрі Форд, Анрі Файоль (наступна епоха – перехід до шостої революції)	Наукова організація праці; планування, координація, контроль; стандартизація виробництва	Масове виробництво, конвеєр, електрифікація, телефонізація, розвиток транспортних систем

Отже, п'ята управлінська революція заклала раціональні, бюрократичні та соціально орієнтовані основи менеджменту. Відбувся перехід від інтуїтивного керівництва до науково організованого управління, де людина розглядається як важливий, але керований елемент системи.

В цей час менеджмент почав відокремлюватися від власності, формуючи клас професійних управлінців. З'являються також



університетські програми і школи бізнесу (зокрема, Пенсильванська школа Уортона, 1881 р.).

В ході п'ятої управлінської революції еволюція управлінської думки розпочинає перехід:

1) від індустріального раціоналізму до системного мислення XXI століття;

2) від фабричних майстерень до глобальних мереж;

3) від командного контролю до управління довірою, коли менеджмент перетворився на мистецтво поєднувати ефективність і людяність.

Тема 6. СТАНОВЛЕННЯ ШКОЛИ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Фредерік Тейлор: пошук здібностей і систематизація знань про менеджмент.

2. Послідовники Тейлора: Карл Барт, Генрі Гантт, Френк і Ліліан Гілбрет, Гаррінгтон Емерсон та Морріс Кук.

3. Кейс «Як принципи Фредеріка Тейлора можна осучаснити і використати на реальному підприємстві».

1. Фредерік Тейлор: пошук здібностей і систематизація знань про менеджмент

Фредерік В. Тейлор (1856–1915) – інженер-практик, консультант і автор *The Principles of Scientific Management* (1911). Працював на металургійних заводах (зокрема, Midvale Steel) і консультував промислові підприємства. Його діяльність відбувалась в умовах масового механізованого виробництва – фабрик і шахт, де продуктивність залежала від правильного поєднання людини, обладнання та матеріалів. Тейлор зазначав, що: «Науковий менеджмент полягає в тому, щоб знати точно, чого ви хочете від людей, і змусити їх робити це найкращим і найдешевшим способом».



Головні досягнення (методи й концепти) Фредеріка Тейлора:

1) Науковий підхід до роботи («science, not rule of thumb»). Тейлор сформулював принцип заміни «правил великого досвіду» на систематичне наукове дослідження кожної робочої операції. Це означало такий ланцюг: спостереження → вимірювання → аналіз → стандартизація → впровадження.

2) Тайм-стаді (time study) і нормування. Він впровадив витримані хронометричні спостереження (за допомогою секундоміра) для вимірювання тривалості елементарних операцій, виділив оптимальні способи виконання і встановив норми продуктивності. Це основа сучасної роботи зі стандартами й нормами праці.

3) Раціональний добір і навчання працівників. Тейлор стверджував, що робітники повинні підбиратися відповідно до здібностей для конкретних задач, після чого їх треба навчати єдиному науково обґрунтованому способу виконання роботи (не залишати «методу на власний розсуд»).

4) Диференційована система оплати (piece-rate + премії). Щоб зв'язати інтереси працівника і підприємства, Тейлор пропонував диференційовану оплату, яка винагороджує тих, хто досягає або перевищує норму, – стимулювання продуктивності та відповідальності.

5) Розділ функцій (планування та виконання /функціональна організація). Тейлор наполягав на відокремленні планування від виконання: керівники (інженери, планувальники) повинні готувати роботу, а робітники – виконувати її. Він запропонував ідею функціонального керівництва (розподіл обов'язків між спеціалізованими інженерами/наглядачами), що поклало початок складнішим управлінським ролям.

6) Систематизація робочих інструкцій і стандартів. Тейлор розробив документовані інструкції для кожної операції – як робити і в якому темпі, що дозволяло досягати передбачуваних результатів й мінімізувати варіативність.



Меседжем праць Тейлора є: «Принципи наукового менеджменту повинні приносити максимальну вигоду як роботодавцям, так і робітникам». Власне, в цьому руслі він адаптував конкретні інструменти до практики менеджменту організацій, зокрема:

- Секундомірні спостереження – записував час кожної складової операції, складав норми.
- Метод розбиття роботи на елементарні операції (згодом розвинений у time та motion studies).
- Калькуляція норм і тарифів – база для диференційованої оплати.
- Функціональна передача знань – інструктажі, карта операцій, робочі листи.

Практичний ефект у компаніях Тейлора – істотне підвищення продуктивності в короткі терміни, хоча часто супроводжувався соціальною напругою.

Сучасні дослідники наголошують на тому, ідеї Тейлора є актуальними для практики сьогодишнього менеджменту, зокрема:

- його підхід до питань щодо операційної ефективності та інженерії виробництва втілений в сучасних методах нормування, аналізу операцій і стандартизації;
- Тейлоровські ідеї становлять фундамент сучасного менеджменту операцій, індустріальної інженерії;
- концепт Тейлора – основа сучасних систем контролю виробництва (MES), планування (MRP/ERP).

Ще одним із вагомих спадків Тейлора є сукупність його тайм- і волю метричних досліджень, які перетворилися на сучасні «time-study» та «work sampling» фірм. Сьогодні його концепти використовуються при:

- оптимізації працівників та цехових операцій,
- при розробці стандартних робочих процедур (standardized work) у Lean-підходах.



Надзвичайно важлива система стимулювання продуктивності за Тейлером. Відтак, принципи стимулювання працівників згідно з їх продуктивністю (piece-rate, бонуси, KPIs) еволюціонували в сучасні системи компенсацій і преміювання, системи оцінки ефективності (Performance Management).

Менеджери світу визнають Тейлора як основоположника концепції про те, що менеджмент як професія вимагає фахової управлінської підготовки, зокрема:

- ідея Тейлора про наукову підготовку управлінців підтримала розвиток технічних і бізнес-шкіл;

- у XX–XXI ст. менеджмент – академічна дисципліна з методами дослідження й аналізу.

Наголосимо, що ідеї Тейлора впливають на сучасні методології, зокрема:

- а) елементи тейлоризму інтегровані в Lean, Six Sigma, Total Quality Management (логіка – вимірювати, контролювати, усувати вартості/брак);

- б) у проєктний менеджмент (стандарти роботи, розбивка задач).

Узагальнимо, що Фредерік Тейлор створив методологічну основу для системної організації праці, власне – науку про роботу, вимірювання, стандарти, система мотивації та розподіл відповідальності. Його внесок визначальний для становлення менеджменту як професії.

Сьогодні його ідеї цінуються за раціоналізацію й інструментарій, але переосмислені: сучасна практика поєднує тейлорівські методи з гуманістичними, психологічними й етичними підходами, щоб отримати одночасно високу продуктивність і стійку мотивацію персоналу.

2. Послідовники Тейлора: Карл Барт, Генрі Гантт, Френк і Ліліан Гілбрет, Гаррінгтон Емерсон та Морріс Кук

Карл Джордж Барт (Carl G. Barth, 1860–1939). Інженер і консультант, який співпрацював із Тейлером у розробленні



методів графічного аналізу та математичних розрахунків для визначення оптимальних умов праці. Розробив слайд-правила Барта для швидкого розрахунку норм виробітку. Вважав, що керівник повинен бути не контролером, а аналітиком процесів. Він писав: «Наука управління – це не система примусу, а спосіб допомогти працівникові досягти найкращих результатів».

Генрі Гантт (Henry L. Gantt, 1861–1919) – інженер і педагог, який працював із Тейлором у Midvale Steel. Внесок Гантта в розвиток менеджменту:

- створив діаграму Гантта (Gantt chart) – графічний метод планування та контролю виробничих процесів, який досі використовується в проєктному менеджменті;

- запровадив систему преміювання за виконання завдання – працівник отримує бонус, якщо завдання виконано вчасно або раніше;

- вивів на перше місце освітню роль керівника – менеджер має навчати, підтримувати і мотивувати підлеглих.

Він вказував, що: «Найвищий успіх керівника – не у власній ефективності, а в тому, наскільки ефективними стали його підлеглі».

Френк і Ліліан Гілбрет (Frank & Lillian Gilbreth) – подружжя інженерів, які розвинули ідеї Тейлора у напрямі рухомірного аналізу (motion study), зокрема:

- вони розробили методику зменшення непотрібних рухів, що дозволило скоротити час виконання операцій;

- ввели поняття «терапласти» (therbligs) – елементарних рухів, які можна спостерігати, аналізувати і вдосконалювати.

Ліліан Гілбрет вважається піонеркою психології праці, досліджувала мотивацію та втомлюваність. Вона вважала: «Людський фактор – це найцінніший ресурс виробництва, і його потрібно розуміти не менше, ніж технічні процеси».

Гаррінгтон Емерсон (Harrington Emerson, 1853–1931) відомий як автор концепції «ефективності» (efficiency engineering), яку він виклав у книзі «Дванадцять принципів ефективності» (1912). В



своїй праці Г. Емерсон розвинув тейлоризм у системний підхід до управління всією організацією. Зауважимо, що його 12 принципів охоплювали цілі, стандарти, дисципліну, облік часу, розподіл обов'язків, винагороди, звітність. Знаменитий вислів Емерсона: «Ефективність – це не швидкість роботи, а ступінь досягнення мети з мінімальними втратами» [18].

Морріс Ллевелін Кук (Morris L. Cooke, 1872–1960) – це соратник Тейлора, який займався впровадженням наукового менеджменту в державному управлінні. Він працював консультантом уряду США, застосовуючи принципи ефективності у муніципальному менеджменті. Його діяльність стала початком «адміністративного тейлоризму» – переходу від фабричної організації праці до управління великими системами. Морріс Л. Кук вважав: «Якщо наукові методи можуть підвищити ефективність заводу, то чому вони не можуть поліпшити ефективність міста чи школи?».

Отже, школа наукового менеджменту започаткувала першу системну теорію управління, а її внесок полягав у:

- раціоналізації праці та створенні методів аналізу процесів;
- формуванні професійної культури управлінця;
- закладенні основ управлінського мислення як науки.

Завдяки Тейлору і його послідовникам менеджмент став прикладною дисципліною, що спирається на дослідження, вимірювання й стандартизацію – передумовами сучасного бізнес-аналізу, HRM і проектного менеджменту.

Сьогодні головне завдання менеджера – не лише організувати роботу, а створити умови, в яких кожна людина зможе реалізувати свій потенціал, а організація – стати простором спільного розвитку, інновацій і відповідальності перед суспільством.

Проте варто зважати на певні критичні концепти Тейлора в аспекті сучасних застережень, зокрема:

– критики вказують імовірність «дегуманізації праці», адже вузьке фокусування на ефективності й скороченні рухів може



відчужувати працівника, робити роботу одноманітною і виснажливою;

- дещо «човниковий» підхід до людини, тому що Тейлор розглядав працівника радше як «ресурс» для оптимізації (ціль – продуктивність), що ігнорувало психологічні та соціальні потреби, це спричинило опір з боку робітничих рухів;

- певне ігнорування довгострокової мотивації і творчості через те, що методи нормування можуть стримувати ініціативу і інновації на рівні операторів (зауважимо, що сучасні організації більше цінують креативність і автономію);

- перехід до сучасних етичних стандартів, тоді як сьогодні принципи ефективності поєднують з підходами до безпеки, ергономіки, працевлаштування та благополуччя співробітників (well-being), таким чином, тейлоризм перероблено (сучасна практика враховує людину в ширшому контексті).

Сьогодні практики й академіки дають таку сучасну збалансовану оцінку внеску Тейлора в розвиток менеджменту:

1. Віддають належне тому, що Тейлор – «батько наукового менеджменту», тому що без його методів неможливий розвиток сучасної операційної науки, індустріальної інженерії, методів продуктивності.

2. Критично переосмислюють прийоми Тейлора; вважають, що вони цінні як інструменти, але їх треба впроваджувати з урахуванням людського фактора, етики, здоров'я працівників і довгострокових ефектів на мотивацію.

3. Інтеграція в сучасні системи його підходів, які стали базою для Lean, Six Sigma, стандартної роботи; сьогодні їх використовують разом із підходами до залучення працівників (employee engagement), компетентнісного розвитку й дизайну роботи.

4. Прикладом сучасного застосування концептів Тейлора є:

- а) виробничі лінії автомобілебудування (стандартизовані операції, робочі інструкції, нормування, KPI; при цьому – тренінги, job rotation, ergonomics);



б) логістика та крос-докінг: оптимізація pick/pack times, стандарти операцій, мотивація за швидкість і якість;

в) центри обробки даних / контакт-центри: скрипти, тайм-стандарти, автоматизовані моніторинги як сучасні похідні принципів Тейлора.

3. Кейс «Як принципи Фредеріка Тейлора можна осучаснити і використати на реальному підприємстві»

1. Вступна ситуація:

ТОВ «МеталПрофСистем» – середнє українське підприємство, що виготовляє металочерепицю та водостічні системи. На виробництві працює 150 осіб, з яких 90 – робітники основних цехів.

Керівництво компанії зіткнулося з типовими проблемами:

- низька продуктивність (20–30% часу витрачається неефективно);
- високий рівень браку (6–8% готової продукції);
- плінність кадрів серед молодих працівників;
- перевантаження майстрів і неузгодженість планування.

Директор вирішує звернутися до принципів наукового менеджменту Ф. Тейлора, адаптуючи їх до сучасних умов.

2. Завдання менеджера проєкту:

Керівник виробництва (інженер-практик) отримує завдання:

«Оптимізувати роботу цеху, скоротивши втрати часу та підвищивши мотивацію працівників без збільшення фізичного навантаження».

Для цього формується робоча група з «цифрового нормування»:

- три інженери;
- HR-фахівець;
- майстер дільниці.

Їх завданням є на засадах наукового менеджменту знайти баланс ефективності та людяності на сучасному підприємстві.

3. Етапи роботи у дусі Тейлора (табл. 2.6.1):



Таблиця 2.6.1

Етапи впровадження експерименту за концептами Тейлора

Етап	Суть	Інструмент / принцип Тейлора	Сучасний відповідник
1. Аналіз операцій	Спостереження за роботою працівників на лінії різання та штампування металу.	Time study (хронометраж)	Відеоаналіз і цифровий таймінг через ERP-систему
2. Стандартизація рухів	Виявлено 12 зайвих дій у кожному циклі. Впроваджено нову схему розміщення інструментів.	Раціоналізація рухів	Lean 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain)
3. Відбір і навчання	Визначено, що частина працівників не володіє технікою точного вимірювання. Проведено інструктаж і навчання.	Добір і тренування персоналу	Competence-based training
4. Впровадження норм	Нові нормативи: 45 деталей/год замість 32 при зниженні браку на 20%.	Нормування і стандарти	KPI, контроль якості
5. Мотивація	Запроваджено преміювання за якість і швидкість без браку.	Диференційована оплата	Система бонусів і гейміфікація KPI
6. Планування і контроль	Частину функцій планування перенесено в MES-систему.	Розділення планування/виконання	ERP-інтеграція

Результати впровадження на ТОВ «МеталПрофСистем» через 3 місяці експерименту: продуктивність підвищилася на 28%; рівень



браку знизився з 8% до 4%; плінність кадрів зменшилася на 15%; працівники стали менше перевтомлюватися – час простоїв знизився.

Усі стандарти були задокументовані у вигляді коротких «операційних карт» з інструкціями, фото і QR-кодом на відеоінструкцію. Аналіз поля прояву принципів Тейлора в цьому кейсі:

- домінанту «наукового аналізу роботи» фірми реалізовано в тому, що операції вимірювались цифровим таймером, іншими словами – «наука замість здогадів»;

- принцип «добір і навчання» впроваджено через компетентнісну модель працівників за ідеєю «правильна людина на правильному місці»;

- правило «співпраця керівництва і працівників» апробовано шляхом створення змішаних груп для розробки стандартів, адже Тейлор закликав до «гармонії, а не конфлікту»;

- теорія «поділу функцій» реалізована в тому, що майстри планують, а робітники виконують чіткі завдання, отже, виконано правило Тейлора: «Керівництво має думати, робітник – виконувати»;

- концепт «матеріального стимулювання» втілено шляхом виплати бонусів за якість і швидкість, впроваджено диференційовану оплату.

Висновки і уроки кейсу:

1. Тейлоризм не застарів, якщо поєднати його з гуманістичним підходом – працівники не просто «виконавці», а учасники оптимізації.

2. Технології XXI ст. (ERP, відеоаналіз, KPI) роблять тейлорівські методи точнішими, гнучкішими й прозорішими.

3. Мотивація і навчання мають таку ж вагу, як і технічна ефективність – без них стандарти не живуть.

4. Менеджер сучасного підприємства повинен володіти одночасно раціональністю Тейлора і емпатією Маслоу.



Тема 7. СТАНОВЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Сутність п'ятої управлінської революції.**
- 2. Анрі Файоль – батько, засновник першої теорії управління.**
- 3. Макс Вебер та його концепція бюрократії як ідеалу організаційного устрою. Суть книги «Революція менеджерів» Джеймса Бернхайма.**

1. Сутність п'ятої управлінської революції

Початок XX століття став етапом п'ятої управлінської революції – переходу від раціоналізації виробничих процесів (характерної для школи наукового менеджменту) до адміністративного осмислення управління як системи взаємопов'язаних функцій, принципів і організаційних структур. Цей період збігся з глибокими економічними, політичними та соціальними змінами, що докорінно вплинули на природу менеджменту.

Історичні передумови та економічні зміни XX століття:

1. Монополізація економіки. Кінець XIX – початок XX ст. позначився злиттям великих компаній у монополії, трести, картелі, концерни. Виробництво й капітал концентрувалися у небагатьох руках, що породило потребу в централізованому управлінні, координації тисяч працівників і складних виробничих процесів.

2. Зрощення капіталу з державною владою. Відбулося поглиблення взаємозалежності між бізнесом і державою. Уряди почали активно втручатися в економічне життя: регулювали ціни, підтримували стратегічні галузі, укладали військові контракти. Так виникла державно-монополістична модель капіталізму, де управління перетворилося на інструмент не лише господарської, а й політичної влади.

3. Світові війни і воєнна економіка.

– Перша світова війна (1914–1918) змусила уряди централізовано планувати виробництво, мобілізувати ресурси,



управляти постачанням – фактично створювати перші системи державного менеджменту.

– Друга світова війна (1939–1945) ще більше посилила цю тенденцію. Держави організовували економіку за принципом великих корпорацій, розробляли системи логістики, управління людськими й матеріальними ресурсами, що дало потужний поштовх розвитку операційного менеджменту, планування і контролю.

4. Глобалізація ринків та технологічні зміни. Виникнення нових транспортних і комунікаційних засобів, індустріалізація, розвиток фінансових ринків і корпорацій (Ford, General Motors, Siemens, IBM) спричинили появу складних багаторівневих структур управління, що потребували нових адміністративних моделей.

Відтак, з'явилися нові виклики для менеджменту в епоху монополістичного капіталізму, зокрема:

1. Масштабність організацій. Великі підприємства стали подібні до держав: тисячі працівників, багатогалузева структура, міжнародна діяльність. Це потребувало нових підходів до планування, комунікації, делегування і контролю.

2. Необхідність системності. Менеджмент мав охоплювати усі рівні діяльності – від стратегічного до операційного. Керівник перетворювався не просто на наглядача, а на координатора складної соціально-технічної системи.

3. Потреба у професійних управлінцях. Управління стало самостійною професією. Від керівника вимагали не лише технічних знань, а й економічної, соціальної, психологічної компетентності. Це сприяло формуванню класу менеджерів, який згодом описав Джеймс Бернхайм у «Революції менеджерів».

4. Соціальні конфлікти і трудові відносини. Індустріалізація загострила протиріччя між працею і капіталом, викликала страйки, посилення профспілкового руху. Тому менеджмент став також мистецтвом регулювання людських відносин у межах організації.

Отже, п'ята управлінська революція означала: перехід від механістичного бачення праці (Тейлор) до організаційно-



адміністративного підходу (Файоль, Вебер); перетворення управління з набору прийомів на цілісну систему знань, функцій і принципів; формування нового соціального шару – професійних менеджерів, що здійснюють владу від імені власників або держави; поєднання економічної ефективності з політичною стабільністю як головних завдань управління у XX столітті.

Цей період можна охарактеризувати як перехід від емпіричного до системного менеджменту, де управління розглядалося не як інтуїція керівника, а як наука з власними законами, принципами та методами.

2. Анрі Файоль – батько, засновник першої теорії управління

Анрі Файоль першим створив теорію загального управління, відому нині як класична або адміністративна школа менеджменту. Його внесок полягав у систематизації управлінської діяльності, у перетворенні управління з інтуїтивного мистецтва на науку з чітко окресленими принципами, функціями та законами. Крилатим в царині менеджменту став вислів Файоля: «Керувати – це передбачати, організовувати, наказувати, узгоджувати і контролювати».

Узагальнимо основні ідеї, що визначили спадщину Файоля:

1. Універсальність управління полягає в тому, що Файоль довів, що принципи управління діють незалежно від типу організації – промислової, військової, освітньої чи державної. Це зробило можливим вивчення менеджменту як самостійної науки та навчальної дисципліни.

2. Функціональний підхід ґрунтується на виділенні п'ятих класичних функцій управління, ця модель Файоля лягла в основу «процесного підходу до менеджменту», який домінує у науці донині.

3. Принципи управління як загальні правила поведінки, які виокремив Файоль, стали вказівниками для всіх поколінь менеджерів. Вважається, що 14 принципів Файоля – це своєрідний етичний і практичний кодекс менеджера. Вони сформували



поняття «організаційного порядку», що поєднує дисципліну, ієрархію, відповідальність, справедливість і командний дух.

Чотирнадцять принципів управління Анрі Файоля:

1. Поділ праці. Спеціалізація підвищує ефективність.
2. Авторитет і відповідальність. Керівник має право наказувати і зобов'язаний відповідати за наслідки.
3. Дисципліна. Дотримання домовленостей і правил.
4. Єдність керівництва. Кожен працівник має одного безпосереднього начальника.
5. Єдність напрямку. Для кожної мети – єдиний план і керівник.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу. Справедлива оплата праці.
8. Централізація. Збалансоване співвідношення централізації та децентралізації.
9. Ієрархія. Ланцюг команд від керівника до робітника.
10. Порядок. Кожна річ і кожен працівник – на своєму місці.
11. Справедливість. Поєднання доброзичливості і правосуддя.
12. Стабільність персоналу. Менша плинність кадрів – вища ефективність.
13. Ініціатива. Заохочення до самостійного мислення і дій.
14. Корпоративний дух (єдність команди). Спільні цінності та відданість організації.

Його принципи досі лежать в основі організаційного дизайну, корпоративної культури та системного менеджменту.

4. Управління як професія: Файоль наголошував, що управління можна навчати і вдосконалювати, як і будь-яку іншу професію. Він уперше запропонував систему підготовки керівників і обґрунтував необхідність спеціальних навчальних програм для управлінців.

5. Значення особистості керівника: велике значення Файоль надавав моральним якостям керівника – чесності, відповідальності, ініціативності, справедливості. Його підхід



поєднав раціональність і етичність управління, що стало протипологом суто технічним підходам школи Тейлора.

Зауважимо, що Анрі Файоль створив підґрунтя для цілого напрямку управлінської думки. Його спадщина проявилась у кількох важливих тенденціях XX–XXI століття. Зокрема, ідеї Файоля щодо «процесної школи управління» розвинули вчені Лютер Гьютлік (Luther Gulick) і Лінделл Урвік (Lyndall Urwick). Вони створили знамениту формулу POSDCORB, яка уточнювала функції менеджменту: Planning (планування), Organizing (організація), Staffing (кадрове забезпечення), Directing (керівництво), COordinating (координація), Reporting (звітність), Budgeting (бюджетування). Ця формула стала базою для побудови адміністративних структур у бізнесі, армії та державному секторі.

На іншій теорії Файоля – «розвиток теорій організації» – будували свої концепції такі класики, як Честер Барнард (теорія кооперації в організаціях) і Герберт Саймон (концепція прийняття рішень).

Вони розвинули розуміння управління як соціального процесу, в якому важливі не лише правила, а й комунікація, мотивація, групова динаміка.

Принципи Файоля щодо «адміністративної теорії в державному управлінні» активно використовували Л. Урвік, Дуайт Вальдо, Фредерік Мосер при формуванні американської школи державного адміністрування. Його ідеї вплинули навіть на ООН, Міжнародну організацію праці та моделі управління публічними інституціями у XX ст.

Ідеї Файоля про «вплив на стратегічний і проектний менеджмент» відображені в сучасній концепції стратегічного планування (Mintzberg, Drucker, Porter), яка фактично є розвитком файолівського принципу передбачення й організації. Сьогодні у проектному менеджменті застосовується його підхід до розподілу обов'язків, координації, звітності й контролю.

Вплив ідей Файоля на подальший розвиток менеджменту схематизовано в табл. 2.7.1.



Таблиця 2.7.1

Коло послідовників Файоля

Ім'я	Країна / Період	Основні ідеї	Внесок у розвиток спадщини Файоля
Лінделл Урвік (Lyndall Urwick)	Велика Британія, 1930– 1950-ті	Координація, стандартизація управлінських принципів	Поширив ідеї Файоля у сфері державного управління, створив концепцію «науки організації».
Лютер Гьолік (Luther Gulick)	США, 1930-ті	ПОSDCORB – розширення функцій менеджменту	Систематизував управлінські процеси в адміністрації та військових структурах.
Джеймс Муні (James Mooney) та Алан Рейлі (Alan Reiley)	США, 1931	Принципи організаційної координації	Уточнили файолівські принципи ієрархії, делегування, єдності командування.
Честер Барнард (Chester Barnard)	США, 1938	Концепція «співробітництва в організаціях»	Додав до адміністративного підходу психологічний аспект комунікацій і мотивації.
Герберт Саймон (Herbert Simon)	США, 1947	Теорія прийняття рішень	Зробив крок до сучасного системного аналізу управління, розвинув файолівську ідею раціонального керівництва.

Узагалюючи, що сьогодні ідеї Файоля залишаються фундаментом управлінської освіти і практики. Його принципи та функції застосовуються у:

– корпоративному менеджменті (структури, комунікації, контроль якості);



- державному управлінні (регламенти, ієрархії, підзвітність);
- освітньому менеджменті (планування, координація, оцінювання);
- цифровому менеджменті – у вигляді алгоритмів управління проектами, OKR, KPI, Scrum тощо.

Анрі Файоль став першим, хто зробив із управління раціональну систему мислення, а не просто практику досвіду. Його спадщина – це міст між індустріальним минулим і управлінським майбутнім.

3. Макс Вебер та його концепція бюрократії як ідеалу організаційного устрою. Суть книги «Революція менеджерів» Джеймса Бернхайма

На початку XX століття суспільства Європи переживали період глибоких трансформацій: індустріалізація, розширення державних функцій, бюрократизація державного апарату, розростання великих корпорацій. Усе це потребувало раціональних, передбачуваних і контрольованих методів управління. Саме в цих умовах німецький соціолог, історик і економіст Макс Вебер (1864–1920) створив фундаментальну теорію раціональної бюрократії, яка стала однією з найвпливовіших концепцій у розвитку адміністративного менеджменту.

Суть концепції бюрократії як ідеального типу організації в тому, що Вебер розглядав бюрократію не в побутовому, а в науковому сенсі – як ідеальну (раціонально впорядковану) модель організації, де ефективність і стабільність досягаються завдяки чіткій структурі, формалізованим правилам і компетенціям. Він зазначав, що: «Бюрократія є найраціональнішою формою здійснення контролю – формою, в якій точність, стабільність, дисципліна та надійність досягають найвищого ступеня». Мета Вебера – показати, як у великій організації можна поєднати порядок, дисципліну і ефективність, мінімізувавши хаос, емоційність і суб'єктивізм у прийнятті рішень.



Вебер виділив три «чисті типи» легітимної (законної) влади, що пояснюють, як у суспільстві вибудовується підкорення (табл. 2.7.2).

Таблиця 2.7.2

Типи законної влади за Вебером

Тип влади	Джерело легітимності	Характеристика	Приклади
Традиційна	Віра у святість звичаїв, традицій, династій	Влада передається за звичаєм; управління засноване на особистій вірності	Монархія, патріархальні громади
Харизматична	Віра у виняткові риси лідера	Підкорення через емоційний вплив, натхнення, авторитет	Релігійні пророки, політичні вожді, революційні лідери
Рационально-легальна (бюрократична)	Віра у законність правил і компетенцію посад	Влада здійснюється через закони, процедури, посадові інструкції	Сучасна держава, корпорація, університет

Саме раціонально-легальна влада стала основою моделі бюрократичної організації – з чіткими посадовими межами, ієрархією та безособовістю управлінських рішень. Вебер виділив 7 елементів ідеальної бюрократії:

1) чіткий розподіл праці – кожен працівник виконує строго визначені завдання відповідно до своєї компетенції;

2) ієрархічна структура влади – кожен нижчий рівень підпорядковується вищому; існує ланцюг команд і відповідальності;



3) система правил і процедур – діяльність організації регулюється формальними правилами, що забезпечують стабільність і передбачуваність;

4) безособовість відносин – рішення ухвалюються на основі законів і норм, а не особистих симпатій чи статусу;

5) добір кадрів за кваліфікацією – призначення відбувається відповідно до професійних знань і досвіду, а не за походженням чи знайомствами;

6) кар'єрна стабільність і службова ієрархія – посади утворюють «службову драбину», що гарантує просування на основі заслуг;

7) документування та формалізація – усі дії та рішення фіксуються письмово, створюючи систему звітності та контролю.

Таким чином, ідеальна бюрократія у Вебера – це раціональний, передбачуваний і ефективний механізм управління, у якому особистість відділена від посади, а влада – від власності.

Значення веберівської концепції для менеджменту:

1. Вплив на розвиток адміністративної школи полягає в тому, що ідеї Вебера суттєво подіяли на Анрі Файоля, Лютера Гюліка, Ліндаля Урвіка та інших теоретиків, які шукали наукові принципи побудови організацій. Бюрократія стала основою моделі раціональної організації, на якій ґрунтувалися управлінські практики ХХ століття.

2. Формування системного підходу Вебера є фактично першим описом організації як соціальної системи, що функціонує завдяки нормам, ролям і владі, – що пізніше розвинули Честер Барнард і Герберт Саймон.

3. Описані принципи професіоналізації управління сприяли утвердженню ідеї, що управління – це спеціальність, а не дар лідера чи привілей власника.

4. Веберівський раціоналізм став підґрунтям формування корпоративних стандартів, ISO-систем, процедур контролю якості, антикорупційних політик, тобто всієї культури управління на основі правил.



Переосмислення веберівської бюрократії знайшло велике поле в сучасних дослідженнях. Зокрема, Елтон Мейо (школа людських відносин) зауважив, що бюрократія ігнорує соціально-психологічні фактори, мотивацію, неформальні групи. Як альтернативу запропонував концепт організації як живої соціальної системи. Пізніше Герберт Саймо критично зазначав, що формальні правила не враховують когнітивних обмежень людини, тому запропонував інший варіант – поведінковий підхід до управлінських рішень. Критики Мішель Крозьє, Пітер Блау (соціологічна критика) довели, що надмірна формалізація призводить до негнучкості, конфліктів, «пастки бюрократії», і відповідно запропонували концепти гнучких організацій та децентралізації. Зауважимо, що сучасні підходи (2000-ті рр.) аргументують те, що у добу цифровізації бюрократична модель стає надто жорсткою, тому як альтернативу пропонують такий інструментарій, як Agile, менеджмент змін та мережеві структури. Узагальнимо, що концепція Макса Вебера – це фундамент управлінської думки XX століття, що дала змогу: інституціоналізувати управління як професію; впровадити стандарти, процедури, документування; побудувати ефективні системи контролю та підзвітності. Попри критику, ідеї Вебера залишаються актуальними й нині – в органах влади, міжнародних корпораціях, освітніх і громадських структурах, де потрібна чіткість, відповідальність і легітимність управлінських рішень. Інтерпретація Вебера сучасними дослідниками: «Раціональна бюрократія – це не в'язниця, а найвищий прояв людського прагнення до порядку. Проте саме в ній прихована загроза бездушності, коли правила замінують здоровий глузд».

Наголосимо, що після Першої світової війни і особливо в 1930–1940-х роках світова економіка вступила у фазу панування великих корпорацій. Промислові гіганти, такі як General Motors, Ford, DuPont, IBM, General Electric, мали десятки тисяч працівників, філії в різних країнах, складну ієрархію та власну політику.



У цей час власники капіталу (акціонери) дедалі менше брали участь у щоденному керуванні, натомість цю роль перебрати на себе професійні управлінці – менеджери.

Саме це явище вперше системно проаналізував американський економіст і соціальний мислитель Джеймс Бернхейм (James Burnham, 1905–1987) у своїй праці «The Managerial Revolution: What is Happening in the World» (1941) – «Революція менеджерів: що відбувається у світі». Бернхейм стверджував, що у XX столітті відбувається нова соціально-економічна революція – влада переходить від власників капіталу до професійних менеджерів. Він писав: «Власність більше не означає влади. Владу має той, хто управляє виробництвом – менеджер». Тобто світ вступає у нову епоху – епоху менеджеризму, де керівники великих корпорацій, державних і військових структур фактично формують новий панівний клас.

Ключові положення праці «Революції менеджерів» Бернхейма:

1. Зміна соціальної структури суспільства, зокрема – на зміну буржуазії (класу власників) приходить клас менеджерів, який володіє не капіталом, а знаннями, організаційними навичками і владою над процесом управління.

2. Менеджери – нові правителі економіки, тому що вони ухвалюють стратегічні рішення, розподіляють ресурси, контролюють фінанси й людей – незалежно від власників підприємств.

3. Держава в XX ст. функціонує як корпоративна структура, стверджував Бернхейм. Зокрема, США, СРСР, Німеччина набувають рис «величезних корпорацій», де управління централізоване і здійснюється технократами та бюрократами.

4. Кінець приватного капіталізму Бернхейм передбачав в таких занепадаючих проявах класичного капіталізму, як те, що власність розпорошена, контроль над виробництвом здійснюють не акціонери, а професійні адміністратори.



5. Аргументував, що менеджмент є новою формою влади, адже власне менеджмент стає формою соціального контролю, який поєднує технічну ефективність і політичну владу над масами.

6. Концепти Бернхайма щодо раціоналізації та планування стали ідеологією ефективності, планування і контролю – новий кодекс менеджерського суспільства, який витісняє хаос ринкової стихії.

Значення ідей Бернхайма для розвитку менеджменту в тому, що Бернхайм першим показав, що менеджмент – це не лише функція економіки, а й форма соціальної влади. Менеджери керують не лише ресурсами, а й людьми, процесами, інформацією, політикою.

Його ідеї стали підґрунтям технократичного підходу – переконання, що суспільством повинні керувати фахівці, компетентні в технологіях, організації та управлінні, а не політики чи бізнесмени.

Концепти Бернхайма мали вплив і на пізніші теорії менеджменту, зокрема:

- Пітер Друкер у 1950-х продовжив цю лінію, описуючи менеджера як ключову фігуру суспільства знань.

- Джон Кеннет Гелбрейт у книзі «Нове індустріальне суспільство» (1967) розвинув ідею «техноструктури» як групи експертів і менеджерів, які реально керують корпораціями.

- Згодом Елвін Тоффлер у «Третій хвилі» (1980) вбачав у менеджерах посередників між технологією і людиною.

Відтак, праці Бернхайма заклали інтелектуальні основи для появи поняття «корпоративного менеджменту», що поєднує управління власністю, відповідальність перед суспільством і баланс інтересів між власниками, менеджерами та працівниками.

Еволюцію управлінських ідей від систематизації функцій до осмислення соціальної ролі менеджера наочно показано даними табл. 2.7.3.



Таблиця 2.7.3

**Порівняльна таблиця трьох класиків адміністративної
школи менеджменту**

Анрі Файоль (1841–1925)	Макс Вебер (1864–1920)	Джеймс Бернхайм (1905–1964)
1	2	3
Ключова праця		
«Загальне і промислове управління» (1916)	«Господарство і суспільство» (1919, посмертно)	«Революція менеджерів» (1941)
Головна ідея		
Управління – це універсальний процес, що має власні функції, принципи і закономірності.	Раціональна бюрократія – найефективніша форма організації влади у великій системі.	Менеджери – новий соціальний клас, який фактично керує сучасними корпораціями і суспільством.
Об’єкт аналізу		
Організація як система взаємопов’язаних функцій.	Організація як формальна структура влади.	Суспільство як система корпоративного управління.
Мета управління		
Ефективність через планування, координацію та контроль.	Забезпечення стабільності, передбачуваності й раціональності дій.	Оптимальне управління великими корпораціями через проф. менеджерів.
Підхід до організації		
Адміністративний, функціональний.	Соціологічний, правовий, раціональний.	Політико-економічний, соціальний.
Функції управління		
План, організація, розпорядництво, координація, контроль.	Регулювання через формальні правила і владу посад.	Стратегічне керівництво, прийняття рішень, контроль ресурсів.



Продовження табл. 2.7.3

1	2	3
Основні принципи / елементи		
14 принципів управління (єдність командування, дисципліна, ініціатива тощо).	Елементи ідеальної бюрократії (ієрархія, поділ праці, безособовість, формальні правила).	Влада менеджерів над власниками; автономія управлінського класу.
Тип влади / авторитету		
Адміністративний авторитет, побудований на компетенції.	Раціонально-легальна влада.	Технократична, управлінська влада.
Роль менеджера		
Організатор, координатор, планувальник.	Виконавець правил, адміністратор влади.	Лідер нового соціального класу, стратег і управлінець корпорації.
Внесок у розвиток менеджменту		
Створив універсальну теорію управління – «п'ять функцій менеджменту».	Сформував поняття «бюрократії» як ідеальної моделі організації.	Визначив становлення «менеджеріалізму» – панування професійних управлінців.
Сучасне значення		
Основи класичного менеджменту, актуальні в освіті, бізнесі та державному управлінні.	Модель для сучасних адміністративних систем, корпоративного управління.	Передбачив перехід до епохи менеджерського капіталізму та корпоративного управління XXI ст.

Проте певні твердження Бернхайма отримали низку критики. Зокрема, марксистки вважали, що Бернхайм перебільшує роль



менеджерів, адже влада все одно належить тим, хто контролює власність і капітал. А ліберальні економісти критикували ідею «кінця капіталізму», адже ринок зберігає механізм конкуренції і приватної ініціативи. Соціологи менеджменту (Д. Белл, Р. Дарендорф) вважали, що менеджерський клас не є самостійною соціальною групою, а лише частиною еліти, яка змінює форми влади відповідно до технологічної епохи.

Попри суперечливість, ідеї Бернхайма виявилися пророчими. Так, у XXI столітті спостерігаємо:

1) владу CEO, топ-менеджерів, фінансових і технологічних еліт, які впливають на політику й суспільство (наприклад, Ілон Маск, Джефф Безос, Тім Кук);

2) домінування менеджерського капіталізму, у якому контроль здійснюють не власники, а корпоративні управлінці;

3) перетворення знань, інформації та управлінських навичок на головний ресурс впливу.

Відтоді менеджмент є невід'ємною складовою частиною організаційних структур та сферою діяльності, наділену функціями, які пов'язані з оптимальним придбанням, розміщенням та використанням людських і матеріальних ресурсів.

Тема 8. СТАНОВЛЕННЯ ШКОЛИ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

1. Дослідження індивідуальної ефективності: висновки експерименту на американському заводі «Вестерн Електрик», проведеного в 1924 р. Національною Дослідницькою Радою при Академії наук США. Ідеї Жоржа Пеннока.

2. Нові ідеї Елтона Мейо книг: «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» та «Політичні проблеми індустріальної цивілізації».

3. Розвиток соціального аспекту управління в дослідженнях Хоторна.



1. Дослідження індивідуальної ефективності: висновки експерименту на американському заводі «Вестерн Електрик», проведеного в 1924 р. Національною Дослідницькою Радою при Академії наук США. Ідеї Жоржа Пеннока

Період між Першою і Другою світовими війнами (1918–1939 рр.) став епохою глибоких економічних і соціальних змін. Після індустріального підйому початку ХХ століття, який супроводжувався механізацією виробництва, стандартизацією праці та формуванням великих корпорацій, світ зіткнувся з Великою депресією (1929–1933) – наймасштабнішою кризою капіталістичної економіки ХХ ст. Саме в цей період класичний тейлоризм – із його орієнтацією на норми, дисципліну, контроль і технічну ефективність – почав вичерпувати свій потенціал.

Робітники відчували втому від монотонної праці, масової стандартизації, зростала соціальна напруга. Керівники усвідомили, що економічні стимули вже не гарантують зростання продуктивності – потрібно зрозуміти психологічні й соціальні потреби працівників.

Як писав Елтон Мейо у 1933 році: «Найгостріша криза індустріальної цивілізації – не економічна, а людська: ми навчилися керувати машинами, але не людьми». Цей вислів став символом нового повороту в менеджменті – від «наукового управління машинами» до «наукового управління людьми».

Початком становлення школи людських відносин стали Хоторнські експерименти, що проводилися з 1924 по 1932 рік на заводі Western Electric Company у передмісті Чикаго – Готорні. Дослідження ініціювала Національна дослідницька рада США при Академії наук, а пізніше підключилась команда Гарвардської школи бізнесу на чолі з Елтоном Мейо, Фріцом Ретлісом та Роутісбергером. Мета експерименту – визначити, як зміна фізичних умов праці (освітлення, перерви, тривалість зміни, зарплата) впливає на продуктивність робітників.

Основні етапи та висновки експерименту:



1. Етап освітлення (1924–1927). Дві групи робітниць виконували однакові завдання за різних рівнів освітлення. Результат: продуктивність зростала навіть тоді, коли освітлення знижувалося. Висновок: вирішальним чинником виявилась увага до працівників, а не технічні зміни.

2. Етап спеціальної кімнати складання реле (1927–1932). Створено експериментальну групу з 6 працівниць, для яких змінювали умови – перерви, тривалість робочого дня, премії. Продуктивність постійно зростала. Після завершення експерименту (повернення старих умов) – продуктивність залишалася високою. Як зазначав Ретлісбергер у підсумковій доповіді: «Люди працювали не тому, що їм наказували, а тому, що вони відчували свою значущість».

Так народився феномен, який отримав назву «Хоторнський ефект» – підвищення продуктивності через усвідомлення людиною своєї участі в експерименті та підвищеної уваги з боку керівництва.

Окремої уваги заслуговує роль Жоржа Пеннока, який провів перші спостереження соціальної динаміки. Отже, Жорж Пеннок, менеджер заводу «Western Electric», був одним із перших практиків, хто відчув, що традиційна система контролю не працює. Його ідеї базувалися на тому, що:

- ефективність виробництва неможлива без довіри, взаємної підтримки та неформальної співпраці;
- необхідно створювати атмосферу участі, де керівник – не наглядач, а партнер.

Він уважно спостерігав за взаємодією працівниць і помітив, що емоційна стабільність у групі напряму впливає на якість праці. Зокрема, він писав: «Людина – це не зубець у шестерні, а частина соціального організму, який живе, відчуває і взаємодіє».

Саме Пеннок запропонував звернутися до соціологів і психологів Гарварду, що стало поштовхом до залучення Елтона Мейо.



**2. Нові ідеї Елтона Мейо книг:
«Соціальні проблеми індустріальної цивілізації»
та «Політичні проблеми індустріальної цивілізації»**

Елтон Мейо (1880–1949), професор Гарвардського університету, зробив вирішальний внесок у розвиток нової управлінської парадигми. Його праці «The Human Problems of an Industrial Civilization» (1933) та «The Political Problems of an Industrial Civilization» (1947) стали підсумком Готорнських досліджень. Елтон Мейо став не лише засновником школи людських відносин, а й філософом нового типу управління, який вважав, що криза індустріальної цивілізації – це не лише економічна, а передусім соціально-психологічна проблема. Його найвідоміші праці – це узагальнення результатів багаторічних досліджень людської поведінки в організаціях і спроба переосмислити роль менеджменту в умовах масового виробництва та урбанізації.

У книзі «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» (1933) Мейо підсумував результати Хоторнських експериментів і довів, що продуктивність праці зростає не лише завдяки матеріальним стимулам чи покращенню умов праці, а насамперед через соціальну взаємодію, моральний клімат і почуття належності до групи. Він писав: «Людина не є ізольованою одиницею праці. Вона – частина складного соціального цілого, і лише в межах цього цілого її поведінка може бути зрозумілою».

Мейо виступав проти механістичних уявлень класичної школи менеджменту (Тейлор, Файоль), вважаючи, що людські відносини в колективі мають визначальний вплив на ефективність організації. Він підкреслював важливість неформальних груп, комунікації, лідерства та морального тону у виробничих відносинах.

Основні положення концепції Мейо:

1. Людина – істота соціальна, її поведінка визначається груповими нормами, а не лише економічними стимулами.
2. Неформальні відносини часто впливають на роботу сильніше, ніж формальні накази.



3. Керівник повинен розуміти психологічні мотиви працівників і створювати атмосферу довіри.
4. Спілкування – ключ до ефективності управління.
5. Конфлікти на виробництві – не лише боротьба за зарплату, а вияв соціальної ізоляції або нерозуміння.

Це був новий менеджерський підхід, який відрізнявся від класичного за Тейлором (табл. 2.8.1).

Таблиця 2.8.1

Відмінність підходів Тейлора і Мейо

Критерій	Фредерік Тейлор	Елтон Мейо
Історичний контекст	Період індустріального зростання (1900–1915)	Період соціальної кризи і Великої депресії (1920–1930)
Об’єкт уваги	Людина як «механізм продуктивності»	Людина як «соціальна істота»
Мета менеджменту	Оптимізація праці та зниження витрат	Гармонізація стосунків у колективі
Інструменти	Норми, контроль, дисципліна	Мотивація, довіра, комунікація
Тип лідерства	Авторитарний, контролюючий	Демократичний, підтримувальний
Ключовий стимул	Заробітна плата	Участь, визнання, приналежність

Пізніше в праці «Політичні проблеми індустріальної цивілізації» (1947) Мейо аналізує кризу сучасного індустріального суспільства, яка, на його думку, полягає у відчуженні людини від праці, від спільноти, від власних цінностей. Він наголошував, що індустріальна система роз’єднала людей, послабила почуття спільності, що веде до соціальних конфліктів і втрати сенсу роботи. Мейо зазначав: «Ми створили механізм, який виробляє багатство, але руйнує людські стосунки». Ця пізніша праця є більш філософським осмисленням досвіду міжвоєнного і післявоєнного



світу. На думку вченого, вихід полягає у формуванні нової культури співпраці, де менеджери повинні бути не лише організаторами, а й посередниками соціального миру, здатними відновлювати комунікацію між людьми. Мейо наголошував, що: «Ми навчилися створювати чудові машини, але не навчилися створювати гармонію між людьми». Власне, Мейо розширив розуміння ефективності менеджменту, додавши до технічних чинників людський, емоційний і соціальний вимір. Таким чином, Елтон Мейо показав, що ефективність організації залежить не лише від структури і дисципліни, а й від людського фактору, соціальної гармонії і взаєморозуміння. Його ідеї стали основою подальших концепцій організаційної поведінки, корпоративної культури і мотивації, що активно розвивалися у 1950–1970-х роках.

3. Розвиток соціального аспекту управління в дослідженнях Хоторна

Початкові хоторнські експерименти (1924–1927 рр.) були задумом суто технократичним – дослідники хотіли виміряти вплив освітлення, температури, тривалості робочого дня на продуктивність. Проте результати виявили аномалію: незалежно від змін умов, ефективність праці зростала. Це стало відправною точкою «соціального повороту» у дослідженнях управління. Коли до роботи долучилась команда Елтона Мейо з Гарвардського університету (1927 р.), фокус перенісся з фізичних факторів праці на людські відносини, групову динаміку, спілкування та психологічний клімат. Як зазначив Мейо: «Працівник живе не лише в економічному, але й у соціальному світі. Його поведінка визначається не лише розміром заробітку, а передусім приналежністю до групи, від якої він отримує схвалення або осуд». Дослідження у відділенні складання реле (Relay Assembly Test Room) показали, що робітниці формували неформальні групи, які мали власні норми продуктивності, поведінки, відпочинку й взаємної підтримки. Було помічено, що:



- існує «соціальний контроль», коли група неформально карала працівницю, яка перевищувала норму, бо це могло призвести до підвищення офіційних вимог для всіх;

- можливість отримати психологічну підтримку, коли робітниці підбадьорювали одна одну, якщо хтось переживав втому чи проблеми вдома;

- панує неформальне лідерство, коли впливова особа в групі визначала настрій і ритм праці сильніше, ніж майстер.

Це стало першим у менеджменті емпіричним доказом соціальної природи трудової поведінки. Як писав Фріц Ретлісбергер: «Група створює для кожного працівника соціальне середовище, де він відчуває себе зрозумілим, підтриманим і потрібним. Це середовище регулює його дії навіть тоді, коли формальні накази мовчать». Хотторнські дослідження змінили уявлення про менеджера: він перестав бути лише «наглядачем за виконанням норм». Відтепер його роль – посередник, комунікатор, мотиватор і соціальний лідер. Зокрема, Мейо підкреслював, що: керівник має розуміти емоційний стан працівника; найефективніший контроль – через комунікацію, а не через страх; визнання, довіра і щира увага – головні стимули для людини у виробничому колективі. Ця гуманістична зміна стала витоком для подальших управлінських концепцій – мотиваційної теорії Маслоу, лідерства МакГрегора, організаційної культури Шейна.

У 1920–1930-х рр. американська економіка переживала глибоку кризу: безробіття сягало 25%; масові страйки і профспілкові рухи дестабілізували промисловість; відчувалося відчуження працівників від корпорацій, що зросли до безособових гігантів. Тому висновки Мейо про необхідність «олюднення» праці, включення працівника у процес комунікації, формування корпоративної спільності були не лише науковими, а й соціально-рятівними. Вони допомогли переосмислити модель управління як інструмент стабілізації суспільства через гармонію у трудових колективах. Як підкреслював Мейо: «Якщо індустріальна



цивілізація не навчиться поважати людину, вона втратить не лише ефективність, а й власну моральну основу».

Цікавим етапом в розвитку менеджменту стала програма інтерв'ювання: «Від монологу керівника до діалогу з працівником». Між 1928 і 1931 роками команда Гарвардського університету (Мейо, Ретлісбергер, Діксон, Уайтхед) провела масштабну програму інтерв'ювання 20 000 працівників на підприємствах «Western Electric». Метою було зрозуміти психологічні мотиви та настрої людей, а не просто збирати статистичні дані. Цей підхід став революційним, оскільки:

- вперше працівника розглядали як суб'єкта діалогу, а не об'єкт управління;
- методика інтерв'ю дозволяла виявляти емоції, конфлікти, страхи, очікування;
- розмову проводили у невимушеній, довірливій атмосфері, без формальних анкет.

Зміст інтерв'ювання охоплював питання про: ставлення до керівників; почуття справедливості оплати; відносини з колегами; атмосферу в колективі; причини втоми, невдоволення, конфліктів. Результати показали, що найгостріші проблеми пов'язані не із зарплатою, а з відчуттям непоміченості, нерозуміння та відсутності голосу. Ф. Ретлісбергер писав: «Інтерв'ю не лікує людину, але дає їй відчуття, що її бачать і чують. Іноді цього достатньо, щоб повернути довіру». Під час досліджень було встановлено, що у кожному трудовому колективі спонтанно формуються неформальні правила поведінки. Їх можна згрупувати у три блоки:

1. Норми продуктивності – прийнятний для групи рівень швидкості й якості роботи. Порушення («перевиконання» або «ледарство») могло викликати осуд.

2. Норми взаємодії – як саме слід спілкуватися, коли підтримувати, коли жартувати, коли зберігати тишу.

3. Норми лояльності – відданість групі, небажання «видавати» інформацію керівництву, солідарність у складних ситуаціях.



«Людина працює для себе, але живе в групі», – підсумовував Мейо, пояснюючи, чому неформальна культура сильніша за офіційні інструкції. На основі спостережень виокремлено кілька типових соціальних ролей (табл. 2.8.2).

Таблиця 2.8.2

Ролі у групі

Роль	Характеристика	Значення
Лідер	Визначає ритм, настрій, розв’язує суперечки	Спрямовує поведінку групи
Комунікатор	Підтримує емоційний зв’язок між членами	Знижує напруження, забезпечує обмін інформацією
Опозиціонер (критик)	Висловлює сумніви, але сприяє пошуку істини	Балансує групу, стимулює аналітичне мислення
Конформіст	Погоджується з більшістю, зберігає стабільність	Стримує конфлікти
Ізольований учасник	Мінімально взаємодіє	Часто стає джерелом проблем, якщо відчуває відчуження

Усвідомлення цих ролей дозволило менеджерам створювати ефективніші команди, балансувати їх склад і регулювати неформальні процеси. Виокремимо три ключові факти, що підсумовують відкриття Гарвардських дослідників:

1. Людина – соціальна істота. Її поведінка у виробництві визначається не лише інструкціями, а передусім груповими нормами, відносинами, емоційним кліматом. Таким чином, ефективність залежить від соціального середовища.

2. Неформальні групи – реальний чинник управління. У кожному колективі існує неформальна організація, яка може як



підсилювати, так і підривати офіційну владу. Отже, менеджер має працювати з груповою динамікою, а не лише з окремими людьми.

3. Увага до особистості – джерело мотивації. Людина прагне бути почутою. Інтерес, довіра, підтримка з боку керівництва – найсильніші мотиватори, які знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність. Тому «гуманне управління» – це не м'якість, а стратегічна доцільність.

Акцентуємо увагу на тому, що висновки хоторнських експериментів започаткували розвиток: соціології організацій (Барнард, Селзнік); теорії групової динаміки (К. Левін); мотиваційних концепцій (Маслоу, Герцберг); комунікаційного менеджменту; організаційної поведінки як науки. Відтак, в спектр уваги науковців та практиків з менеджменту після хоторнських експериментів увійшли такі аспекти, як: 1) управління персоналом (HR) – із акцентом на командній взаємодії, корпоративній культурі, лідерстві; 2) організаційна поведінка – дослідження мотивації, емоційного інтелекту, соціального капіталу; 3) менеджмент змін і комунікацій – управління груповими процесами та довірою в колективах; 4) коучинг і фасилітація – як інструменти розвитку людського потенціалу.

Сьогодні у всіх підручниках світу підкреслюється: саме «Хоторнський досвід» став точкою відліку поведінкових наук у менеджменті. Як зазначив історик менеджменту Даніел Врен: «Тейлор навчив нас раціонально керувати машинами, Мейо – розуміти людей. Разом вони створили те, що ми сьогодні називаємо менеджментом як мистецтвом і наукою». У сучасному світі, де технології стрімко змінюються, а штучний інтелект бере на себе дедалі більше функцій, саме соціальний аспект управління – здатність керівника створювати атмосферу довіри, командності та розвитку – залишається незамінною конкурентною перевагою будь-якої організації.



Тема 9. ТРЕТЯ ШКОЛА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Третя школа сучасного менеджменту – перехід до системного аналізу організацій. Аналіз поведінки групи – Джекоб Л. Морено і Курта Левіна.

2. Ідеї Ренсіса Лікерта щодо до ідентифікації двох різних видів лідерства або його орієнтації.

3. Концепти адміністративної поведінки за Г.Саймоном.

1. Третя школа сучасного менеджменту – перехід до системного аналізу організацій. Аналіз поведінки групи – Джекоб Л. Морено і Курта Левіна

Після Другої світової війни управлінська думка скорилася двома великими тисками: потребою ефективно керувати складними технологічними системами (атомна ера, великі фабрики, транспортні мережі) та необхідністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Це породило кількісні методи (operations research, управління запасами, теорія ігор, оптимізація) і поступово – системне мислення, яке розглядає організацію як цілісну відкриту систему.

Ключові ідеї системного підходу:

- Цілісність і взаємозв'язки. Елемент не можна зрозуміти ізольовано: структура, технологія, люди й середовище взаємодіють.

- Відкритість. Організація отримує ресурси із зовнішнього середовища і віддає продукт/послугу; вона залежна від постачання, ринку, політики.

- Зворотний зв'язок і саморегуляція. Поняття з кібернетики (Норберт Вінер) – системи враховують результат роботи й коригують поведінку.

- Динаміка й адаптивність. Система розвивається, пристосовується або деградує.

Методи й наслідки для менеджменту:



1. Моделювання (кількісне і системне), карта потоків, діаграми причинно-наслідкових зв'язків.

2. Поява міждисциплінарних команд: інженери, економісти, соціологи, ІТ.

В цьому аспекті цікавий аналіз поведінки групи за методиками Джейкоба Л. Морено і Курта Левіна. Джейкоб Леві Морено (1889–1974) започаткував напрям соціометрії – науки про міжособистісні зв'язки у групі. Він розробив метод соціометричного вимірювання, який дозволяв визначати рівень симпатій, антипатій, лідерства та згуртованості колективу. Морено довів, що емоційна структура групи часто важливіша за формальну організаційну ієрархію, а ефективність команди залежить від «соціального клімату» – взаємної довіри й співробітництва. Морено вважав: «Будь-яке суспільство можна зрозуміти лише через його мережу міжособистісних виборів» [10]. Основні концепти управління Джейкоба Л. Морено:

– Соціометрія як метод формалізації міжособистісних виборів у групі за принципом: хто кого обирає для співпраці, дружби тощо. В результаті отримуються соціограми, які візуалізують зв'язки, центри впливу, ізольованих осіб.

– Психодрама як метод активної групової терапії/тренінгу, де учасники відтворюють сцени й ролі, це потужний пласт для виявлення прихованих установок і відпрацювання нових моделей взаємодії.

З погляду практичного значення в менеджменті, ідеї Джейкоба Л. Морено стали інструментом діагностики команд для виявлення неформальних лідерів, корекції конфліктів, командоутворення.

Курт Левін (1890–1947) – учений німецько-американського походження, один із засновників соціальної психології. Він створив концепцію «польової теорії поведінки», згідно з якою поведінка людини визначається не лише її особистими рисами, а й соціальним полем – середовищем, у якому вона діє. Левін також упровадив поняття «групової динаміки» – процесів, що виникають



під час взаємодії людей у колективі: норми, ролі, лідерство, згуртованість. Його ідеї стали основою сучасних методів тренінгу, фасилітації, управління змінами. К. Левін підкреслював: «Найкращий спосіб зрозуміти систему підкреслював – це спробувати її змінити».

Основні теорії Курта Левіна:

- Польова теорія поведінки полягала в формулі, що поведінка (В) = f(особа, середовище), тобто поведінка визначається не лише особистістю, а й полем сил (соціальне поле).

- Групова динаміка формується шляхом введення поняття груп як джерела норм, ролей, впливу. Левін вивчав процеси кооперації, конфлікту, конформізму.

- Модель змін (Unfreeze – Change – Refreeze), розроблена Левіном, стала практичним алгоритмом впровадження змін, зокрема: розморозити поточні установки, ввести нові практики, закріпити їх.

- Ідея «action research (польове/дієве дослідження)» Левіна ґрунтується на поєднанні дослідження й практики – експеримент/інтервенція у природних умовах для одночасного розуміння й поліпшення ситуації.

Практичними наслідками новацій Курта Левіна є: 1) розробка корпоративних тренінгів і розвитку команд; 2) використання соціометрії і психодрами в HR, підборі команд, терапевтичній роботі з групами та 3) методологія для управління змінами у великих організаціях.

2. Ідеї Ренсіса Лікерта щодо до ідентифікації двох різних видів лідерства або його орієнтації

Підходи до типології систем управління й орієнтації на лідерство заклала ще хоторнська експериментальна платформа. Зокрема, хоторнські дослідження дали кілька взаємозв'язаних результатів: хоторнський ефект, виявлення ролі неформальних груп, фактичне піднесення важливості психологічних і соціальних



стимулів. Виокремимо ролі ключових учасників цього напрямку та їх історичний внесок в розвиток менеджменту:

1. Мейойсти (прибічники Елтона Мейо) підкреслювали важливість уваги, спілкування, групової підтримки; вважали, що організаційні процедури повинні впроваджувати практики участі й діалогу.

2. Абрахам Маслоу побачив у результатах Хоторна емпіричне підтвердження того, що люди мають багаторівневі потреби (фізіологічні → безпека → соціальні → визнання → самореалізація). В управлінні це привело до ідеї: підвищення мотивації вимагає уваги до вищих потреб, не лише грошей.

3. Фріц Ротлісбергер систематизував висновки в працях про взаємозв'язок соціальних факторів і продуктивності; підкреслив властивість групового контролю (як група сама встановлює допустимі норми праці). Варто зауважити, що пізніші дослідники вказували на те, що інтерпретації Мейо й співавторів були інколи надто узагальненими; феномен Хоторна має кілька пояснень (особливий контекст, вибірка, дослідницький вплив). Проте практичні висновки про значення неформальних груп і потреб працівників залишилися міцними й на сьогодні.

В свою чергу Ренсіс Лікерт (1903–1981) запропонував концепцію «систем управління і лідерства», де виокремив два типи керівної орієнтації: перший – орієнтація на завдання в авторитарній моделі, де керівник контролює, наказує, стимулює через страх або винагороду, а другий – орієнтація на людей в демократичній моделі, в якій керівник співпрацює, підтримує, розвиває потенціал працівників. Він довів, що ефективність колективу вища за умов демократичного стилю, який сприяє залученню, довірі, командності. Модель Лікерта стала підґрунтям для формування сучасних теорій лідерства, коучингу і корпоративної культури. Сьогодні досить популярна класифікація систем керівництва Ренсіса Лікерта під назвою «Likert's Systems I–IV»:

1. System I – Exploitative-Authoritative. Авторитарний контроль, низька довіра, мотивація через страх/нагороди.



2. System II – Benevolent-Authoritative. «Доброзичливий тиск»: керівник все ще контролює, але застосовує батьківський тон.

3. System III – Consultative. Керівництво консультується з підлеглими; частина рішень – спільні; більша довіра.

4. System IV – Participative-Group. Високий рівень довіри, участі, командного прийняття рішень; ідеал для високої мотивації й інновацій.

Основна ідея в тому, що вищі результати (ефективність, задоволення, лояльність) досягаються в системах з більшою участю і довірою. Likert також розробив методи вимірювання клімату організації (шкали, анкети), що стали практичними інструментами HR. Практичними наслідками стали такі концепти:

1) рух до «participative management» шляхом впровадження систем 360° зворотного зв'язку, делегування повноважень, розвиток команд;

2) Лікертіві ідеї слугували містком між дослідженнями людських відносин і практичними HR-процедурами XX століття.

Узагальнення класичних й сучасних поглядів (Barnard, Blau, Selznick, Scott та ін.) щодо взаємин між формальною та неформальною організацією дозволяють констатувати, що:

1) формальна організація – свідомо побудована структура з посадовими інструкціями, правилами, цілями і офіційною владою;

2) неформальна організація – мережа міжособистісних відносин, звичаїв, групових норм, неофіційних лідерів, яка виникає природно всередині формальної системи.

Механізми їх взаємодії ґрунтуються на таких 4-х концептах:

1. Комплементарність – неформальні мережі часто пришивдшують рішення, забезпечують підтримку, адаптують формальні правила під реалії.

2. Конфлікт – неформальні норми можуть суперечити офіційним правилам (наприклад, група карає «за перевиконання», аби уникнути підвищення норм).



3. Трансляція культури – неформальна організація поширює цінності й поведінку, які формалізуються згодом або підривають офіційні цілі.

4. Регуляторний ефект – коли формальні правила не охоплюють всіх нюансів роботи, неформальні механізми виконують роль оперативного регулювання.

Зокрема, Честер Барнард розглядав організацію як систему кооперації, в якій авторитет зумовлений прийняттям цілей працівниками, а неформальні відносини стають джерелом лояльності. Peter Blau провів аналіз формальної організації як соціальної системи, яка фокусується на структурній логіці. Згодом Philip Selznick запропонував концепцію «інституціоналізації», згідно з якою організації формалізуються, але також засвоюють місцеві (неформальні) цінності. Наголосимо, що сьогодні усвідомлення й робота з неформальними мережами є обов'язковою частиною HR-стратегії фірми, а її change management має враховувати не лише офіційні процеси, а й «внутрішню карту» комунікацій і впливу: застосовувати такі інструменти, як соціометрію, аналіз мереж (SNA), фасилітація, робота з ключовими впливовими особами підприємства.

3. Концепти адміністративної поведінки за Г. Саймоном

Герберт А. Саймон (1916–2001), лауреат Нобелівської премії, у праці «Administrative Behavior» (1947) розвинув поняття «обмеженої раціональності». Він вважав, що керівники не можуть ухвалювати абсолютно раціональні рішення через обмеження часу, інформації та когнітивних можливостей. Тому вони прагнуть не до оптимальних, а до задовільних рішень (principle of satisficing). Саймон також заклав основи наукової теорії прийняття управлінських рішень, поєднавши психологію, логіку й кібернетику. Його підхід сформував фундамент сучасного системного мислення і менеджменту на основі даних.

Основні ідеї Г. Саймона:



1. Обмежена раціональність (bounded rationality) полягає в тому, що люди не мають повної інформації, часу чи когнітивних ресурсів, тому ухвалюють задовільні (satisficing) рішення, а не оптимальні.

2. Процеси ухвалення рішень є центральною проблемою адміністрування, відтак інституційна структура існує, щоб полегшити процес прийняття рішень (інформація, розподіл компетенцій, процедури).

3. Інституційні обмеження впливають на раціональність.

Теорії Герберт А. Саймон в сучасній практиці менеджменту становлять дизайн процедур, що зменшують інформаційну перевантаженість (рапорти, KPI, делегування). Важливим залишається концепт розуміння людського фактора в моделюванні організаційних рішень (симуляції, сценарному плануванні). Вони стали засадами для впровадження систем інформації для керівників (MIS). В цьому контексті заслуговує на увагу дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації, проведене Джорджем Гомансом. Американський соціолог Дж. Гоманс (1910–1989) розробив теорію соціального обміну, де показав, що поведінка людей у групі базується на принципі взаємної вигоди – обміну підтримкою, інформацією, визнанням. Він вивчав організацію як відкрите соціальне середовище, у якому внутрішні взаємини залежать від зовнішнього контексту: ринку, споживачів, інституцій. Гоманс першим запропонував поняття «організаційного середовища» – того, що згодом стало центральним у системному і ситуаційному підходах до менеджменту. Отже, теорія соціального обміну (G. Homans) полягає в тому, що :

1) людські взаємодії трактуються як обміни винагород і витрат, причому людина продовжує взаємодіяти навіть при умові, що винагороди перевищують витрати;) результатом взаємодій стають усталені норми й партнери, які й визначають ступінь стабільності групи;



3) організація є відкритою системою, в якій внутрішні відносини (обмін) залежать від зовнішніх стимулів (ринок, технології, регулятори). Цей підхід дав підґрунтя для пізніших теорій «організаційного середовища» та стратегічного менеджменту.

Відтак, сформувалися чотири основних підходи в загальній теорії управління:

1. Системний підхід дозволяє моделювати складні взаємозв'язки, виявляти вузькі місця й точки впливу за допомогою таких інструментів, як: системна карта, моделі потоків, динамічні моделі (system dynamics – Jay Forrester).

2. Розвиток теорії організації, що передбачає три переходи: від структури (ієрархії) → до процесів → до культури та знань. Його ключовими напрямками є теорія інституцій (DiMaggio & Powell), теорія ресурсів та компетенцій (RBV), організаційне навчання (Argyris, Senge).

3. Процесний підхід, який фокусується на послідовності управлінських дій (планування, організація, мотивація, контроль), розглядає сервісні та бізнес-процеси як основу побудови організації (BPM, lean management).

4. Ситуаційний (contingency) підхід ґрунтується на ідеї, що немає «універсальної» організаційної форми, тому структура й стиль керівництва фірми повинні відповідати таким чинникам: технології, розміру, стратегії, культури, зовнішнього середовища. Емпіричним доказом виступають дослідження Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch про те, що різні структури потрібні для «механістичних» і «органічних» умов діяльності фірми.

Узагальнимо, що розвиток управлінської думки середини ХХ ст. знаменував перехід від механістичних до системно-гуманістичних уявлень про організацію. Це історія розширення масштабу аналізу: від індивідуальної дії → групової динаміки → організаційної структури → системи, що взаємодіє із середовищем. Сучасний менеджер має оперувати усіма цими рівнями одночасно.



Менеджмент став міждисциплінарною наукою, яка об'єднує економіку, психологію, соціологію, інформатику. Ідеї Мейо, Левіна, Саймона, Лікерта та інших дослідників заклали основу сучасних теорій лідерства, організаційної культури, комунікацій, прийняття рішень і управління змінами, без яких не може існувати менеджмент XXI століття, зокрема: 1) HR і лідерство: практики участі, фасилітації, коучингу (ідей Лікерта, Мейо, Левіна); 2) Change management: моделі «розморожування/зміни/заморожування» (Левін) + action research; 3) Стратегія і структура: ситуативний підхід вмотивовує адаптивність – організації, що швидко змінюються, мають більш «органічні» структури; 4) Аналітика й ІТ: системні підходи та СІБ гарди дозволяють охопити складні взаємозв'язки й ухвалювати більш обґрунтовані рішення (але обмеження Саймона нагадує: дані – не все).

Історія менеджменту – це шлях від механічного бачення праці до розуміння людини як головного ресурсу розвитку. Від Тейлора і Файоля, які заклали основи наукової організації праці, до Мейо, Маслоу, Левіна й Саймона, котрі відкрили соціальну та поведінкову природу управління, – ця наука пройшла еволюцію від контролю до співпраці. Сучасний менеджмент спирається на системний, процесний і ситуаційний підходи, що дозволяють бачити організацію як живу, адаптивну систему. На зміну ідеї «людина для виробництва» прийшла концепція «виробництво для людини», де партнерство, комунікація та розвиток особистості стають основними цінностями. Менеджмент XXI століття поєднує ефективність із людяністю, прагнення до інновацій – із відповідальністю перед суспільством, роблячи людину центральною фігурою організації майбутнього. Зауважимо, що сучасні дослідники критикують деякі класичні ідеї, зокрема й хоторнський ефект. Вважають, що він інтерпретується надто оптимістично, а сучасні дослідження показують складніші причинно-наслідкові ланцюги. Проте всі науковці згодні з цитатою Г. Саймона: «Організація – це не лише структура, а живий організм, який розвивається, навчається і взаємодіє зі світом».



Тема 10. ЗАРОДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ МЕХАНІЗМІВ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ЦСР) ООН

- 1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX століття.**
- 2. Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року та в післявоєнний період.**
- 3. Професіоналізація менеджменту в Незалежній Україні.**
- 4. Концепція Цілей сталого розвитку ООН та зміна в підходах сучасного менеджменту.**

1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX століття

У XIX столітті, на тлі становлення промислової епохи, українські мислителі заклали філософські, економічні та адміністративні основи управління, орієнтовані на суспільне благо, освіту та розвиток науки.

Михайло Андрійович Балюдянський (1769–1847) – перший ректор Санкт-Петербурзького університету, уродженець Закарпаття. Вважав, що ефективне управління державою повинно спиратися на економічну раціональність, правову культуру і просвітництво. Підкреслював значення підготовки управлінських кадрів як засобу підвищення добробуту народу.

Василь Назарович Каразін (1773–1842) – ініціатор створення Харківського університету, мислитель-просвітитель. Вважав, що держава повинна управляти на основі наукових принципів, освіти і розвитку господарства. Його діяльність – приклад поєднання державного управління і підприємництва.

Випускники Києво-Могилянської академії (А.Самборський, М.Ліванов, І.Комов) розвивали гуманістичну парадигму управління: моральність, освіченість, служіння суспільству як ключові риси керівника.



Іван Вернадський (1821–1884) – професор політичної економії Київського університету, автор праць з теорії господарського устрою. Вважав, що економіка – це соціальний організм, у якому управління має забезпечувати рівновагу між працею, капіталом і суспільними інтересами.

Микола Християнович Бунге (1823–1895) – прем'єр-міністр царської імперії українського походження. Розробив концепцію соціально орієнтованої економіки та державного регулювання підприємницької діяльності, передбачаючи майбутні засади корпоративного менеджменту.

Михайло Іванович Туган-Барановський (1865–1919) – один із найвідоміших українських економістів світу. Створив теорію економічних циклів і підкреслював роль людського фактору у виробництві. Вважав, що етика і моральність є ключем до ефективного управління, а справедливий розподіл – основою стійкого розвитку суспільства. Його ідеї вважаються передвісниками концепції соціальної відповідальності бізнесу (CSR) і сталого менеджменту.

2. Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року та в післявоєнний період

Після революційних подій управління набуло нового характеру – поєднання технократичного, соціалістичного та науково-організаційного підходів.

Підходи до наукової організації праці (НОП), за Леніним, свідчать про те, що він підтримував ідеї Ф. Тейлора, але вбачав у них не лише технічну, а й соціальну функцію – підвищення продуктивності праці на благо колективу. В Україні цей підхід став основою формування інститутів НОП, що діяли у 1920–1930-х роках.

Ф.Р. Дунаєвський – представник технічного напрямку, розробляв нормування, стандартизацію та раціоналізацію процесів управління. Його ідеї стали основою для планово-економічної системи управління в СРСР.



О.О. Богданов (1873–1928) – автор книги «Тектології» – першої універсальної теорії організації, яку сучасна наука вважає попередницею системного підходу в менеджменті. Богданов розглядав організацію як живу систему, здатну до саморегуляції, узгодження частин і цілого, що на пряму перегукується з ідеями екологічного менеджменту та сталого розвитку.

О.К. Гастев (1882–1939) – засновник Центрального інституту праці, представник комплексного (системного) підходу. Прагнув поєднати технічні, психологічні та соціальні аспекти управління. Його ідея «людина як динамічна система в організації» стала передумовою сучасного ергономічного менеджменту.

Є.Ф. Розмирович, Ф.Р. Дунаєвський розробляли технічний підхід – стандартизацію рухів, технологічну оптимізацію, науковий добір кадрів.

Національна зумовленість управлінської думки (20–30-ті рр. XX ст.) проявляється в працях М. Порш, М. Волобуєва, Л. Яснопольського, В. Постриганова, які намагалися обґрунтувати самобутній український шлях розвитку економіки та управління, заснований на власній господарській традиції, локальній ініціативі та соціальній справедливості.

У 1950–1980-х рр. на теренах України розвивалися ідеї:

- планово-економічного управління з чіткою ієрархією;
- кібернетичного підходу (В.М. Глушков – автор ідеї автоматизованої системи управління народним господарством);
- соціального планування (орієнтація на потреби людини);
- розвиток наукових шкіл управління персоналом, організації виробництва, економічного стимулювання.

Отже, українські економісти і менеджери поступово формували власне розуміння ефективності не лише у виробничому, а й у соціальному сенсі.

3. Професіоналізація менеджменту в Незалежній Україні

Після проголошення незалежності у 1991 році Україна почала масштабну економічну трансформацію – від централізовано-



планової до ринкової економіки. Це спричинило появу нових управлінських функцій: підприємництво, маркетинг, стратегічне планування, інвестиційний аналіз.

Основні риси періоду:

1. Становлення підприємництва: 1990-ті – час появи тисяч малих і середніх приватних фірм, які фактично створили практичну школу управління ринковим типом.

2. Освітня база менеджменту: в Україні започатковано перші навчальні програми зі спеціальності «Менеджмент організацій», зокрема, у 1992 р. – у Київському національному економічному університеті ім. В. Гетьмана (КНЕУ); у 1993 р. – у Львівському національному університеті ім. І. Франка; у 1995 р. – у Чернівецькому державному університеті ім. Ю. Федьковича.

Так формується перше покоління професійних менеджерів незалежної України.

Поява бізнес-шкіл: з 1996 року починає діяти Міжнародний інститут менеджменту (MIM-Київ) – перша українська бізнес-школа з програмою MBA; у 2000-х до неї приєдналися Lviv Business School (LvBS), Києво-Могилянська бізнес-школа (kmbS) та Dnipro Business School.

Інституційне становлення менеджменту спостерігається протягом 2000–2010 рр. Україна інтегрувалася у глобальні економічні процеси, приєдналася до СОТ (2008 р.), що зумовило стандартизацію управлінських підходів. Ключові факти:

1. Прийняття Державного стандарту з менеджменту якості (ISO 9001) – початок сертифікації управління якістю на підприємствах.

2. Розвиток менеджменту публічного сектору: ухвалення Закону «Про державну службу» (2001, оновлено 2016), створення Національної академії державного управління при Президентіві України (НАДУ).

3. Поява сучасних управлінських інструментів: проектний менеджмент (PM), управління ризиками, маркетинг, HR-менеджмент, PR-менеджмент.



Цей етап характеризується пошуком балансу між європейськими стандартами управління і національною специфікою, що виявляється у принципах прозорості, орієнтації на результат та соціальній відповідальності.

Розвиток вітчизняного менеджменту у цифрову епоху (2010–2020 рр.) характеризується такими аспектами:

- формування нової генерації управлінців-інноваторів, які поєднують бізнес-логіку з соціальною місією (стартапи, IT-компанії, соціальні підприємства);

- виникає цифровий менеджмент – управління на основі аналітики даних, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів;

- у 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України – перший урядовий орган, що впроваджує принцип «держава у смартфоні».

Прикладами лідерів і ініціатив є Програма «Дія.Бізнес» – платформа розвитку підприємництва, що навчає українців навичкам сучасного менеджменту та Е-послуги для бізнесу та громади, які стимулюють ефективність управління.

Окремого аналізу потребує етап розвитку вітчизняного менеджменту під час війни та у майбутній відбудові (2022–дотепер). Наголосимо, що російська агресія стала викликом, який переосмислив роль менеджера: від виконавця до лідера-громадянина. Формується кризовий менеджмент нового типу – гнучкий, орієнтований на стійкість, самоорганізацію, взаємодопомогу. Характерні тенденції в менеджменті українських фірм в умовах повномасштабного вторгнення:

- розвиток волонтерських і громадських організацій, які діють за принципами проєктного менеджменту;

- акцент на лідерстві служіння (servant leadership) – орієнтація на підтримку команди;

- поява ініціатив із післявоєнного відновлення («Rebuild Ukraine», «Made in Ukraine», «Велика відбудова»).



Віхи розвитку управлінської вітчизняної науки охарактеризовано в табл. 2.10.1.

Таблиця 2.10.1

Еволюція вітчизняного менеджменту

Етап	Провідні діячі	Основні ідеї	Вплив на сучасний менеджмент
XIX ст.	Балюдянський, Каразін, Бунге, Туган-Барановський	Освічений, моральний керівник; суспільне благо; етика і соціальна справедливість	Соціально-відповідальний менеджмент
1917–1930-ті	Богданов, Гастев, Дунаєвський	Наукова організація праці, системність, технократизм	Системний, ергономічний і технічний підходи
1950–1980-ті	Глушков, інші	Кібернетика, соціальне планування, ефективність	Менеджмент інформаційних систем
1991–2000-ті	Українські наукові школи	Професіоналізація, підприємництво, цифровізація	Менеджмент знань, інновацій
XXI ст.	Нові покоління менеджерів	Сталий розвиток, ESG, цифрова етика	Сталий, екологічний і соціальний менеджмент

Узагальнимо, що професіоналізація українського менеджменту – це перехід від адміністративної логіки до ціннісної, від копіювання моделей до творення власної школи, де поєднано інноваційність, людяність і патріотизм.



4. Концепція Цілей сталого розвитку ООН та зміна в підходах сучасного менеджменту

У 2015 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила Порядок денний сталого розвитку – 2030, який містить 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). Це дорожня карта для урядів, бізнесу, громадських організацій і освітніх установ. Основна ідея – збалансований розвиток трьох сфер: економічної, соціальної, екологічної. Відповідно, сьогодні менеджмент в Україні і світі дедалі більше зорієнтований на Цілі сталого розвитку (ЦСР):

- Економічний вимір: ефективне використання ресурсів, енергоощадність, інновації.
- Соціальний вимір: розвиток людського капіталу, гендерна рівність, справедливість, партнерство.
- Екологічний вимір: зменшення викидів, зелена логістика, циркулярна економіка.

У 2019 році Україна ухвалила Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначила 86 національних індикаторів для вимірювання прогресу. Вперше було закладено зв'язок між державною політикою, бізнесом та освітою. Ключові напрями реалізації в розрізі сегментів:

- Бізнес-сектор – компанії «Нова Пошта», «Метінвест», «Укрзалізниця», «DTEK», «Rozetka» публікують ESG-звіти, запроваджують екоінновації, етичні кодекси, гендерну політику.
- Освіта і наука – ВНЗ інтегрують ЦСР у навчальні програми з менеджменту, екологічної економіки, урбаністики.
- Громадський сектор – ГО «Екодія», «Глобал Офіс», «UN Global Compact Ukraine» ведуть просвітницькі кампанії серед бізнесу і громад.

Відтак розпочався пошук нових моделей вітчизняного менеджменту у світлі ЦСР, зокрема:

1. Менеджмент сталого розвитку (Sustainable Management) – орієнтація на довгострокову цінність, а не на короткостроковий прибуток.



2. ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) – оцінка компаній за рівнем відповідальності перед суспільством і природою.

3. Циркулярна економіка – управління на основі повторного використання ресурсів.

4. Зелена логістика – оптимізація транспортування з мінімальним вуглецевим слідом.

5. Інклюзивне управління – залучення різних соціальних груп до прийняття рішень.

Українські дослідники та практики сьогодні створюють модель «сталого менеджменту», де керівник не лише планує і координує, а й піклується про баланс між прибутком, людьми та планетою (табл. 2.10.2).

Таблиця 2.10.2

Адаптація менеджерських підходів у світлі досягнень ЦСР

Вимір	Приклад цілей	Вплив на менеджмент
Економічний	ЦСР 8 – Гідна праця і економічне зростання; ЦСР 9 – Інновації та інфраструктура	Пошук нових бізнес-моделей, підвищення ефективності, розвиток зелених технологій
Соціальний	ЦСР 4 – Якісна освіта; ЦСР 5 – Гендерна рівність; ЦСР 10 – Зменшення нерівності	Етичне лідерство, рівність можливостей, турбота про працівників
Екологічний	ЦСР 12 – Відповідальне споживання і виробництво; ЦСР 13 – Боротьба зі зміною клімату	Еко-менеджмент, циркулярна економіка, ESG-звітність

Сучасний український менеджер – це лідер сталого розвитку, який мислить системно та глобально; бачить взаємозв'язок між прибутком і добробутом громади; діє етично, екологічно, інноваційно; сприяє миру, партнерству, людяності.

Сталий розвиток – це не про виживання, це про гідність, інновації та відповідальність, яку кожен менеджер має перед майбутніми поколіннями.



Розділ 3

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.**
- 2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.**
- 3. Методи дослідження у менеджменті.**
- 4. Відмінності між менеджером і підприємцем.**

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Менеджмент – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовані фахівці – менеджери формують організації та керують ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення.

Менеджмент – специфічний апарат управління сучасною організацією. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати й ефективно функціонувати. Головне завдання апарату управління – координація та раціональне використання ресурсів організації для досягнення її цілей.

Менеджмент – це певна категорія людей (соціальний прошарок), що здійснює управління.

Менеджмент – це:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- мистецтво керувати кадрами;
- особливі вміння й адміністративні навички.

Менеджер – це керівник, що займає постійну посаду та наділений повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності фірми, що функціонує у ринкових умовах.

Залежно від рівня управління розрізняють вищих, середніх і нижчих менеджерів, а від характеру діяльності – лінійних і функціональних.



2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

Предмет вивчення менеджменту – це:

- 1) теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо);
- 2) практика управління організаціями, фірмами, підприємствами, корпораціями тощо;
- 3) проектування систем менеджменту шляхом формування взаємопов'язаних управлінських важелів, що забезпечують управлінський вплив керуючої системи підприємства на керовану систему.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Дослідження процесу менеджменту, вивчення історії його розвитку дозволяє послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити існуючі взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер і специфічні особливості здійснення управлінського впливу. Це сприятиме формуванню у майбутніх менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, якостей лідера, здатності до ухвалення раціональних управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення менеджменту є персонал керуючої та керованої систем підприємства, професійний та кваліфікаційний рівень працівників організації, рівень та якість виконання ними посадових повноважень, обсяги відповідальності за результативність власної діяльності, а також взаємозв'язки системи менеджменту організації.

3. Методи дослідження у менеджменті

З метою виявлення тенденцій розвитку організацій, законів і принципів менеджменту на практиці використовують такі методи дослідження.

1. Діалектичний метод – вивчає динаміку розвитку явищ, а саме: взаємозумовлений та суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод – передбачає вивчення досліджуваного явища в динаміці з урахуванням причин, умов і



факторів, які зумовили тенденції зміни його розвитку.

3. Системний метод – являє собою сукупність методологічних засобів, процедур і прийомів, спрямованих на процес дослідження складних об'єктів з урахуванням існуючих взаємозв'язків і динамічних характеристик.

4. Аналітичний метод – зміст його полягає у розчленуванні цілого на складові частини та вивченні їх як єдиного цілого. Цей метод, зазвичай, використовують стосовно складних явищ і об'єктів дослідження.

5. Балансовий метод – застосовують з метою визначення рівня чинників впливу на узагальнюючий показник. Цей метод дозволяє проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, а також виявити причини відхилень, що сприяли розвитку такого стану речей.

6. Методи моделювання – використовують у разі неможливості проведення дослідження тенденцій розвитку об'єкта під впливом різноманітних факторів через значний рівень складності сформованих взаємозв'язків. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які повинні бути адекватними й максимально наближеними до особливостей функціонування об'єкта дослідження.

7. Експертні методи – застосовують у випадку неможливості проведення кількісної ідентифікації параметрів оцінювання. До них належать *органолептичні* методи, які передбачають визначення у кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття фахівцями-експертами ознак оцінюваного явища.

8. Економіко-математичні методи – передбачають вивчення випадкових або імовірнісних явищ. Завдяки цим методам можна виявити закономірності серед випадковостей. До них належать **методи елементарної математики** (диференційне, інтегральне й варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одновимірних і багатовимірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс); економетричні методи (лінійне, нелінійне,



блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод опуклого програмування, сітьове програмування, управління запасами); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії імовірностей тощо.

9. Соціологічні методи – базуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів. Це анкетування, інтерв'ювання, тестування.

З метою розширення пізнавальних і дослідницьких можливостей варто інтегрувати перелічені методи. Це сприятиме формуванню у фахівців комплексного бачення суті розвитку взаємозв'язків між базовими категоріями менеджменту.

4. Відмінності між менеджером і підприємцем

Менеджер організації є однією з центральних фігур сучасного менеджменту. Він активно впроваджує на практиці ефективні ідеї господарювання, нововведення й новітні досягнення науково-технічного прогресу, враховує динамічні зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на ринкову кон'юнктуру та динаміку попиту споживачів і пропозиції товаровиробників, оптимізує виробничо-господарську діяльність підприємства з урахуванням сучасних вимог ринку.

Американський науковець Мінцберг виокремив управлінські види діяльності, які згодом класифікував так:

1) міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка пов'язує діяльність менеджерів із зовнішніми організаціями та посадовими особами;

2) інформаційні ролі:

- приймач службової інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- розповсюджувач релевантної інформації;
- представник фірми (у процесі зовнішніх контактів)



організації);

3) повноваження, пов'язані з процесом ухвалення управлінських рішень:

- підприємець, який веде пошук альтернативних можливостей удосконалення діяльності суб'єкта господарювання;
- ліквідатор виявлених відхилень у процесі функціонування організації;
- розповсюджувач виробничих ресурсів;
- відповідальна особа за процес ведення перемовин між усіма зацікавленими сторонами.

Крім менеджерів, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець, який готовий іти на ризик; упроваджувати нововведення та зміни в організації; нести фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримувати грошовий дохід і задоволення від власних досягнень у бізнесі; розвивати власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх і позичених) тощо.

Кардинальна відмінність між підприємцем і менеджером полягає у тому, що бізнесмен генерує нові ідеї, реалізовує їх на практиці та наймає менеджерів для управління підприємством. Відмінності між менеджером та підприємцем наведено у таблиці 3.1.1.

Іноді ролі менеджера та підприємця можуть збігатися. Наприклад, підприємець, який створив нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер, зокрема, може відкрити власну справу та стати повноцінним підприємцем. Однак такий збіг ролей менеджера та підприємця можливий лише тимчасово, адже згодом у процесі функціонування підприємства функціональні обов'язки працівників конкретизуватимуться, і вони посідатимуть певні посади в організаційній структурі управління організацією. Довготермінове поєднання ролей «підприємець-менеджер» може мати місце лише на невеликих за розміром підприємствах.



Таблиця 3.1.1

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені кошти та інші ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та забезпечує його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилася нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у їх нагромадженні	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди
6. Ставлення до побудови організації	Використовує організаційну структуру управління, яка склалась, і має ієрархічну природу	Надає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які опираються на неформальні зв'язки

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Внесок школи наукового управління в розвиток управлінської думки.
2. Класична (адміністративна) школа.
3. Школа психології та людських стосунків.
4. Кількісна школа та її внесок у розвиток теорії та практики управління.
5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.



1. Внесок школи наукового управління в розвиток управлінської думки (1885-1920 рр.)

Засновники школи – Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, Г. Гантт – вважали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна вдосконалювати операції ручної праці, домагаючись більш ефективного виконання робіт.

Головні ідеї в галузі менеджменту сформулював Ф.Тейлор у вигляді принципів «наукового управління»:

- розробка оптимальних методів виконання роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів і зусиль робітників;
- підбір і навчання співробітників, надання їм таких робочих місць, на яких вони можуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці;
- використання функціональних менеджерів, які аналізують роботу підприємства та здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами (адміністрацією).

2. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.)

Засновники школи – А. Файоль, Д. Муні, А. Слоун, Г. Еммерсон – намагалися дати відповідь на питання, які стосуються ефективного управління організацією в цілому. Вони зосередили свою увагу на вивченні змісту управлінської діяльності та описали функції менеджменту.

А. Файоль розробив 14 універсальних принципів управління, від яких залежить успішне управління будь-якою організацією:

1. Розподіл праці (підвищує кваліфікацію та рівень виконання роботи).
2. Влада (право віддавати накази та нести відповідальність за результати).
3. Дисципліна (дотримання робітниками і менеджерами



правил і домовленостей, які існують в організації).

4. Єдність розпорядництва (виконання розпоряджень лише одного керівника і підзвітність лише одному керівнику).

5. Єдність керівництва або напряму (1 керівник та 1 план для групи людей, які працюють для досягнення єдиної мети).

6. Підпорядкування індивідуальних інтересів спільним.

7. Винагорода персоналу (оплата повинна відображати стан організації та стимулювати роботу персоналу).

8. Централізація (рівень централізації та децентралізації повинен залежати від ситуації та вибирати його треба так, щоб він давав оптимальні результати).

9. Скалярний ланцюг (чітка побудова послідовності команд від керівництва до підлеглих).

10. Порядок (кожен повинен знати своє місце в організації).

11. Справедливість (до робітників треба ставитись справедливо і по-доброму).

12. Стабільність персоналу (кадри повинні знаходитись у стабільній ситуації).

13. Ініціатива (менеджери повинні стимулювати висунення ідей підлеглими).

14. Корпоративний дух (треба створювати дух єдності та спільних дій, а також згуртовувати колектив).

3. Школа психології та людських стосунків (30-ті роки XX ст. по т.ч.)

Засновники школи – М. Паркер, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Характерною ознакою цієї школи є перенесення центру уваги в управлінні з його завдань на людину.

Школа базується на досягненнях наук про людську поведінку, тобто соціології та психології.

Основні ідеї школи:

- Управління – не економічний, а соціальний процес;
- В основі управління – людина, неповторна особистість з її інтересами, потребами та мотивами;



- Людина – соціальна істота, яка підпорядковується законам колективу;
- На продуктивність праці виконавця впливають не лише матеріальні, але й моральні фактори;
- Керівники повинні встановлювати й підтримувати лояльні стосунки з неформальними робочими групами та їх лідерами.

4. Внесок кількісної школи в розвиток теорії та практики управління (60-ті роки XX ст. по т.ч.)

Засновники школи – С.Бір, Д.Екман, А.Ентховен – розглядають управління як логічний процес, який можна виразити математично.

Ця школа стала наслідком розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень. Передбачає використання в управлінні математики, кібернетики, теорії імовірностей, статистики та комп'ютерних технологій.

У 60-ті роки XX ст. розпочалась розробка концепцій управління, які базуються на використанні математичного апарату. З'явилися нові елементи внутрішньофірмового планування: імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне обґрунтування управлінських рішень.

Внесок в управління представників школи кількісних методів полягає у:

- поглибленні розуміння складності управлінських проблем завдяки застосуванню різних математичних моделей;
- розвитку та використанні кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення у складних і кризових ситуаціях.

5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

В Україні управлінська наука розвивалась у рамках підходів, які панували в СРСР. Науковці стверджують, що хоча науково-



пошукові дослідження були спрямовані на процес удосконалення командно-адміністративної системи, однак певний досвід у галузі управління був накопичений.

О.Кузьмін та О.Мельник виокремили 7 етапів розвитку управлінської науки у радянський та пострадянський періоди:

1 етап (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). На цьому етапі розроблялися форми та методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

2 етап (1921-1928 р.р.). Цей етап передбачав здійснення подальшого удосконалення адміністративного управління виробництвом, застосування господарського розрахунку як підґрунтя економічних методів управління. У цей період з'явилися перші трести та синдикати, а також формально вивчалася можливість участі працівників підприємств у процесах управління.

3 етап (1929-1945 р.р.) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва. Значна увага на цьому етапі приділялась удосконаленню організаційних структур управління, методам підбору та підготовки кадрів, плануванню й організації виробництва.

4 етап (1946-1965 р.р.) характеризується пошуком нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління, що у кінцевому підсумку призвело до поглиблення рівня адміністрування.

5 етап (1966-1975 р.р.). На цьому етапі була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Зазначений етап підтвердив неефективність процесу проведення реформ, що відбувались у рамках командно-адміністративної системи.

6 етап (1976-1985 р.р.) характеризується усвідомленням неможливості реформування командно-адміністративної системи, яка сформувалась в економіці СРСР. Цей етап підтвердив



необхідність радикальної зміни економічних відносин, а також проведення докорінних економічних реформ.

7 етап (1986 р. і донині). Етап проведення економічних реформ, який можна поділити на 5 підетапів: робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку; застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин; упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи підприємств; впровадження територіального господарського розрахунку на усіх рівнях управління; початок та розвиток ринкових реформ (реалізація цього підетапу здійснюється в умовах розвитку незалежності як держави, так і економіки України).

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки й узагальнення досвіду розвинених країн світу. Розвиток українського менеджменту на сучасному етапі розвитку відбувається в руслі трансформаційних процесів у національній економіці.

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Сучасні підходи до менеджменту – системний, ситуаційний та процесний.**
- 2. Закони та закономірності менеджменту.**
- 3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.**

1. Сучасні підходи до менеджменту – системний, ситуаційний та процесний

Сучасні підходи до менеджменту називають синтетичними,



оскільки їм властивий погляд на управління як багатопланове та комплексне явище, пов'язане з внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

Основні положення сучасної системи поглядів на менеджмент можна звести до такого:

1. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з якими успіх організації залежить від управління внутрішніми факторами. На перший план виходить проблема гнучкості й адаптивності до мінливого зовнішнього середовища.

2. Використання в управлінні теорії систем, тобто вивчення організації в єдності її складових частин, пов'язаних із зовнішнім оточенням.

3. Використання ситуатійного підходу до управління, згідно з яким уся діяльність організації є не чим іншим, як дією у відповідь на різноманітні зовнішні фактори.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому та перед персоналом, який працює в організації.

У сучасному менеджменті розрізняють системний, ситуатійний та процесний підходи.

Системний підхід до управління вперше застосований наприкінці 50-х років ХХ ст. Основні представники – американські дослідники Ч.Бернард, П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон. Згідно з цим підходом, організація розглядається як система – певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Організація є складною, відкритою та соціотехнічною системою. Усі підсистеми взаємопов'язані як по вертикалі, так і по горизонталі.

Ситуатійний підхід до управління розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. і впливає із системного підходу до управління. Ситуатійний підхід передбачає, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть істотно відрізнятись. Тому, здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери



обов'язково повинні враховувати ситуацію, в якій вони функціонують. Управління повинно привести до відповідних змін, що дозволяють підприємству адаптуватись до ситуації, яка склалась у даний момент.

Процесний підхід до управління вперше запропонували представники адміністративної (класичної) школи, які намагались описати функції менеджера як незалежні одна від одної. Однак процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. Згідно з викладеним вище, процесний підхід – це процес, який складається із взаємопов'язаних дій – функцій управління. А кожна функція управління являє собою процес, що складається із взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління складається із суми всіх функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролю, регулювання тощо.

2. Закони та закономірності менеджменту

У процесі розвитку науки про менеджмент сформувалися певні норми управління підприємствами, які відображені у законах, закономірностях і принципах менеджменту.

У практичній управлінській діяльності застосовують сталі й незаперечні норми управління суб'єктами господарювання, тобто закони менеджменту. До них належать:

1. Закон спеціалізації управління – передбачає розподіл управлінської діяльності шляхом практичного використання конкретних функцій менеджменту, а також таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність персоналу тощо.

2. Закон інтеграції управління – спрямований на досягнення єдності зусиль усіх структурних підрозділів підприємства, служб, персоналу з метою виконання виробничих завдань шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, а також стилів керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління – покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом працівникам нижчого



рівня управління повноважень на виконання виробничих завдань з метою досягнення бажаного рівня результативності та сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

4. Закон демократизації управління – акцентує увагу на участі персоналу в управлінських процесах, забезпеченні ефективного комунікаційного процесу, розвитку особистих та професійних якостей працівників тощо.

5. Закон економії часу в управлінні – спрямований на підвищення рівня ефективності праці менеджерів, зниження трудомісткості виконання робіт шляхом упровадження сучасних методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку систем менеджменту – передбачає послідовну еволюцію усіх управлінських систем підприємства (фінансової, операційної, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі та повторювані зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту відображають **закономірності менеджменту**. До них належать: закономірності процесу менеджменту; функцій та методів менеджменту; управлінських рішень; керуючої та керованої систем суб'єкта господарювання; внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства; еволюції менеджменту тощо.

3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації

Важливе значення у процесі здійснення управлінської діяльності мають принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління підприємствами. До них належать такі принципи:

1. Цілеспрямованості, який передбачає, що будь-яка діяльність в організації має бути спрямована на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та якісне виконання усіх виробничих завдань.

2. Врахування потреб та інтересів. Цей принцип спрямо-



вано на задоволення потреб та інтересів працівників з метою досягнення цілей функціонування підприємства на засадах використання сучасних систем мотивування.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі управління підприємства від найнижчого рівня до найвищого.

4. Взаємозалежність. Згідно із зазначеним принципом, суб'єкт господарювання складається із взаємозалежних внутрішніх змінних: цілей, завдань, структури, технології, працівників, ресурсів. При цьому чинники зовнішнього середовища безперервно впливають на процес функціонування підприємства та його внутрішнє середовище, а також викликають відповідну реакцію менеджерів.

5. Принцип динамічної рівноваги – передбачає безперервний розвиток суб'єкта господарювання та утримання загальної рівноваги на кожному етапі його розвитку.

6. Економічність – формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості витрат та надходжень грошових коштів, а також забезпечує оптимальний розвиток бюджетних відносин.

7. Принцип активізації – спонукає підприємство до діяльності, безперервного розвитку, систематичного впровадження інновацій.

8. Системність – згідно з ним, суб'єкт господарювання розглядається в як відкрита система, яка складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних складових елементів.

9. Принцип єдиновладдя – передбачає наявність єдиного відповідального центру (органу), що здійснює керівництво та координацію діяльності підприємства з метою досягнення ним стратегічних цілей розвитку.

Перелічені вище принципи менеджменту взаємозалежні. Відмова від одного з них чи неврахування його у процесі здійснення управлінської діяльності сприятиме зниженню рівня якості управлінських рішень і впливатиме на рівень ефективності системи менеджменту підприємства.



Тема 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
3. Методи менеджменту, їх класифікація та зв'язок із функціями менеджменту.

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

У теорії та практиці менеджменту функції займають одне з центральних місць, оскільки вони розкривають зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Виникнення функцій менеджменту є результатом розподілу та спеціалізації праці в цій сфері. Утворення системи функцій – необхідний процес, породжений складністю та різноманітністю виробництва й управління ним.

Суть виробництва й управління ним залишається однаковою при створенні різних видів матеріальних благ, але зміст виробництва й управління в кожному випадку буде різним. Функції, в яких розкривається суть управління, універсальні, оскільки вони характеризують будь-який процес управління.

Суть управління постійна, а зміст змінюється залежно від специфіки керованого об'єкта й особливостей соціально-економічної системи. Функція управління відображає одну з форм реалізації відносин управління та спрямована на досягнення певної мети.

Отже, **функції менеджменту** – особливі види діяльності, що відображають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва й управління ним.

Система функцій менеджменту – комплекс взаємопов'язаних у часі і просторі видів діяльності, що здійснюються суб'єктом управління при цілеспрямованій дії на певний об'єкт.



2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту

Необхідною умовою вивчення функцій менеджменту є їх класифікація.

Розрізняють II типи класифікації функцій менеджменту:

I – з позицій об'єкта управління (виробництва);

II – з позицій суб'єкта (самого управління).

Класифікація функцій управління, що відображають об'єкт управління.

Функції, що відображають:

- структуру господарства: управління промисловістю; сільським господарством; транспортом тощо.
- рівні виробництва: управління дільницею; цехом; підприємством, об'єднанням, регіоном, економікою країни.
- стадії процесу виробництва: управління виробництвом; обігом (постачання, збут, фінанси).
- складові елементи процесу виробництва (конкретні функції).

Конкретні функції менеджменту пов'язують загальні функції з діяльністю окремих структурних підрозділів керуючої системи. До них належать:

Загальне (лінійне) керівництво.

1. Конструкторська підготовка виробництва.
2. Технологічна підготовка виробництва.
3. Стандартизація та нормалізація продукції, технологічних процесів.
4. Організація праці, заробітної плати й управління виробництвом.
5. Ремонтне та енергетичне обслуговування обладнання та будівель.
6. Контроль якості продукції (робіт, послуг).
7. Оперативне управління основним виробництвом.
8. Техніко-економічне планування.
9. Бухгалтерський облік і фінансова діяльність.
10. Матеріально-технічне постачання, кооперування та збут



продукції.

11. Комплектування та підготовка кадрів.
12. Охорона праці та техніка безпеки.
13. Діловодство.
14. Господарське обслуговування.

Класифікація функцій менеджменту, що відображають суб'єкт управління: планування; організація; розпорядництво; мотивація; координація; контроль; комунікація; дослідження; оцінка; прийняття рішень; підбір персоналу; ведення переговорів тощо.

Усі функції менеджменту, що відображають суб'єкт управління, можна згрупувати в 5 груп, які мають назву загальних (основних) функцій. До них належать:

- 1) планування;
- 2) організування;
- 3) мотивація;
- 4) контроль;
- 5) регулювання.

Саме ці функції мають всеохоплюючий, міжгалузевий та міжрівневий характер. Вони виступають як форма цілеспрямованої дії на об'єкт управління, і тому є універсальними. Ці особливості відрізняють їх від конкретних функцій управління, що відображають специфічні особливості кожного виробництва.

3. Методи менеджменту, їх класифікація та взаємозв'язок із функціями менеджменту

Методи менеджменту – це способи здійснення управлінського впливу та реалізації цілей управління. За характером дії розрізняють економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління.

Економічні методи ґрунтуються на дії економічних законів і впливають на майнові інтереси фірм і персоналу. До них належать:

- система податків, банківські кредити (для фірм);
- внутрішньофірмовий розрахунок, застосування трансфертних



цін (для підрозділів);

– заробітна плата, премії, винагороди за інновації (для персоналу).

Адміністративні методи управління – базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей та управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти у певному порядку.

Такі методи управління поділяються на 3 групи:

1) **організаційно-стабілізуючі** – встановлюють довготермінові зв'язки в системах управління між людьми (концепції управління фірм, організаційна структура, штати, інструктування, нормування, регламентування, контроль та нагляд);

2) **розпорядчі** – забезпечують оперативне управління спільною діяльністю людей і підрозділів; реалізуються у формі договорів, наказів, розпоряджень, резолюцій, постанов;

3) **дисциплінарні** – полягають у підтримці стабільності організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності персоналу за виконання обов'язків; до них належать установлення правил і норм поведінки працівників і системи контролю за їхнім виконанням; розробка та застосування винагород (за виконання працівниками встановлених правил) і заходів покарання (за невиконання працівниками встановлених правил).

Основу **соціально-психологічних методів управління** складають об'єктивні закони соціального розвитку та закони психології.

Такі методи управління поділяються на 2 групи;

1) **соціальні**, до яких відносять соціальне нормування (правила внутрішнього розпорядку, внутрішньофірмового етикету та ін.); соціальне стимулювання колективів та окремих працівників; соціальне регулювання (договори, взаємні зобов'язання, системи відбору, задоволення соціальних потреб) та ін.;

2) **психологічні** – використовуються з метою гармонізації стосунків між працівниками фірми та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату; до них належать методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного



відбору та навчання працівників.

Перелічені вище методи менеджменту діалектично пов'язані із функціями менеджменту, адже основним завданням функцій менеджменту, як видів управлінської діяльності, є процес формування методів менеджменту. При цьому процес їхнього формування здійснюється через конкретні функції, які на практиці реалізуються за допомогою загальних функцій.

Усі методи менеджменту функціонують не як окремі та самостійні способи впливу, а як цілісна система, яка складається із взаємопов'язаних складових елементів.

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.**
- 2. Види планування.**
- 3. Етапи процесу планування.**

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Планування – це один зі способів, за допомогою якого топ-менеджмент підприємства забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації до досягнення загальних цілей розвитку. Саме за допомогою процесу планування відбувається формування орієнтирів майбутньої діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, *планування* являє собою вид управлінської діяльності, який формує перспективи та майбутній стан підприємства, а також визначає шляхи та способи досягнення запланованих завдань.

Зміст процесу планування проявляється у:

- конкретизації цілей розвитку підприємства та кожного структурного підрозділу, зокрема на плановий період (рік, місяць, декаду);
- формулюванні виробничих завдань, визначенні способів і



засобів їхнього досягнення, термінів виконання та послідовності реалізації;

- забезпеченні потреб підприємства у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, необхідних для реалізації запланованих завдань.

Отже, основне призначення функції планування полягає у прагненні завчасно врахувати усі внутрішні та зовнішні чинники, які забезпечують сприятливі умови для оптимального функціонування та розвитку господарюючого суб'єкта. Зазначена функція передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням потенційних можливостей раціонального використання виробничих ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією організацією.

Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей фірми, у тому числі раціональне використання всіх видів ресурсів і запобігання помилковим діям, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми.

2. Види планування

Залежно від спрямованості й характеру виробничих завдань і тривалості планового періоду розрізняють 3 види планування: стратегічне, або перспективне; середньострокове; поточне (бюджетне, оперативне).

Перспективне планування охоплює період від 10 до 20 років і передбачає:

- 1) процес розробки загальних принципів орієнтації підприємства на перспективу (обґрунтування концепції розвитку);
- 2) формування стратегічних напрямів і програм розвитку;
- 3) вплив на функціонування системи менеджменту суб'єкта господарювання.

У системі перспективного планування розрізняють довгострокове й стратегічне планування.

У процесі проведення довгострокового планування, зазвичай, застосовують метод екстраполяції, який передбачає використання



показників результативності функціонування підприємства у минулому періоді з метою формулювання оптимістичних цілей шляхом прогнозування розвитку на підставі дещо завищених показників на майбутній період.

Метою стратегічного планування є комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зустрітись підприємство у перспективі. На цій підставі менеджери обґрунтовують показники функціонування підприємства на плановий період.

Стратегічний план втілюється у стратегію розвитку фірми. Він містить рішення стосовно нових сфер і напрямів майбутньої господарської діяльності підприємства. Стратегічний план розробляється топ-менеджерами найвищого рівня управління фірми.

Середньострокове планування охоплює п'ятирічний період. Середньострокові плани, зазвичай, містять кількісні показники, деталізовані та конкретизовані з огляду на необхідність вибору засобів реалізації цілей перспективного планування. У них відображено детальні відомості про номенклатуру й асортимент продукції, яку виготовляє підприємство. Середньострокові плани розробляють менеджери виробничих підрозділів.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки (на 1 рік) оперативних планів для підприємства та його виробничих підрозділів.

Основними ланками поточного планування виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, річні). Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів і фінансових планів, які складаються, як правило, на рік чи на більш стислий термін для кожного виробничого підрозділу, а згодом консоліднуються у єдиний бюджет суб'єкта господарювання.

Бюджет формується на підставі прогнозування збуту (зокрема, забезпеченості замовленнями та розподілу виробничих ресурсів), яке необхідне для досягнення підприємством запланованих фінансових показників (наприклад, обсягів реалізації продукції, прибутковості тощо).



У процесі його складання, насамперед, враховуються показники виробничо-господарської діяльності, розроблені та обґрунтовані менеджерами у перспективних та оперативних планах.

3. Етапи процесу планування

Процес планування на підприємстві проводиться поетапно і складається із 4-х взаємопов'язаних етапів, відображених у табл. 3.5.1.

Таблиця 3.5.1

Етапи процесу планування	Характеристика етапів
1) Описання мети підприємства	
• Прибутковість	– подається в різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу реалізації тощо
• Ринки	– описуються різними способами, в т.ч. і такими поняттями, як частка ринку, обсяг реалізації в грошовому або натуральному виразі, ринкова (галузева ніша).
• Продуктивність (ефективність)	– може бути представлена відношенням входу до виходу, або у вигляді витрат на одиницю продукції.
• Продукція	– крім показників обсягу реалізації або прибутковості по відношенню до виробу або асортименту виробів, може бути представлена такою метою, як „ввести певний виріб в асортимент товарів середньої вартості протягом 2-х років”.
• Фінансові ресурси	– Мета стосовно них може бути виражена різними способами в залежності від підприємства, наприклад, структурою капіталу, новими випусками звичайних акцій, оборотним капіталом, рухом грошової готівки, виплатою дивідендів тощо.
• Виробничі потужності, будівлі та споруди	– описують з допомогою таких показників, як постійні витрати, одиниці продукції тощо. Мету можна сформулювати так: „збільшити виробничу потужність до 8 млн. одиниць продукції в місяць протягом 2-х років” або „збільшити місткість сховищ до 15 млн барелей протягом наступного року”.
• Дослідження і введення новинок	– подаються у грн., а також в інших показниках. Наприклад: „розробити двигун в діапазоні цін (вказати) з коефіцієнтом шкідливих викидів менше 10% протягом 2-х років при витратах, що не перевищують 500 грн.”
• Організація	– передбачаються зміни в структурі або діяльності. Наприклад, метою може бути „розробка та впровадження матричної організаційної структури протягом 2-х років” або „створення відділу перспективного розвитку підприємства до кінця наступного року”.



Продовження таблиці 3.5.1	
• Людські ресурси	– можуть бути кількісно виражені у вигляді показників невиходів на роботу, запізнь, кількості скарг, годин професійного навчання. Наприклад, „знизити кількість прогулів до рівня нижче 4% до кінця наступного року” або „здійснити 20-годинну програму підготовки керівних кадрів без відриву від виробництва для 120 керівників нижчого рівня до кінця року.”
• Соціальна відповідальність	– може бути виражена метою у формі видів діяльності, стажу роботи, фінансових внесків. Прикладом може бути така мета: „прийняти на роботу 120 безробітних протягом наступних 2-х років”.
Після того, як була сформульована і детально описана мета діяльності підприємства, проводиться <i>аналіз зовнішнього середовища</i> .	
2) Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, з допомогою якого керівництво оцінює зміни в зовнішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості та негативні явища, які можуть допомогти або ускладнити досягнення мети організації. Зовнішні можливості та негативні явища, які постійно впливають на діяльність підприємства, виділяють у 7 галузей. Цими галузями є: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародне становище, соціальна поведінка.	
• Економічні фактори	Темпи інфляції, рівень зайнятості, конвертованість гривні.
• Політичні фактори	Політична нестабільність; кредити уряду для фінансування довгострокових вкладів; можливість одержання позики від держави; угоди по тарифах і торгівлі, спрямовані проти інших країн або заключені з іншими країнами тощо.
• Ринкові фактори	Зміна демографічних умов; зміна життєвих циклів виробів та послуг; легкість проникнення на ринок; розподіл доходів населення; рівень конкуренції в галузі і т.д.
• Технологічні фактори	Зміна технології виробництва; застосування ЕОМ в проектуванні товарів та послуг; успіхи в технології засобів зв'язку.
• Міжнародні фактори	Доступ сировини (країни III світу – сировинні придатки розвинутих країн); діяльність іноземних картелей (наприклад, ОПЕК); зміна валютного курсу та політичних рішень в країнах, що виступають в ролі інвестиційних об'єктів або ринків.
• Фактори конкуренції	Аналіз майбутньої мети конкурентів; оцінка стратегії конкурентів; сильних і слабких сторін конкурентів.
• Фактори соціальної поведінки	Роль жінок і національних меншостей в суспільстві; зміна соціальних установок менеджерів; рух на захист інтересів споживачів і т.ін.



Продовження таблиці 3.5.1

3) Управлінське дослідження являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін.

Управлінське дослідження проводиться по 5-ти функціях:

маркетинг; фінанси і бухгалтерський облік; виробництво; людські ресурси; культура та імідж підприємства.

4) Загальна стратегія

Після проведення аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін керівництво обирає загальну стратегію.

Механізм узгодження стратегії є розробка планів та орієнтирів:

– тактики; – політики; – процедур; – правил.

Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії.

Політика являє загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури передбачають дії, які повинні відбутись в конкретній ситуації.

Правила точно вказують, що зробити в конкретній ситуації.

Тема 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції організування та її місце в процесі управління.

2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови.

3. Типи організаційних структур управління та їх характеристика.

1. Сутність функції організування та її місце в процесі управління

Організування являє собою управлінську діяльність, що відображає процес формування структури управління підприємством.

Існують 2 аспекти організаційного процесу:

1) поділ підприємства на підрозділи;

2) взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників і забезпечують



можливість розподілу та координації завдань.

Вище керівництво фірми з нижчими рівнями працюючих пов'язують певні стосунки повноважень. Насамперед розглянемо існуючу на підприємствах відповідність рівнів управління їх ступеням.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженнях, відповідальності та делегуванні. Засобом, за допомогою якого керівництво підприємства встановлює стосунки між рівнями повноважень, є делегування. Неможливо зрозуміти організаційний процес без попереднього розуміння делегування та пов'язаних з ним повноважень і відповідальності.

Таблиця 3.6.1

**Розподіл організаційної структури управління
на ступені та рівні**

Ступені управління	Рівні управління
Вищий ступінь управління	1) рівень директора 2) рівень заступників директора 3) рівень відділів управління 4) рівень бюро, секторів та лабораторій
Середній ступінь управління	Рівень цехів основного та допоміжного виробництв
Нижчий ступінь управління	Рівень діляниць основного та допоміжного виробництв

Делегування як термін, що використовується в менеджменті, означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їхнє позитивне виконання. Якщо передбачається, що якась особа візьме відповідальність за виконання завдання, – підприємство повинно надати їй всі необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження являють собою обмежене право



використовувати ресурси підприємства та спрямовувати зусилля персоналу на виконання поставлених завдань.

Повноваження завжди обмежені та проявляються у вигляді 2-х загальних типів. До них належать: 1) лінійні; 2) апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглого й далі до інших підлеглих. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*. Результуюча ієрархія називається *скалярним ланцюгом, або ланцюгом команд*.

Що стосується апаратних (штабних) повноважень, то їх поділяють на 3 типи залежно від виконуваних функцій: 1) консультативний; 2) обслуговуючий; 3) особистий.

Консультативний апарат консультує лінійне керівництво у певній галузі знань (наприклад, у галузі права, бізнес-технологій, щодо роботи з кадрами).

Обслуговуючий апарат виконує обслуговуючу функцію (наприклад, надає керівництву інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень).

Особистий апарат є різновидом обслуговуючого апарату, що формується тоді, коли керівник призначає секретаря чи помічника. В обов'язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації працівник цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це відбувається лише за безпосереднім дорученням керівника.

2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови

Організаційна структура управління (ОСУ) являє собою форму розподілу повноважень і відповідальності по виконанню функцій управління між взаємопов'язаними структурами підрозділами, які забезпечують досягнення цілей організації. У рамках організаційної структури виділяють такі елементи: функції управління; повноваження на прийняття рішень; структурні підрозділи; форми взаємозв'язку.



Принципи формування ОСУ:

1. Принцип єдності розпорядництва та персональної відповідальності.

Він виключає подвійність підпорядкування та можливість одержання суперечливих вказівок. У кожного виконавця повинен бути лише один керівник, якому він підпорядкований і від якого отримує завдання.

2. Принцип установлення точних меж між лінійним та функціональним керівництвом. Лінійне керівництво повинно здійснювати управління виробництвом продукції, а функціональне – надавати лінійному керівництву допомогу, постачати його необхідною інформацією, рекомендаціями тощо.

3. Принцип розповсюдження контролю. Потрібно правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості (підлеглості).

4. Принцип чіткого функціонального розмежування. Кожна виробнича та функціональна ланка повинна мати чітко визначені функції, які не торкаються функцій інших підрозділів на жодному рівні управління.

5. Принцип відповідальності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління та посадової особи.

6. Принцип гнучкості та економічності. ОСУ повинна реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

ОСУ повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечення максимальної відповідальності розподілу та кооперації праці в апараті управління меті підприємства;
- забезпечення виконання усіх об'єктивно необхідних функцій управління;
- мінімальна кількість рівнів управління;
- відповідність нормам керованості;
- посилення функцій аналізу, оцінки та прогнозування;
- гарантія високої надійності, оперативності, якості, економічності, ефективності управління.



3. Типи організаційних структур управління та їх характеристика

У теорії та практиці менеджменту існують різноманітні підходи до побудови структур управління, які передбачають таку класифікацію організаційних структур:

- 1) лінійна ОСУ;
- 2) функціональна ОСУ;
- 3) лінійно-функціональна (штабна) ОСУ;
- 4) дивізійна ОСУ;
- 5) продуктова ОСУ;
- 6) ОСУ, орієнтована на споживача;
- 7) регіональна ОСУ;
- 8) ОСУ фірм, що діють на міжнародних ринках;
- 9) адаптивна ОСУ;
- 10) проектна ОСУ;
- 11) матрична ОСУ;
- 12) організація конгломератного типу.

Зміст **лінійної** форми зв'язків у структурі управління полягає в тому, що на чолі кожного колективу стоїть керівник (орган), який підзвітний вищому керівникові.

Переваги лінійної ОСУ:

- одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань і розпоряджень;
- повна відповідальність кожного керівника за результати праці;
- забезпечення єдності керівництва зверху донизу (реалізація на практиці принципу єдності розпорядництва).

Недоліки лінійної ОСУ:

- керівник повинен володіти різноманітними знаннями, необхідними для керівництва відповідним об'єктом;
- відсутність фахівців з реалізації конкретних функцій менеджменту;
- не відповідає зростаючим вимогам сучасного виробництва,



тенденціям розвитку його технології, економіки й організації.

Функціональна ОСУ досить широко застосовується на підприємствах середнього розміру. Створення функціональної структури управління полягає у групуванні персоналу за тими завданнями, які вони виконують (тобто за виконуваними функціями). Така структура управління дозволяє звільнити лінійних керівників від необхідності детального вивчення специфічних особливостей управління бізнес-процесами, а також диференціювати роботу персоналу.

Переваги функціональної ОСУ:

- стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях;
- поліпшує координацію робіт у функціональних галузях.

Недоліки функціональної ОСУ:

- структурні підрозділи можуть бути більш зацікавленими у реалізації власних цілей та завдань, ніж загальних цілей підприємства;
- на великому підприємстві ланцюжок команд від керівника до безпосереднього виконавця стає надто довгим.

Як свідчить практичний досвід, функціональну ОСУ доцільно використовувати на підприємствах, які випускають обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних зовнішніх умовах.

Лінійно-функціональна ОСУ

У процесі розвитку лінійне управління поєднується з функціональним і з'являється лінійно-функціональна (штабна) форма зв'язків у структурі управління. При лінійно-функціональній формі зв'язків у лінійного керівника з'являється штаб, що складається з функціональних органів (відділів, бюро, груп), які відповідають певній, конкретній функції управління.

Переваги лінійно-функціональної ОСУ:

- ефективна при виконанні повторюваних та незмінних протягом тривалого часу завдань;
- забезпечує сприятливу основу для формальної регламен-



тації повноважень, відповідальності та характеру взаємодії керівників підрозділів та окремих працівників.

Недоліки лінійно-функціональної ОСУ:

- значне розширення апарату управління, його відрив від виробництва;
- необґрунтоване збільшення витрат на управління;
- відсутність необхідної гнучкості та пристосованості при виникненні нових завдань;
- ускладнення міжфункціональної координації діяльності із впровадження нових програм.

Ні функціональна, ні лінійна, ні лінійно-функціональна структури не підходять для підприємств із широкою номенклатурою продукції, які працюють у середовищі зі швидкозмінними споживчими та технологічними потребами. Не підходять вони також для підприємств, які здійснюють свою діяльність одночасно на кількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами та законодавством.

Для підприємств такого типу найбільш доцільною буде ***дивізійна структура управління***. Згідно з цією структурою, поділ підприємства (організації) на елементи та блоки відбувається:

- за видами товарів або послуг;
- за групами споживачів;
- за географічними регіонами.

За цим поділом виділяють такі типи дивізійних структур:

- ***продуктову;***
- ***ОСУ, зорієнтовану на споживача;***
- ***регіональну ОСУ.***

У межах ***продуктової структури управління*** повноваження по керівництву, виробництвом і збутом якогось продукту або послуги передаються одному керівникові, який є відповідальним за даний тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної та збутової) повинні звітувати перед керуючим по даному продукту.



Переваги продуктової структури управління:

- продуктова структура дозволяє великому підприємству приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, що випускає 1-2 види продукції;
- дає змогу швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології та споживчого попиту;
- уся діяльність по даному продукту знаходиться під керівництвом однієї людини, а це дає змогу поліпшувати координацію робіт у процесі його виробництва.

Недоліком продуктової структури управління є збільшення витрат унаслідок дублювання одних і тих самих видів робіт для різних видів продукції. У кожному продуктовому відділенні є свої функціональні підрозділи, але не такого розміру, щоб максимально ефективно використовувати технічні засоби й обладнання.

Організаційна структура управління, зорієнтована на споживача.

Деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, які відповідають запитам кількох великих груп споживачів чи ринків. Кожна група або ринок має чітко визначені специфічні потреби. Якщо два або більше таких клієнтів стають особливо важливими для фірми, то вона може використовувати ОСУ, зорієнтовану на споживача. У такій структурі всі її підрозділи групуються навколо певних груп споживачів.

Переваги та недоліки ОСУ, зорієнтованої на споживача, такі ж, як і у продуктової структурі.

Сутність ***регіональної організаційної структури управління*** полягає у тому, що вона полегшує розв'язання проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичками та потребами споживачів. Тому, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо у міжнародному масштабі, тоді доцільно застосовувати регіональну ОСУ.

Переваги та недоліки регіональних ОСУ аналогічні тим, які властиві всім типам дивізійної структури.



Отже, різні типи дивізійної структури управління мають одні й ті ж переваги та недоліки тому, що мають єдину мету: забезпечити більш ефективну реакцію організації на той чи інший фактор середовища функціонування. Продуктова структура дозволяє впоратись з розробкою нових видів продукції, виходячи з потреб конкуренції; удосконалення технологій; задоволення потреб покупців. Регіональна структура дає змогу організації більш ефективно врахувати місцеве законодавство; особливості соціально-економічної системи; ринки в міру географічного розширення її ринкових зон. ОСУ, зорієнтована на споживача, дає змогу організації найбільш ефективно враховувати запити тих груп споживачів, від яких вона найбільше залежить. Отже, вибір дивізійної структури повинен залежати від того, який з вищеперелічених факторів найбільш важливий з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Організаційні структури фірм, які діють на міжнародних ринках, передбачають застосування таких типів ОСУ:

- підприємець, який хоче вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або декількома видами нової продукції, зазичай, вводить посаду керуючого по експорту, що підпорядковується топ-менеджеру відділу маркетингу;
- фірми, які збільшили обсяги продажу на зарубіжних ринках, починають вивчати можливість створення у деяких країнах власних виробничих потужностей (поява зарубіжних філій);
- із подальшим зростанням ділової активності фірм, які працюють на міжнародних ринках, створюють спеціальні міжнародні відділення;
- зростання обсягів зарубіжних продажів, розширення асортименту продукції, що випускається, та освоєння фірмою нових економічних регіонів дозволяє їй використовувати глобальну структуру, найпоширенішими типами якої є глобальна продуктова та глобальна регіональна структури управління.

Адаптивні структури вперше розроблені та застосовані на



початку 60-х років XX ст. у зарубіжній практиці, оскільки були готові адаптуватись до швидкої зміни умов функціонування та необхідності впровадження наукомістких технологій. Такі структури можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища та потреб самої організації.

Основними типами адаптивних структур, які застосовуються сьогодні, є:

- **проектні структури організації;**
- **матричні структури організації.**

Проектна організація – це тимчасова структура, яка створюється для виконання конкретного завдання, зміст якої полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту:

- а) у встановлений термін;
- б) із заданим рівнем якості;
- в) не виходячи за межі встановленого кошторису.

Коли проект завершений, команда розпускається. Учасники проекту переходять у новий проект, повертаються до постійної роботи у попередньому підрозділі або взагалі йдуть із даної організації. Основна перевага проектної організації – концентрація зусиль на виконанні єдиного завдання. Початок застосуванню **матричної структури організації** був покладений середніми за розмірами авіакосмічними фірмами США в 50-ті та 60-ті рр. XX ст. Щоб використати переваги функціональних і проектних структур, такі фірми, як “Дженар Електрик”, “Шелл Ойл” та інші, провели експерименти з накладання проектної структури на постійну для даної організації функціональну структуру. Так утворилась матрична ОСУ.

Недоліки матричної структури:

- складність структури (багато проблем виникає через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиначальства та призводить до виникнення конфліктів);
- боротьба за владу у структурі (між керівниками проектів і



керівниками функціональних підрозділів);

- непристосованість до несприятливих економічних умов;
- конформізм у процесі ухвалення групових рішень;
- надмірні накладні витрати.

Переваги матричної структури: гнучкість структури, яка невласлива функціональним структурам; матрична організація сприяє більшій можливості координації робіт у межах проекту.

Організація конгломератного типу, на відміну від вищерозглянутих структур, не є стабільною структурою. Вона набуває форму, яка найкраще підходить для даної конкретної ситуації. Наприклад, в одному відділенні фірми може застосовуватись продуктова структура, у другому – функціональна, у третьому – проектна або матрична структура. Характерні риси даної структури: 1) керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, розробку політики, а також за координацію та контроль дій у рамках усієї організації; 2) центральну групу оточує ряд фірм, які є незалежними економічними одиницями чи фактично незалежними підприємствами. Такі фірми майже цілком автономні стосовно оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії лише у фінансових питаннях; керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожної фірми, яка входить до його складу, обирати ту структуру управління, яка найбільше їй підходить; опередня обставина дає можливість швидко згорнути та розгорнути ділову активність у різних галузях з мінімальними порушеннями зв'язків, що склались; конгломерат може продати будь-яку фірму через її незадовільну діяльність і придбати нову, яка має гарні економічні перспективи. Усі вищеперелічені можливості зробили конгломерати надзвичайно популярними серед підприємців у наукомістких галузях, де необхідно вміти оперативно налагоджувати виробництво нових видів продукції і так само швидко припиняти випуск застарілих зразків.



Тема 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління.
2. Змістові концепції мотивації.
3. Процесний підхід до мотивації.

1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління

Мотивування являє собою вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивування передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);
- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Мотивація базується на двох категоріях: **потребах і винагородах**.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що спонукає до дії.

Потреби поділяють на 2 групи: первинні та вторинні.

Первинні потреби закладені в людині генетично (потреба у харчуванні, воді, сні тощо)

Вторинні потреби – психологічні – виробляються в ході пізнання та набуття життєвого досвіду (потреба успіху, поваги, влади). Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей відрізняються більше, ніж первинні.

Потреби неможливо безпосередньо виміряти. Про їхнє існування можна стверджувати, лише виходячи з поведінки людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що потреби слугують мотивом до дії.

Коли потреба усвідомлюється людиною, вона пробуджує в ній



стан цілеспрямованості, тобто стан, коли поведінка людини спрямована на досягнення певної мети. Мета в даному контексті – це щось, що усвідомлюється людиною як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба стає: задоволеною, частково задоволеною чи незадоволеною взагалі.

Потреби можна задовольнити винагородами.

Винагорода – це те, що працівник вважає для себе цінним.

Розрізняють 2 типи винагород:

1) зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі);

2) внутрішні винагороди, які одержує людина безпосередньо у процесі виконання роботи (почуття успіху при досягненні мети).

Протягом тривалої історії розвитку теорії та практики менеджменту сформувалися теорії мотивації, які стали підґрунтям механізму мотивування персоналу підприємства. Теорії мотивації поділяють на дві групи:

- теорії, що відображають зміст потреб (змістові теорії);
- теорії, що відображають процес винагородження (процесійні теорії).

2. Змістові концепції мотивації

Змістові теорії мотивації основний акцент роблять на структурі, сутності потреб, їхньому впливі на процес мотивації людини до діяльності. До складу змістових теорій належать: теорія ієрархії потреб А.Маслоу; теорія існування, зв'язку та зростання К.Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак Клеllandа; теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Теорія ієрархії потреб розроблена у 1943 році американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу. Згідно із зазначеною теорією, 5 основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самоствердження) утворюють ієрархічну структуру, яка і визначає поведінку людини. Підґрунтям теорії стали такі положення:

- люди постійно відчують певні потреби, які можна об'єднати в окремі групи та класифікувати їх за ієрархією (первинні та



вторинні потреби);

- незадоволені потреби людини спонукають її до дій, а задоволені потреби її не мотивують;

- людина, як правило, відчуває одночасно кілька різних потреб, які перебувають між собою у взаємодії. Якщо одна з них задовольняється, на її місці з'являється інша незадоволена потреба;

- процес задоволення потреб відбувається від потреб нижчого рівня до потреб вищого рівня. Потреби вищого рівня не мотивують людину доти, поки не будуть задоволені первинні потреби;

- поведінку людини формує найнижча незадоволена потреба.

Теорія існування, зв'язку і зростання розроблена у 1972 році американським науковцем Клейтоном Альдерфером. Автор теорії зробив спробу розвинути та конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Він обґрунтував ієрархічні групи потреб, які впливають на поведінку людей. До них належать:

- потреби існування (фізіологічні та безпеки);
- потреби зв'язку (належності, визнання та поваги);
- потреби зростання (самоствердження, самореалізація).

Між теоріями А. Маслоу та К. Альдерфера існує принципова різниця. Згідно з твердженням А. Маслоу, процес задоволення потреб відбувається лише від нижчих потреб до потреб вищого рівня. К.Альдерфер переконаний у тому, що рух може відбуватися у двох напрямках: нагору, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, та вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К.Альдерфер стверджує, що у випадку незадоволення потреби вищого рівня посилюється рівень дії нижчої потреби, що переключає увагу людини на зазначений рівень.

Теорія набутих потреб розроблена Девідом Мак Клеllandом у 1962 році. Автор теорії стверджує, що фірма надає працівнику можливість реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, спів-



участі та влади. Потреба досягнення проявляється у намаганні працівника виконувати поставлені завдання ефективніше, ніж зазвичай. Працівники підприємства, які мають високу потребу досягнення, надають перевагу складним та індивідуальним завданням середнього рівня ризику зі швидким одержанням відчутного результату. При цьому якість одержаного результату та виконаної роботи не обов'язково будуть на найвищому рівні. З метою посилення мотивації таких співробітників доцільно застосовувати зворотний зв'язок, ставити перед ними складні виробничі завдання, допомагати реалістично оцінювати власні здобутки, оскільки їхня самооцінка іноді дещо завищена.

Потреба співучасті проявляється у намаганні сформувати дружні стосунки з колегами, у прагненні їхньої підтримки та схвалення, а також у виконанні колективної роботи, яка б сприяла тісному спілкуванню із співробітниками. З метою посилення мотивації таких працівників варто створювати умови, які б забезпечували регулярне отримання інформації про реакцію оточення щодо їхньої діяльності.

Потреба влади полягає у тому, що працівник намагається контролювати колег, ресурси та процеси, на які він до цього часу не мав впливу. Людей, які прагнуть влади, поділяють на дві групи. До першої групи відносять тих, кому подобається демонструвати власну силу, а також командувати іншими працівниками. При цьому інтереси фірми для них неважливі. До другої групи відносять працівників, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою ефективніше виконувати завдання підприємства.

Теорію двох факторів обґрунтував **Ф.Герцберг** наприкінці 50-х років XX століття на підставі досліджень, метою яких був процес ідентифікації факторів, які здійснюють мотивуючий (або демотивуючий) вплив на поведінку персоналу фірми. До таких чинників належать:

– **гігієнічні фактори**: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, характер безпосереднього контролю керівника за роботою підлеглих працівників,



міжособистісні стосунки у колективі;

— **мотивуючі фактори** пов'язані з характером і змістом виконуваної роботи, вони зумовлюють відчуття задоволеності працею, а також мотивують до ефективної діяльності. До їхнього складу автор теорії відносить: досягнення особистих цілей, можливість успіху та визнання з боку колег, цікаву роботу, високий рівень самостійності та відповідальності за результативність праці, просування по службі, можливість самореалізації.

3. Процесний підхід до мотивації

Процесійні теорії мотивації пояснюють, як потрібно впливати на персонал фірми, щоб спонукати його до результативної праці, а також дають менеджерам можливість застосування на практиці ефективної та дієвої системи мотивації підлеглих. До складу процесійних теорій мотивації належать: теорія сподівань В.Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Л.Портера – Е.Лоулера та ін.

Теорія сподівань ґрунтується на припущенні того, що людина спрямовує власні зусилля на досягнення певної мети лише у тому випадку, коли буде впевнена у великій імовірності задоволення за цей рахунок власних потреб чи досягнення поставленої мети. Найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники вірять у те, що їхні зусилля обов'язково дозволять їм досягнути мети і приведуть до одержання особливо цінної винагороди. Відповідно, мотивація слабшатиме, якщо ймовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

Теорія справедливості передбачає, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до витрачених зусиль і порівнюють її з тим, що, як вони вважають, одержали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, на їхній погляд, винагорода призводить до виникнення психологічної напруги. У цілому, якщо працівник вважатиме власну працю недооціненою, то він зменшуватиме зусилля. Якщо людина вважатиме свою працю переоціненою, то вона, як правило, збільшуватиме рівень витрачених зусиль.



Теорія Л.Портера-Е.Лоулера базується на тому, що мотивація є функцією потреб, сподівань і сприйняття персоналом фірми справедливої винагороди. Результативність роботи працівника залежить від його зусиль, характерних особливостей, можливостей, а також оцінки ним власної ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди та впевненості у тому, що вона буде одержана. Згідно з даною теорією, результативність праці породжує задоволеність.

Тема 8. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Види контролю.
3. Етапи процесу контролювання.

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління

Контролювання являє собою вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей підприємством, виявлення відхилень, недоліків і причин їхнього виникнення з метою уникнення процесу повторення помилок, мінімізації виробничих втрат, а також подолання складних організаційних проблем. Контролювання є важливим фактором забезпечення стабільності, бажаного рівня розвитку суб'єкта господарювання, уникнення кризових явищ і ситуацій.

Контроль – елемент управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їхнього стану законодавчим нормам, сформованим стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо. Об'єктивна необхідність реалізації контролювання як функції менеджменту зумовлена такими моментами:

- складністю бізнес-процесів на підприємстві;



- динамічністю середовища функціонування підприємства (зміни законодавства, політики, технологічних процесів, ринкової кон'юнктури, складу та кваліфікації персоналу);
- розвитком науково-технічного прогресу;
- потенційною можливістю виникнення кризових ситуацій;
- доцільністю диверсифікації напрямів діяльності підприємства;

- тиском з боку товаровиробників-конкурентів;
- боротьбою за нові ринки збуту продукції тощо.

Щоб контроль відповідав власному призначенню й ефективно реалізовував свої функції, він повинен:

- ґрунтуватися на чітко визначених нормативах, гнучких і динамічних технологіях;

- відображати пріоритети суб'єкта господарювання відповідно до його стратегічного спрямування та виробничо-господарської діяльності;

- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;

- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність і гнучкість контрольних операцій;

- бути простим і зрозумілим;

- ґрунтуватися на порівнянні витрат на його здійснення з досягненим рівнем результативності.

Контроль часто здійснює потужний вплив на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть змінити поведінку персоналу підприємства. Це означає, що працівники будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не досягнення поставленої мети. А це може призвести до формування спотвореної інформації.

2. Види контролю

Контроль класифікують за такими ознаками:

1. За змістом розрізняють фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші види контролю.

Фінансовий контроль являє собою систему спостережень, перевірок, досліджень ефективності процесу функціонування та



розвитку фінансових ресурсів. Він спрямований на фінансову сферу діяльності суб'єкта господарювання, фінансові системи інших суб'єктів управлінських рішень, своєчасність виявлення відхилень, а також обґрунтування необхідності проведення корегуючих процедур.

Зміст виробничого контролю полягає у порівнянні показників виробничого планування з фактично одержаними даними, а також у проведенні аналізу причин виявлених відхилень. За ознакою періодичності проведення виробничий контроль може бути регулярним і разовим, зосередженим на внутрішніх і зовнішніх операціях фірми.

Маркетинговий контроль являє собою комплекс дій та заходів, пов'язаних з перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції господарюючого суб'єкта. При цьому критеріями оцінювання є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції та послуг, якість післяпродажного обслуговування клієнтів, рівень витрат на збут і просування продукції фірми тощо.

2. За етапами здійснення підприємством виробничо-господарської діяльності розрізняють попередній, поточний та завершальний контроль.

Попередній контроль реалізовується у формі певної політики, процедур і правил. Він застосовується стосовно людських (трудових), матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших видів ресурсів.

Поточний контроль здійснюється, коли робота вже розпочата, і проводиться він у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім керівником.

Завершальний контроль здійснюється, коли робота виконана або закінчився час, відведений на її виконання.

3. За рівнем централізації контролю розрізняють централізований та децентралізований контроль.

Централізований контроль являє собою цілеспрямовану діяльність спеціалізованих контролюючих служб, яка ґрунтується на використанні інструкцій, правил і нормативів.

Його особливістю є послідовний, спрямований на суб'єкт



господарювання вплив «зверху донизу», якому властива закритість інформації.

Підґрунтям децентралізованого контролю є соціальні норми, цінності, корпоративні традиції, організаційна культура. Він значно спрямований на самоконтроль і внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Децентралізований контроль характеризується прозорістю інформації про мету, засоби та терміни його проведення.

3. Етапи процесу контролювання

Процес контролю на практиці проводиться поетапно.

1 етап передбачає визначення стандартів і критеріїв.

Стандарт являє собою офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, суб'єкта господарювання, у яких обґрунтовано характеристики вимог до продукції та послуг. Як критерії використовують показники, за якими проводиться процес оцінювання якості роботи, продукції тощо.

2 етап передбачає такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, можливість прогнозування динаміки зміни показників і потенційних результатів.

3 етап передбачає порівняння показників функціонування із заданими стандартами. На цьому етапі визначається масштаб допустимих відхилень.

4 етап передбачає вимірювання результатів. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер визначає, які заходи варто застосувати у конкретному випадку для оптимізації рівня результативності.

Ефективність проведення контролю залежить від таких факторів: об'єктивності та обґрунтованості критеріїв і стандартів; надання особливої уваги контролюванню бізнес-процесів; вчасного інформування топ-менеджерів про стан контрольованих об'єктів і процесів; використання методів матеріального стимулювання у випадку дотримання працівниками встановлених критеріїв запланованого рівня результативності; імплементації на практиці дієвої інформаційно-управлінської системи контролю.



Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені у процесі проведення контролю проблеми та причини порушення процесу оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємства потребують здійснення процесу регулювання.

Регулювання являє собою вид управлінської діяльності, спрямований на усунення виявлених менеджерами відхилень та недоліків у процесі функціонування керованої системи шляхом обґрунтування та впровадження керуючою системою дієвих заходів їхнього врегулювання.

Функція регулювання покликана усунути виявлені недоліки та збої у процесі здійснення суб'єктом господарювання виробничо-господарської діяльності. При цьому відповідні заходи регулювання можуть застосовуватись менеджерами на всіх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). З цією метою менеджери підприємства використовують коригуючі дії, які ґрунтуються на виборі таких рішень:

- усунення виявлених відхилень;
- перегляд діючих стандартів і встановлених критеріїв оцінювання;
- усунення виявлених відхилень з подальшим переглядом чинних стандартів і критеріїв.

2. Види регулювання

Особливістю функції регулювання є те, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо у керуючій системі суб'єкта



господарювання, регулювання, як і контролювання, передбачає процес удосконалення у керуючій та керованій системах.

На рисунку 3.9.1 наведено графічну модель процесу регулювання під впливом дії різних чинників, які потребують змін у процесі планування, організування, мотивування та контролювання.

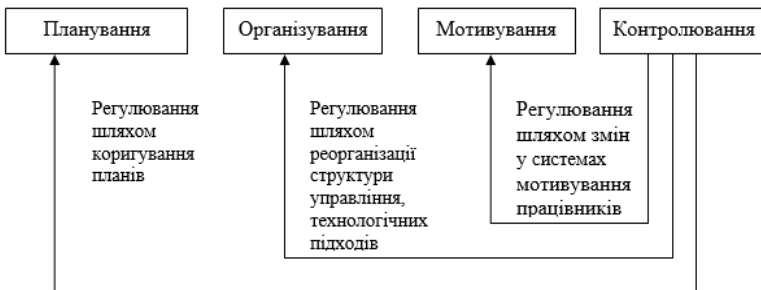


Рис. 3.9.1. Регулювання діяльності підприємства

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю у керованій системі, заходи регулювання варто спрямовувати на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо виявлені проблеми зафіксовано менеджерами:

- у блоці «Планування», то розроблені заходи стосуватимуться процесу удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування;

- виникнення проблем в організаційній структурі управління зумовлюватиме необхідність реалізації дієвих заходів у блоці «Організування»;

- недоліки, виявлені у процесі аналізу системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, треба усувати у блоці «Мотивування», оптимізувавши при цьому діючу систему преміювання, дивідендної політики тощо.



3. Етапи процесу регулювання

Ефективна діяльність суб'єкта господарювання значно залежить від рівня якості та обґрунтованості регулювальних заходів, покликаних усунути виявлені недоліки у роботі та запобігати у перспективі потенційним втратам підприємства. Адже без ухвалення відповідних управлінських рішень не зможе відбутися процес стабілізації виробничо-господарської діяльності фірми.

Таблиця 3.9.1

Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)
1. Впровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібних виробів	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження нової технологічної лінії та виробництво з її допомогою продукції	Під час контролю в керованій системі виявлено високий відсоток браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та перевищення сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується і аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему
2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де обробляється, аналізується, а також приймається рішення щодо висунення постачальнику претензій з метою компенсації втрат



Продовження таблиці 3.9.1			
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів тощо. Виявлено, що продуктивність працівників знизилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де вона опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників

Тема 10. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Етапи раціонального розв'язання проблем.
4. Умови прийняття управлінських рішень.
5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

Сформовані у процесі управлінської діяльності методи менеджменту можуть впливати на керувану систему лише після її офіційного визнання, тобто після ухвалення відповідного управлінського рішення. Процес прийняття рішень є складовою частиною будь-якої управлінської функції. Тому розуміння природи ухвалення рішень надзвичайно важливе для будь-кого, хто хоче досягнути успіху в мистецтві управління. *Управлінське рішення* – це результат альтернативної формалізації економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, на підставі якого



керуюча система підприємства безпосередньо впливає на керовану систему.

Отже, рішення – це вибір альтернативи. До рішень належать як вибір одягу для роботи чи меню в кафе, так і вибір місця роботи чи супутника життя. Майже всі наші щоденні рішення ми ухвалюємо без систематичного продумування. Щодо інших рішень, наприклад, про те, чим зайнятись після закінчення вузу або який стиль життя задовольнив би нас, ми приймаємо їх після роздумів, що тривають дні, місяці, а іноді й роки. Однак в управлінні процес прийняття рішень – більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Отже, *організаційне рішення* – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху (просування) до поставлених перед організацією завдань. Тому *найбільш ефективним організаційним рішенням* є вибір, який буде реалізований на практиці та принесе найбільший внесок у досягнення кінцевої мети функціонування підприємства.

2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

1. **За сферою охоплення** розрізняють:
 - загальні рішення, які стосуються всього підприємства;
 - часткові рішення, які стосуються структурних підрозділів, служб, виробничих проблем тощо.
2. **За тривалістю дії** рішення поділяють на такі види:
 - перспективні рішення, які будуть реалізовані протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
 - поточні рішення, які будуть реалізовані у короткотерміновому періоді з метою забезпечення безперебійної роботи підприємства.
3. **За рівнем ухвалення:**
 - рішення на найвищому (інституційному) рівні управління;
 - рішення на середньому (управлінському) рівні управління;



- рішення на найнижчому (технічному) рівні управління.

4. *За особливостями виконуваних менеджерами завдань:*

- організаційні запрограмовані рішення, які характеризуються незначною кількістю альтернатив чи одноваріантністю. Вони, зазвичай, приймаються у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення спричинені деструктивним впливом нових чинників. Такими можуть бути рішення стосовно реалізації цілей суб'єкта господарювання, підвищення рівня якості продукції, удосконалення організаційної структури управління, методів мотивації персоналу тощо;

- компромісні рішення покликані врівноважувати суперечності між працівниками чи структурними підрозділами, які періодично виникають.

5. *За способом обґрунтування рішень:*

- інтуїтивні рішення, які ґрунтуються на відчуттях (інтуїції) менеджера у правильності зробленого ним вибору;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Підґрунтям процесу їхнього ухвалення менеджером є знання, практичний досвід, стаж роботи, кваліфікація;

- раціональні рішення обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

6. *За способом ухвалення рішень:*

- одноосібні рішення;

- колегіальні рішення, які готуються групою фахівців, а ухвалюють їх топ-менеджери підприємства;

- колективні рішення, зазвичай, ухвалюються загальними зборами трудового колективу.

7. *За характером ухвалення рішення:*

- економічні рішення;

- технологічні рішення;

- адміністративні рішення.



3. Етапи раціонального розв'язання проблем

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, тобто процес розв'язання проблеми складається з 5-ти етапів:

- 1 етап – діагностика проблеми;
- 2 етап – формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- 3 етап – виявлення альтернатив;
- 4 етап – оцінка альтернатив;
- 5 етап – кінцевий вибір.

Перший етап – діагностика проблеми.

Першим кроком на шляху розв'язання проблеми є процес її визначення або встановлення об'єктивного діагнозу. Правильно визначити проблему – означає наполовину розв'язати її. У кінцевому підсумку діагноз проблеми стає процедурою у декілька кроків з прийняттям проміжних рішень:

I фаза у діагностиці проблеми – усвідомлення та встановлення симптомів ускладнень.

Поняття «симптом» вживається тут з медичної точки зору.

Симптомами хвороби підприємства чи організації є:

- низький прибуток;
- низький збут;
- низька продуктивність і якість;
- надмірні витрати;
- численні конфлікти;
- плинність кадрів.

Виявлення симптомів допомагає визначити проблему у загальному вигляді.

II фаза діагностики проблеми – необхідність збору й аналізу потрібної внутрішньої та зовнішньої (стосовно підприємства) інформації.

Інформацію можна збирати:

- 1)** на основі формальних методів шляхом:



- комп'ютерного аналізу фінансових звітів;
- інтерв'ювання;
- запрошення консультантів з менеджменту.

2) на основі неформальних методів, проводячи:

- особисті спостереження;
- бесіди про ситуацію, що склалася, із підлеглими.

III фаза – необхідність розмежування релевантної та недоречної (зайвої) інформації. Релевантна інформація – це дані, що стосуються лише конкретної проблеми, людини, періоду часу.

Другий етап – формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень. Обмеження змінюються та залежать від ситуації та конкретних керівників.

Прикладами таких обмежень можуть бути:

- неадекватність засобів (тобто нерівність, невідповідність);
- недостатня чисельність працівників, які мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами;
- потреба у технології, ще не розробленій або занадто дорогій;
- винятково гостра конкуренція;
- закони й етичні міркування.

Як правило, для великого підприємства існує менше обмежень, ніж для невеликої фірми, яка переживає скрутні часи.

Третій етап – виявлення альтернатив.

Ідеальним варіантом на цьому етапі було б виявлення всіх можливих дій, які змогли б ліквідувати причини виникнення проблеми. Однак на практиці керівник рідко має достатні знання і час, щоб сформулювати й об'єктивно оцінити кожную альтернативу. Тому топ-менеджер, як правило, обмежує кількість варіантів вибору для серйозного розгляду всього кількох альтернативами. Відібравши альтернативи, їх необхідно оцінити.

Четвертий етап – оцінка альтернатив. При оцінці рішень керівник повинен оцінити як переваги, так і недоліки кожної альтернативи. Оцінюючи можливі рішення, керівник прагне



спрогнозувати те, що може відбутись у майбутньому. Тому важливим моментом у процесі оцінювання альтернатив є формулювання управлінського рішення згідно з намірами.

П'ятий етап – кінцевий вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно діагностована, а можливі варіанти альтернативних рішень детально зважені та оцінені менеджерами, то зробити остаточний вибір, або прийняти рішення, нескладно. Керівник просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Але, якщо проблема складна і доводиться брати до уваги багато компромісів, або якщо інформація й аналіз суб'єктивні, може статися так, що жодна з альтернатив не буде оптимальним вибором. У такому випадку головна роль належить практичному досвіду керівника.

4. Умови прийняття управлінських рішень

Основними умовами процесу ухвалення ефективних управлінських рішень є: право прийняття рішення, повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.

Право прийняття рішень охоплює сферу діяльності менеджерів щодо ухвалення відповідальних рішень. Певними правами стосовно ухвалення управлінських рішень володіють усі менеджери, але кожен з них може приймати лише конкретні рішення. Загальні управлінські рішення мають право ухвалювати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризують межу між групами менеджерів у процесі ухвалення управлінських рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть ухвалювати рішення, які, згідно із посадовими обов'язками, може приймати лише директор фірми.

Обов'язковість – це здатність менеджера об'єктивно усвідомлювати необхідність ухвалення рішення відповідно до ситуації, яка склалась, наприклад, у структурному підрозділі. Вона вимагає від менеджера обов'язкового ухвалення рішення, якщо цього потребує виробнича необхідність.

Компетентність характеризує уміння менеджера ухвалю-



вати виважені та обґрунтовані рішення.

Відповідальність являє собою зобов'язання менеджера виконувати завдання та відповідати за їхнє позитивне вирішення.

5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

На процес ухвалення управлінських рішень впливають такі чинники:

1) ціннісні орієнтації менеджера, які передбачають, що кожна людина має власну систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає;

2) фактори поведінки менеджера (звички, особисті симпатії та антипатії, особливості сприйняття існування проблеми тощо);

3) середовище прийняття рішення:

– визначеність (менеджер усвідомлює очікувані наслідки від процесу реалізації всіх альтернативних рішень);

– ризик (менеджер передбачає можливі результати від процесу реалізації кожної альтернативи);

– невизначеність (неможливо оцінити імовірність потенційних наслідків від реалізації будь-яких альтернативних рішень);

4) інформаційні обмеження (зумовлені зростанням рівня витрат підприємства на отримання релевантної інформації);

5) взаємозалежність управлінських рішень;

6) очікування можливих негативних наслідків від процесу їхньої реалізації;

7) можливість використання на практиці новітніх технічних засобів;

8) наявність ефективних комунікацій між структурними підрозділами підприємства;

9) відповідність організаційної структури управління суб'єкта господарювання його меті та місії.

Практичний досвід свідчить, що кожен менеджер може прийняти ефективне управлінське рішення, володіючи необхідною інформацією. Компетентний менеджер здатний ухвалити



оптимальне управлінське рішення навіть у випадку існування суттєвих інформаційних обмежень. Проте лише талановитий менеджер спроможний раціонально діяти навіть в умовах повної відсутності релевантної інформації.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття та характеристика комунікацій.
2. Інформація, її види та роль у менеджменті.
3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

1. Поняття та характеристика комунікацій

Усі функції менеджменту взаємопов'язані та починають діяти за наявності на підприємстві сформованої системи комунікацій. Спільна діяльність працівників передбачає процес установаження контактів між ними у вигляді обміну службовою інформацією. Будь-який суб'єкт господарювання, навіть нечисленний, обов'язково має сформовану комунікаційну систему.

Комунікації являють собою процес обміну інформацією, її змістом між двома та більше особами.

У менеджменті розрізняють два види комунікацій:

1) між підприємством та зовнішнім середовищем (наприклад, обмін інформацією суб'єкта господарювання зі споживачами відбувається через рекламу, з державою – через звітність, з політичною системою – шляхом створення лобі у парламенті). Під впливом чинників зовнішнього середовища проводяться службові наради, обговорення виробничих проблем, телефонні переговори із постачальниками сировини та матеріалів, готуються службові записки, звіти тощо;

2) між рівнями управління, структурними підрозділами та працівниками підприємства комунікації можуть здійснюватись:



- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу» (наприклад, начальник цеху інформує підлеглих про поточні виробничі завдання, зміни у технології виробництва продукції, оновлені пріоритети виробничо-господарської діяльності);
- між різними структурними підрозділами (відділами управління, цехами основного та допоміжного виробництва);
- від нижчих рівнів управління до вищих (наприклад, так надходить інформація про виявлені недоліки у бізнес-процесі, порушення технології виробництва продукції, страйкову ситуацію на виробничій дільниці);
- між окремими працівниками структурного підрозділу;
- між менеджером (керівником групи) та його робочою командою.

З урахуванням особливостей передавання інформації комунікації умовно поділяють на формальні (офіційні), сформовані керівництвом підприємства, та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків між працівниками організації.

2. Інформація, її види та роль у менеджменті

Основою комунікаційного процесу є інформація, яка являє собою сукупність повідомлень, що відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності підприємства. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою й змішаною схемами. Менеджери інформацію класифікують за такими ознаками:

1) за повнотою охоплення явища:

- повна інформація, яка всебічно розкриває сутність явища;
- часткова інформація, що відображає лише певний аспект явища, не даючи завершеної характеристики;
- надлишкова інформація, яка містить зайві дані для її використання у конкретній ситуації;

2) за періодом дії:

- разова інформація застосовується лише один раз у випадку



гострої необхідності;

- періодична інформація використовується та формується систематично, залежно від потреб користувача;
- довгострокова інформація застосовується протягом тривалого терміну часу;

3) за змістом:

- планово-економічна інформація містить дані про заплановані обсяги виробництва продукції, обсяги її реалізації, ціноутворення;
- фінансова інформація відображає рух грошових коштів на фірмі, характеризує процес залучення інвестицій, структуру витрат тощо;
- облікова інформація містить дані податкового й управлінського обліку щодо виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання;
- бухгалтерська інформація охоплює дані, які використовуються у процесі ведення бухгалтерського обліку;
- технологічна інформація описує зміст технології здійснення основних і допоміжних виробничо-господарських операцій на підприємстві;
- довідкова інформація містить загальнодоступні дані, використання яких сприяє полегшенню здійснення усіх видів господарської діяльності;
- адміністративна інформація відображає нормативні дані про права, обов'язки та відповідальність працівників, правила та процедури, сформовані на підприємстві;

4) за рівнем достовірності:

- достовірна інформація об'єктивно і правдиво описує певне явище;
- недостовірна інформація має сумнівне походження, суб'єктивне сприйняття працівниками та потребує ретельної перевірки.

Документація являє собою письмове надання інформації про факти, події та явища об'єктивної дійсності, а також розумової діяльності людини, носієм якої вона є.



Документацію прийнято класифікувати за різними ознаками:

1) за змістом:

- адміністративна документація (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна документація (техніко-економічні плани, план збуту, інвестиційний проєкт тощо);
- комерційна документація (договори на постачання продукції та її збут, замовлення, рахунки-фактури тощо);
- фінансова документація (бюджет, фінансові плани, платіжні відомості);
- зовнішньоекономічна документація (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація);
- бухгалтерська документація (журнали-ордери, касова книга тощо);
- документація обліку кадрів (трудові книжки, штатний розпис, посадові інструкції тощо);
- технологічна документація (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації обладнання й устаткування);

2) за складністю:

- проста документація відображає один процес (наприклад, технологічний процес);
- складна документація відображає декілька процесів (наприклад, бізнес-процеси, операційні процеси, технологічні процеси);

3) за призначенням:

- індивідуальна документація призначена для конкретних посадових осіб підприємства;
- типова документація призначена для широкого кола користувачів.

4) за місцем у системі менеджменту:

- службово-інформаційна документація (службові листи, акти тощо);
- розпорядча документація (накази, розпорядження, інструкції, постанови, вказівки, протоколи);



– спеціальна документація (планова, фінансова, бухгалтерська, статистична, технологічна тощо).

3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

Забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів суб'єкта господарювання, окремих виконавців, груп працівників, а також службових контактів із чинниками зовнішнього середовища потребує своєчасного передавання інформації різних видів, належного рівня якості та достовірності.

Комунікаційний процес являє собою обмін інформацією з метою оптимального вирішення конкретної проблеми.

Складовими елементами комунікаційного процесу є:

- відправник (джерело) – конкретна особа чи організація, яка генерує ідеї, накопичує та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передавання службової інформації;
- отримувач (споживач) – особа чи організація, для яких призначена службова інформація.

Комунікаційний процес складається з таких етапів:

1. Формування та вибір ідеї (зародження ідеї).

2. Кодування інформації (перетворення ідеї на повідомлення шляхом використання слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу передавання службової інформації (вибір способу передавання інформації за допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеофайлів тощо).

4. Передавання інформації (повідомлення).

5. Декодування інформації (трансформація символів відправника у свідомість отримувача).

6. Оцінювання та уточнення повідомлення.

7. Забезпечення зворотного зв'язку (відправник та отримувач у такому випадку міняються комунікаційними ролями).

З метою забезпечення високого рівня якості комунікаційного



процесу на підприємстві менеджерам варто орієнтуватись на два види комунікацій: *міжособистісні та організаційні*.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними працівниками.

У процесі міжособистісних комунікацій часто можуть виникати такі перепони:

- неповне сприйняття працівником службової інформації;
- семантичні бар'єри (зокрема труднощі, зумовлені нерозумінням значення словесних знаків);
- невербальні перепони (наприклад, вираз обличчя, погляд, посмішка тощо);
- слабкий зворотний зв'язок між учасниками комунікаційного процесу.

Усунути перелічене вище можна шляхом удосконалення процесу спілкування. Для цього доцільно:

- пояснювати та обґрунтовувати власні ідеї до початку процесу їхнього передавання;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок між учасниками комунікаційного процесу;
- допускати можливість дублювання ідей, повідомлень, пояснень менеджерами різних структурних підрозділів підприємства.

Організаційні комунікації виникають між структурними підрозділами, рівнями управління та між суб'єктами господарювання. Їхні специфічні особливості залежать від характеру діяльності підприємства, його ролі та місця у галузі, а також сформованої організаційної структури управління.

На якість організаційних комунікацій, зазвичай, впливають:

- деформація повідомлень на різних етапах комунікаційного процесу;
- нераціональна організаційна структура управління



підприємством;

- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

Процесу вдосконалення комунікаційного процесу та ліквідації перелічених вище перепон в організації сприяють:

- оптимізація структури комунікаційного процесу; удосконалення документообігу на підприємстві;
- раціоналізація зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу;
- імплементація на практиці системи вивчення пропозицій працівників підприємства (наприклад, шляхом встановлення скрипок пропозицій);
- використання сучасних інформаційних технологій.

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Підходи до розуміння суті лідерства.
3. Стили керівництва та їх характеристика.

1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Керівництво являє собою вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує процес виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхню трансформацію в управлінські рішення шляхом застосування комунікацій.

Центральною фігурою у системі менеджменту суб'єкта господарювання є менеджер-керівник, який керує підприємством, структурним підрозділом, службою, групою працівників тощо. Основою керівництва є такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство характеризує спроможність особи впливати на поведінку окремих працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей функціонування підприємства.



Вплив відображає поведінку одного працівника (керівника), що вносить зміни у поведінку, взаємини, відчуття іншого працівника.

Влада означає можливість впливати на поведінку інших людей.

У процесі керівництва підлеглими топ-менеджер може застосувати різні форми влади. До них належать:

1) влада примусу, згідно з якою виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його особистих потреб чи спричинити якісь інші неприємності. Це означає, що вплив керівника на працівників ґрунтується на засадах страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо;

2) влада винагороди ґрунтується на переконанні, що виконавець може одержати винагороду за виконання конкретних завдань чи дій;

3) законна (традиційна) влада ґрунтується на вірі виконавця у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – їх виконувати, оскільки це передбачено його посадовою інструкцією;

4) еталонна влада або влада власного прикладу керівника. Вона формується на особистих якостях, рисах та здібностях лідерів. Зазвичай таким лідерам властиві енергійність, пристойна манера поведінки, незалежність характеру, ораторські здібності, інтелігентність, імпульсивність, впевненість у власних силах тощо;

5) експертна влада базується на впевненості виконавців про те, що представники цієї форми влади володіють спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити їхні потреби. Чим вищі досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада над підлеглими.

Впливати на підлеглих керівник може, використовуючи такі види впливу: переконання, а також залучення працівників до управління.

2. Підходи до розуміння суті лідерства

Основними підходами до розуміння суті лідерства є підхід з позицій особистих якостей, підхід з позицій поведінки та ситуаційний



підхід.

Підхід з позицій особистих якостей ґрунтується на використанні якостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з «теорією великих людей» (особистісної теорії лідерства), найбільш ефективні керівники володіють такими якостями, як чесність, інтелектуальність, імпульсивність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо. Однак при цьому треба зауважити, що структура особистих якостей керівника повинна певною мірою відповідати особистим якостям, діяльності та завданням його підлеглих.

Підхід з позицій поведінки базується на усвідомленні того, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. В основі зазначеного підходу класифікація стилів керівництва. У менеджменті розрізняють такі стилі керівництва: авторитарний (або автократичний), демократичний та ліберальний стиль. Розробники підходу (група американських науковців-біхевіористів) досліджували найбільш оптимальний стиль керівництва. Та на практиці виявилось, що такого стилю не існує. Стиль керівництва потрібно змінювати у кожній конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід до керівництва ґрунтується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають умовам конкретної ситуації. До ситуаційних чинників належать: потреби й особисті якості підлеглих, структурованість завдань, вимоги та вплив середовища функціонування фірми, інформація, якою володіє керівник тощо. Саме тому для з'ясування залежності між стилем керівництва та продуктивністю праці виконавців важливими є не лише стосунки керівника та підлеглих, але й ситуація, що склалась на даний момент часу у структурному підрозділі чи на підприємстві, яка потребує оптимального вирішення.

3. Стили керівництва та їх характеристика

У процесі здійснення управлінської діяльності керівник структурного підрозділу чи підприємства застосовує певні способи,



важелі та механізми впливу на працівників, які у сукупності формують певний стиль керівництва.

Стиль керівництва являє собою сукупність способів, прийомів і механізмів владного та лідерського впливу на працівників з метою забезпечення виконання ними поставлених завдань і досягнення цілей функціонування підприємства. Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, методів ухвалення управлінських рішень, використовуваних топ-менеджером форм влади, піклування про стосунки у колективі, виконання виробничих завдань тощо.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва. Підґрунтям зазначеного стилю є володіння топ-менеджером владою та іноді зловживання нею, що уможливорює процес нав'язування своєї волі підлеглим. Авторитарний стиль спрямований на задоволення потреб нижчого рівня. Автократ централізує повноваження, чітко структурує роботу виконавців, унеможливорює процес ухвалення ними власних рішень, здійснює психологічний тиск на підлеглих, нерідко вдається до погроз.

Демократичний стиль керівництва апелює до потреб вищого рівня (причетність персоналу до процесу управління суб'єктом господарювання, орієнтація на високі цілі, автономію, самоствердження тощо). Його характеризують високий рівень децентралізації повноважень, процес самостійного ухвалення рішень працівниками, творчий підхід до виконання виробничих завдань, оцінювання діяльності після її завершення, піклування керівника про забезпечення виконавців необхідними ресурсами, відповідність цілей підприємства та цілей груп працівників.

Ліберальний стиль керівництва характеризують невисока активність, небажання та нездатність керівника ухвалювати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників та підрозділи. Структурні підрозділи та підприємство в цілому за такого керівництва неухильно втрачають власну мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати



робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з процесом функціонування їхнього підприємства. Чим сильніша залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність суб'єкта господарювання. Однак на практиці не зустрічаються 100% автократи, демократи чи ліберали, хоча певні тенденції спостерігаються. Крім того, треба пам'ятати, що стиль керівництва змінюється з віком. Найкращий стиль керівництва – адаптивний, тобто стиль, який залежить від певної конкретної ситуації.

Тема 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.

2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку підприємства.

1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації

Ефективність менеджменту являє собою результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів на підприємстві до витрат, які супроводжують процес їхнього одержання. У процесі оцінюванні системи менеджменту суб'єкта господарювання необхідно розрізняти **економічну, організаційну та соціальну ефективність**.

Економічна ефективність менеджменту характеризує економічні результати діяльності підприємства в умовах функціонування конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, які



відображають процес функціонування діючої системи менеджменту фірми (наприклад, рівень автоматизації робочих місць менеджерів, рівень розроблення інструктивних та нормативних матеріалів, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінського персоналу). При цьому ефективність системи управління підприємства характеризується показниками, що відображають результати його виробничо-господарської діяльності: величина прибутку, собівартість продукції та послуг, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізованої продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту відображає якість побудови організації, її системи менеджменту, процес ухвалення управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, організаційні конфлікти та перманентні зміни. Її оцінюють за показниками, що характеризують якість побудови організації та сформовану систему менеджменту (наприклад, рівнем централізації функцій управління, питомою вагою керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнтом ланковості структури менеджменту, співвідношенням чисельності менеджерів між різними рівнями управління, швидкістю процесу ухвалення управлінських рішень).

Соціальна ефективність менеджменту характеризує вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик управлінського персоналу, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного морально-психологічного клімату у трудовому колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей функціонування підприємства, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту суб'єкта господарювання можна оцінювати з двох точок зору. Насамперед, її оцінюють за показниками, які характеризують соціально-культурну сферу функціонування підприємства (наприклад, рівнем трудової дисципліни, рівнем стабільності кадрів, рівнем розвитку соціальної інфраструктури на



фірмі, рівнем умов праці персоналу тощо). Крім того, соціальну ефективність менеджменту підприємства можна оцінювати за показниками, які відображають вплив на досягнення ним виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку (зокрема, варто враховувати рівень продуктивності праці, зарплатовіддачу, рівень задоволення потреб споживачів).

У спрощеному вигляді ефективність системи менеджменту суб'єкта господарювання можна оцінити, враховуючи рівень задоволення потреб його персоналу, споживачів продукції та рівень результативності функціонування підприємства. Американський науковець Ч. Бернارد стверджує, що рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на розмір його внеску у процес досягнення цілей. Він переконаний у тому, що тільки поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи й оптимальний процес їхнього задоволення формуватиме ефективну й дієву систему менеджменту.

2. Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті

Підприємницька діяльність пов'язана не тільки з досягненням економічного результату, що вимірюється, насамперед, обсягами виготовленої продукції чи наданих послуг та рівнем прибутковості суб'єкта господарювання. Важливе значення також має етика ділового співробітництва, проявом якої є дотримання правил та норм партнерства, конкурентної боротьби, піклування про ділову репутацію підприємства та працівників, причетних до неї. Не менш значущими для підприємців і менеджерів є відповідальність перед суспільством, а також дотримання правил соціальної етики. Будь-який суб'єкт господарювання функціонує у економічному просторі, де склалися певні моральні устої та принципи корпоративної культури. Саме тому підприємці й менеджери мають вибудовувати стосунки з підлеглими та бізнес-партнерами на засадах етики.

Етика відображає норми поведінки, а також сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил та вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї її оточення.



Етична поведінка характеризує сукупність вчинків і дій людей, що відповідають нормам моралі, свідомості та порядку, сформованих у суспільстві, або до яких воно наближається. У процесі здійснення підприємницької та управлінської діяльності іноді мають місце випадки відхилення від суспільних норм, що розцінюється як неетична поведінка. Її можуть зумовлювати такі чинники:

- жорстка конкурентна боротьба; прагнення підприємців до одержання великих прибутків;
- неефективне стимулювання персоналу за етичну поведінку;
- недооцінка етичних норм у суспільстві;
- прагнення досягнути мети та реалізувати місію фірми будь-якою ціною;
- неетична поведінка бізнес-партнерів;
- наявність конфліктних і стресових ситуацій на підприємстві;
- нераціональна організація процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи забезпечення етичної поведінки на підприємстві:

- імплементація етичних норм, що відображають систему загальноприйнятих цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки персоналу фірми. Наприклад, етичними нормами заборонено розкриття секретів фірми, порушення законів, використання забороненої інформації, незаконні виплати політичним організаціям, дороговартісні подарунки, необґрунтовані вимоги;
- створення на фірмі комітетів з етики;
- застосування на практиці дієвих механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам; проведення соціальних ревізій з метою з'ясування впливу соціальних чинників на процес функціонування підприємства;
- систематичне інформування персоналу про випадки високоетичної поведінки шляхом використання різних інформаційних каналів;
- проведення службових нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки на підприємстві.



3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку підприємства

Соціальна відповідальність являє собою добровільну реакцію суб'єкта господарювання на соціальні проблеми суспільства. Визнання підприємцями та менеджерами необхідності соціальної відповідальності й відповідальної поведінки мають переваги та недоліки. Переваги соціальної відповідальності бізнесу проявляються у забезпеченні процесу стабільного функціонування підприємства, а також у її можливості впливати на стан і динаміку розвитку суспільства. Соціальна відповідальність суб'єкта господарювання має такі переваги: сприяє забезпеченню довготермінових перспектив розвитку суспільства; створює можливості впливу на перманентні зміни у суспільстві; формує норми моралі на підприємстві; сприяє розв'язанню соціальних проблем; забезпечує процес встановлення доброзичливих стосунків між підприємцями, менеджерами та іншими членами суспільства.

Соціально відповідальна поведінка суб'єкта господарювання також пов'язана з наявністю певних проблем, до складу яких, насамперед, варто віднести: порушення принципу максимізації прибутку; зростання рівня собівартості виготовленої товаровиробником продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на процес забезпечення соціальних потреб; неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Досить часто на практиці соціальна відповідальність супроводжується неефективним задоволенням соціальних потреб, організацією на підприємстві гучних заходів задля проведення рекламних акцій тощо. Підприємці та менеджери фірми повинні прагнути досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечував би оптимальну реалізацію наявних переваг та усунення існуючих недоліків. Соціальна відповідальність є похідною сформованих цінностей, що впливають з етичних норм поведінки підприємців, менеджерів, усього персоналу підприємства. У кожному суспільстві, трудовому колективі вони мають свої специфічні особливості.



Розділ 4. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи.
2. Генезис організації.
3. Властивості організації.
4. Принципи організації.
5. Система законів організації.

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи

Поняття «організація» належить до базових категорій організаційної науки.

Організація може розглядатися як різновид соціальних систем, об'єднання людей, які спільно реалізують загальну мету та діють на основі відповідних принципів і правил.

Організація є елементом суспільної системи, найпоширенішою формою людської спільності, первинним осередком соціуму.

Організація являє собою об'єкт і суб'єкт суспільства. Термін «організація» використовується у кількох значеннях: по-перше, як діяльність, результат діяльності та сфера діяльності; по-друге, як певне соціально-економічне утворення, яке зорієнтоване на досягнення відповідної господарської, комерційної чи некомерційної цілі.

Автори підручника «Основи менеджменту» М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі дають таке визначення: «Організація є групою людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення загальної мети, цілей». Однією з головних ознак організації вони називають наявність хоча б двох осіб, об'єднаних загальною метою, і вважають себе частиною однієї групи. Отже, організація пов'язана із групою осіб, діяльність яких свідомо координується задля досягнення загальної мети.

У теорії організації виокремлюють два основні підходи до визначення організації:



1) **організація як система** являє собою внутрішню впорядкованість, узгодженість і взаємодію частин цілого, яка зумовлена його побудовою і цілями;

2) **організація як процес** – це сукупність цілеспрямованих дій, які зумовлюють утворення потрібних зв'язків. Установлення як кількісних, так і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Саме організаційна творчість природи та свідома організаційна діяльність людини, яка всебічно досліджуються крізь призму організаційного досвіду, і складають основу теорії організації, а також визначають її місце і роль у системі людських знань.

2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об'єкта, виокремлення та вивчення обраного предмета традиційно передбачає з'ясування, насамперед, його природи як феномену виникнення чи створення.

У фаховій літературі виокремлено три положення генезису організації.

У процесі дослідження генезису організації як системи знань, уявлень про її виникнення чи утворення, доцільно, насамперед, отримати відповідь на запитання: що первинне в організації – процес або система?

Перше положення генезису організації передбачає, що: система є результатом процесу її організації, однак не кожен процес завершується утворенням системи. Тобто первинний у організації процес. Суть цього положення полягає у тому, що організація як процес первинна, а організація як система – вторинна, тому що завжди є результатом відповідного процесу організації.

Друге положення генезису організації базується на тому факті, що організація має подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу, яка зумовлює її виникнення, становлення та розвиток.

Третє положення генезису організації передбачає, що генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення та



розвитку об'єктивних, суб'єктивних і змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

Саме така багатofакторна модель комплексно відображає загальну послідовність, зміст і логіку побудови взаємозв'язку основних рівнів виникнення, а також становлення й розвитку організації. Склад і зміст основоположної послідовності становлення й розвитку усіх проявів організації є детермінованим ланцюжком визначальних елементів і зв'язків.

3. Властивості організації

Властивості розкривають і відображають потенціал будь-якої організації, засвідчуючи можливість її функціонального застосування, а також змістовної взаємодії з іншими процесами та системами.

Розрізняють дві основні групи властивостей, що відображають загальні та специфічні риси організації.

До складу загальних властивостей належать:

- **Цілеспрямованість** – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого та необхідного стану. Це, насамперед, зумовлено роллю суб'єкта та застосуванням принципу переважання мети, яка виокремлює цілепокладання як перший етап у процесі організації будь-якого суб'єктивного процесу. Цілеспрямованість суб'єктивної організації відображає саме цільову природу її виникнення, відповідну структуру дерева цілей, закладену в основі виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до ключових стратегічних, тактичних, оперативних, локальних і часткових цілей, їхнього підпорядкування загальній меті циклу, оцінку ефективності його здійснення з її досягненням.

- **Перманентність** – властивість організації, що характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, яке продовжується.

- **Дискретність** – переривчастість, виокремленість складових організації, яка відображає поетапний підхід до процесу її проектування, формування, функціонування та сприйняття.

- **Циклічність** – це періодичне повторення відповідної



послідовності.

- **Реверсивність** передбачає повернення до повторення початкового стану організації як процесу.

- **Оперативність** зумовлює відповідну необхідність своєчасного й адекватного врахування організаційних змін.

- **Гнучкість** є здатністю організації до адаптації, модернізації та реформації.

- **Ротаційність** – це можливість взаємної перебудови, заміни складових процесу у ході його здійснення.

- **Корпоративність** передбачає схильність до групової асоціації і кооперації, яка відображає соціальну природу та характер певних організацій цивілізації.

- **Комунікаційність** – це здатність до взаємозв'язку. Саме комунікація як основний ресурс є провідником організації та визначає необхідну різноманітність її формування, функціонування й розвитку.

- **Композиційність** означає можливість побудови адекватної організації за допомогою цілеспрямованого складання її з відповідних елементів.

- **Комбінаторність** визначає спроможність складових ефективної організації до формування різноманітних комбінацій взаємозв'язків залежно від реальних умов і чинників.

- **Селективність** – це здатність організації до вдосконалення за допомогою відбору, закріплення та розвитку необхідних якостей.

До основних специфічних властивостей організації належать:

- **Інгресивність** – передбачає поступове формування організації нових якостей її базових складових.

- **Кон'югованість** – здатність до внутрішнього обміну й об'єднання якостей елементів та організацій. Кон'югованість є головним конструктивним ресурсом побудови і здійснення оригінальних моделей еволюційних змін соціально-економічних систем.

- **Кореляційність** – здатність до активізації взаємозв'язку. Ця



властивість є ключовим елементом формування виробничої кооперації, інтерактивної ринкової взаємодії, а також вільного формування та розвитку взаємодії враховуючи наявне конкурентне середовище.

— **Егресивність** – досягнення максимально можливого рівня реалізації якостей організації. Вона забезпечує максимальну віддачу кожного елемента і усієї організації в цілому, що є стратегічним орієнтиром, що визначає можливості її подальшого вдосконалення та довгострокового розвитку.

— **Емерджентність** – передбачає оперативну мобілізацію нових якостей. Ця властивість використовується організаціями, які потрапляють у різноманітні кризові ситуації. У реальних умовах розвитку кризової ситуації саме оперативна мобілізація прихованих, а також формування та використання нових якостей організації часто стають єдиним ресурсом реорганізації.

4. Принципи організації

Принцип являє собою сформульоване людьми оптимальне правило, норму, яка має об'єктивний характер.

Принципи організації передбачає відображення об'єктивних закономірностей практики управління. Вони формують вимоги до певної системи, структури й організації. Відповідно до зазначених вимог формуються органи управління, встановлюються взаємини між основними його рівнями, організаціями та державою, застосовуються відповідні методи управління.

Принципи організації поділяють на основні дві групи. До першої групи належать загальні принципи, які властиві усім організаціям. Друга група містить часткові та ситуативні принципи, що притаманні лише певній сфері чи ситуації у діяльності організації.

До основних **загальних принципів організації** належать: принцип зворотного зв'язку; розвитку; змагальності, конкуренції; принцип відповідності цілей і ресурсів, принцип відповідності розпорядництва і підпорядкування, принцип відповідності



ефективності діяльності і економічності; принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації виробництва та управління; принцип ритмічності.

Часткові та ситуативні принципи організації – це:

- принципи, які використовуються в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній);
- принципи, які використовуються у процесі різноманітних видів організаційної діяльності (принципи державної служби, побудови системи управління персоналом у організації, принципи планування службово-професійного просування);
- принципи управління організацією.

5. Система законів організації

Будь-яка система підпорядкована впливу законів природи, суспільства і законів управління. Закони у суспільстві розглядають з двох ключових позицій: як нормативні акти, прийняті й затверджені у встановленому порядку вищими органами державної влади, а також як необхідні, істотні, стійкі, такі, що періодично повторюються, відносини між певними явищами у природі і суспільстві.

Закони організації у фаховій літературі виокремлюють три основні групи: загальні, часткові та специфічні.

Загальні закони універсальні, оскільки вони не залежать від країни чи географічного розташування. ***Часткові*** діють у конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. ***Специфічні*** відображають відповідну специфіку організації.

До загальних законів організації належать:

– ***Закон синергії*** – свідчить про те, що будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має певний набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим від суми потенціалів ресурсів, які входять до її складу (технологій, персоналу, комп'ютерів), чи, навпаки, істотно меншим.

– ***Закон самозбереження*** – стверджує про те, що кожна система біологічна або соціальна прагне зберегти вижити та ви-



користовує з цієї метою увесь свій потенціал, ресурс.

– **Закон розвитку** – передбачає те, що кожна система біологічна чи соціальна прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження усіх основних етапів життєвого циклу.

– **Закон відповідності різноманітності системи, яка управляє, різноманітності керованого об'єкта** – означає, що різноманітність, невизначеність у поведінці керованого об'єкта може бути зменшена за рахунок певного збільшення різноманітності органів управління.

– В організаційних соціальних системах діє **закон врахування потреб системи**, а саме індивідуальних, групових, загальноорганізаційних і суспільних. Діями людей завжди керують потреби й інтереси, ключовими з яких є економічні та соціальні, які зумовлені їхньою природою і роллю у соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини. Отже, лише управління, яке враховує різноманітність сукупності індивідуальних, групових й організаційних інтересів, буде максимально ефективним.

До **часткових законів організації** належать такі:

– **Закон безперервності, ритмічності у русі виробничих фондів** – означає безперервність і ритмічність процесу виробництва, матеріально-технічного постачання й реалізації виготовленої продукції, а також оновлення основних виробничих фондів підприємства. Дотримання зазначених умов дає змогу досягнути оптимальної швидкості обороту виробничих фондів, як основи їхнього раціонального використання та джерела підвищення ефективності виробництва.

– **Закон змагальності кадрів управління** – передбачає, що кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки і відбору управлінських кадрів відповідно до їхніх реальних здібностей. Дія такого механізму нерозривно пов'язана з конкурсним відбором господарською системою найбільш професійно придатних співробітників на заміщення керівних



посад.

До специфічних законів організації належать закон інформованості-впорядкованості; закон єдності аналізу та синтезу; закон пропорційності та композиції; закон диференціації та універсалізації функцій; закон соціальної гармонії, а також закон оптимального завантаження.

Наведений розподіл законів на групи досить умовний. Вони мають властивість виникати залежно від життєвого циклу організації. Закони здійснюють один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Проте всі закони діють не ізольовано один від одного, а у діалектичній взаємодії, у відповідній системі горизонтальних і вертикальних зв'язків.

Тема 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

1. Теорія організації як наука та її місце у системі наукових знань.
2. Еволюція теорії організації.
3. Основоположні ідеї теорії організації.
4. Сучасна теорія організації.
5. Моделі теорії організації.

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, яка узагальнює практичний досвід і відображає сутність досліджуваних явищ, їхні необхідні внутрішні зв'язки, закони функціонування й розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію, показує, які властивості і зв'язки має у своєму розпорядженні об'єкт дослідження, а також яким законам він підпорядковується в своєму функціонуванні і розвитку.

Об'єкт теорії організації являє собою регульовані та самоорганізаційні процеси, що відбуваються у суспільних організаційних системах, певну сукупність організаційних відносин



як по вертикалі, так і по горизонталі.

Предметом теорії організації є організаційні відносини, зв'язки та взаємодії між різними цілісними утвореннями та їхніми структурними складовими, а також процеси, дії організованого та дезорганізованого спрямування.

До предмета теорії організації належать основні методи, категорії, поняття, які розкривають сутність науки, характер організаційної діяльності.

Категорії теорії організації поділяються на три самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук – суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, ресурси, соціальні інститути, влада;

2) категорії, які відображають організаційні явища та процеси, відбуваються у соціальних та соціально-економічних системах – організаційна система, організація, структура організації, мета організації, лідер організації, формальна та неформальна організація, закони організації, організаційна культура;

3) категорії, які розкривають технологію організаційної діяльності й управління – правила, процедури, комунікації, вирішення суперечностей, конфліктів, композиція, класифікація.

Метод теорії організації передбачає набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів і категорій, а також наукового формально-логічного, математичного, статистичного, організаційного інструментарію з метою дослідження системи організаційних відносин.

До ключових методів теорії організації належать індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний та порівняльний методи.

Індуктивний метод передбачає рух думки від одиничного до загального, від знання меншої рівня до знання більшого рівня шляхом узагальнення.

Статистичний метод полягає у кількісному обліку чинників і частоті їхньої повторюваності.

Абстрактно-аналітичний метод дає змогу визначати закономірності явищ, які відображають зв'язки та постійні тенденції.



Сутність **порівняльного методу** полягає у підборі подібних організацій як об'єктів дослідження. Важливого значення даний метод набуває у процесі з'ясування зміни, розвитку, динаміки явища, що досліджується, а також розкриття тенденцій й закономірностей функціонування розвитку організаційних систем.

Теорія організації як наука і навчальна дисципліна досить тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує такі функції: пізнавальну, методологічну, раціонально-організуючу та прогностичну.

Пізнавальна функція полягає у розкритті процесів організації та самоорганізації соціальних систем, а також закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різноманітних соціальних явищ і подій.

Методологічна функція досліджує організаційні відносини на макро- та мікрорівнях як цілісні та системні утворення, які органічно пов'язані між собою.

Раціонально-організуюча функція теорії організації проявляється у процесі узагальнення досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і у сьогоденні, а також розробці оптимальних моделей організацій, їхніх структур, визначенні соціальних технологій щодо ефективного вирішення соціальних і політичних конфліктів.

Прогностична функція дає можливість передбачити організаційні явища та події.

Основоположним завданням теорії організації є вивчення впливу, який здійснюють індивідууми й групи людей на процес функціонування організації, на зміни, які відбуваються у ній, а також на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності та отримання необхідних результатів.

2. Еволюція теорії організації

У фаховій літературі виокремлюють два принципово підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як систему та відображає розвиток управлінської



думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації у напрямі від раціонального до соціального.

I підхід має назву розвиток поглядів на організацію як систему і базується на наступному. Приблизно до 1960-х років проблеми організації розв'язувалися лише з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції та збуту, які виходять за межі внутрішньої організації й визначають зовнішнє для організації середовище, взагалі не розглядалися. Саме з розвитком ринку уявлення, які склалися про організацію, почали змінюватися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується саме під впливом зовнішніх подій. Теорія організації розпочинає розглядати її як відкриту систему у процесі єдності усіх складових частин та елементів, які сприймають зміни у зовнішньому середовищі та відповідно реагують на них.

II підхід – розвиток поглядів на природу організації у напрямі від раціонального до соціального. Процес раціонального мислення передбачає розумілість перспектив організації і чітку визначеність її базових цілей. Така визначена позиція дає можливість ухвалювати раціональні рішення, а дії організації стають, отже, запрограмовані.

З позицій окреслених підходів у розвитку теорії організації доцільно виокремити чотири етапи.

Перший етап охоплює період з 1900 років по 1930 роки. Його варто визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Ключовими представниками теорії організації цього періоду були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід зорієнтовано на організаційні та технічні удосконалення системи за допомогою підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930-1960 р.р.) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків, до складу яких увійшли Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор і Честер Бернард, розробляла питання управління закритими системами, опираючись на



внутрішні стосунки та неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960-1975 р.р.) – період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації зробила крок уперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, та одночасно – крок назад через повернення до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації даного періоду зробили Альфред Чендлер, Поль Лоуренс і Джей Лорш.

Четвертий етап (початок – 1975 р.) визначається як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», проте в межах відкритих систем. Провідним лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

3. Основоположні ідеї теорії організації

Ф.Тейлор і наукові основи теорії організації. Започаткована серія фундаментальних праць у галузі теорії організації працюю Ф.Тейлора «Принципи наукового управління», яка опублікована у 1911 році.

У результаті власних досліджень та експериментів Ф. Тейлор сформулював загальні принципи, що склали основу класичної теорії організації. До них належать:

- **розподіл праці**, який не лише простежується на рівні майстерні чи цеху, а й поширюється на управлінські ешелони. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за працівником – відповідна функція виконання. Окрім розподілу праці у широкому сенсі, Ф. Тейлор рекомендував поділяти конкретні виробничі завдання для того, щоб кожен працівник (як робітник, так і менеджер) виконував тільки одну функцію;

- **функціональне керівництво** полягає в тому, що нагляд за працівниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф.Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, тим самим замінивши владу одного майстра



функціональною адміністрацією – декількома керівниками-фахівцями, кожен з яких давав би працівнику вказівки у межах своєї компетенції. У фаховій літературі з проблем організації зазначених керівників-фахівців та їхні підрозділи називають функціональними органами, відділами, а організація має назву функціональної;

- **вимірювання праці.** Ф.Тейлор наполягав на ретельному дослідженні процесів робочого часу, вбачаючи у цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Указаний принцип допускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу», які являють собою дискретні елементи трудових процесів;

- **завдання-розпорядження.** Згідно із зазначеним принципом, виробничі завдання повинні не лише похвилинно бути розчленованими, але й супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їхнього виконання. Цілі підприємства мають бути чітко запланованими, і кожному працівнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації даних заходів і працівник, і менеджер отримують відповідні стандарти, що сприяють вимірюванню праці;

- **програми стимулювання** полягають у тому, що працівник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має власну ціну та його оплата залежить від установленної норми випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності працівнику виплачується премія;

- **праця як індивідуальна діяльність** ґрунтується на тому факті, що вплив групи робить працівника менш продуктивним;

- сутність принципу *мотивація* полягає у тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для переважної більшості людей;

- **роль індивідуальних здібностей** зводиться до того, що проводиться відмінність між здібностями працівників та менеджерів: працівники працюють за винагороду у сьогоденні, а менеджери – заради винагороди у майбутньому.



На думку Ф.Тейлора, саме застосування принципів наукового управління приведе до усунення майже усіх причин суперечностей та розбіжностей власників підприємств і найнятих працівників. Профспілки у 20–30-х роках ХХ ст. чинили опір запровадженню принципів «наукового управління». Методи Ф. Тейлора розглядали як основу науково обґрунтованої системи експлуатації працівників, що зумовлює процес інтенсифікації праці й зростання безробіття.

Принципи організації А.Файоля. Через певний час після публікації у США Ф.Тейлором результатів власних досліджень французький учений А. Файоль сформулював загальні принципи організації. Щоб ефективно працювати, на його думку, організація повинна володіти:

- чіткими цілями;
- єдиним центром підпорядкування;
- єдністю контролю;
- чіткими лініями інстанцій, за якими здійснюються розпорядження – скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок;
- рівністю прав та обов’язків;
- раціональним розподілом праці та логічним групуванням завдань за підрозділами, відділами й адміністративними секторами вищої ланки;
- чітким визначенням відповідальності за результати діяльності;
- сприятливими можливостями для прояву ініціативи.

Незважаючи на зауваження опонентів, наукові праці А. Файоля справили величезний вплив на розвиток теорії організації, а впровадження ключових результатів його ідей можна побачити у діяльності багатьох промислових і соціальних організацій.

Бюрократія М.Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920 р.р.) розробив основні принципи побудови ідеального типу структури організації, що отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М.Вебер застосовував у буквальному розумінні як



«правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю та відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації ґрунтуються на тому, що:

- уся діяльність на основі розподілу праці поділяється на відповідні елементи, що дає можливість визначити завдання та обов'язки кожного посадовця;

- організація будується на принципах ієрархії, ретельної системи підлеглості й відповідальності, системи влади та авторитету;

- діяльність організації регулюється на основі використання інструкцій, стандартів, правил, які визначають відповідальність кожного працівника та його обов'язки;

- управління організацією здійснюється на базі формальної безособовості та виключає особисті мотиви й емоції;

- відбір, призначення на посаду та підвищення по службовій драбині ґрунтуються на заслугах та достоїнствах, а не на традиціях та примхах.

М. Вебер вважав, що саме запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада та бюрократія є підґрунтям усіх соціальних організацій.

Е.Мейо та Хоторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880-1949 р.р.) очолив серію експериментів, які були проведені на заводі фірми «Вестерн електрик» у м.Хоторні (1924-1927 р.р.). Результати цих експериментів суттєво змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації.

У результаті проведених досліджень Е.Мейо зробив висновки, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головні з них такі: чіткий розподіл і нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, аніж до заходів контролю з боку



керівництва; менеджер має бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти ключові потреби окремих людей та груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, давати поради, вміти переконувати працівників.

Вплив ідей Е. Мейо очевидний і у сьогоdnішніх умовах. У програмах із удосконалення управління у великих організаціях підкреслюється необхідність і доцільність спеціальної підготовки менеджерів з метою проведення бесід, налагодження міжособових відносин, розуміння групи, розвитку соціальних навичок.

Ч. Барнард і цілеспрямовані організації. Поєднання ідей Ф.Тейлора, А.Файоля та М.Вебера з результатами Хоторнського експерименту стало підґрунтям для розгляду організації як «системи свідомо скоординованих дій групи людей», основними елементами якої є техніка та люди, проте зосередження уваги лише на одному з елементів не веде до оптимізації системи. Це твердження вперше сформульовано Ч. Барнардом.

Сутність ідей Ч.Барнарда зводиться до того, що:

- фізичні та біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх працювати групами, оскільки кооперація є найдієвішим способом подолання вказаних обмежень;

- співпраця зумовлює виникнення систем, що діють узгоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності та властивої їм ефективності. Результативність характеризує досягнення корпоративної мети, а ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності й означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;

- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, проте існує певна межа досягнення корпоративної мети. Саме тому успіх організації залежить і від рівня задоволеності її членів;

- організації поділяють на два основних види: «формальні», які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їхні дії задля досягнення загальної мети, та «неформальні», під якими розуміють сукупність особистих контактів і взаємодій, а також



асоційовані групи людей, які не мають загальної чи свідомо скоординованої мети;

- неформальна організація виступає своєрідним самозахистом індивідів перед експансією формальних організацій. До її ключових функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги та незалежності вибору. Формальна організація виникає у тому випадку, якщо є індивіди, які спілкуються між собою, а також роблять певний внесок до групових дій і мають спільну мету;

- формальній організації властиві такі елементи: а) загальне призначення, мета; б) система стимулів, які спонукатимуть працівників здійснювати свій внесок у досягнення поставленої мети; в) система влади, що передбачає узгодження працівників із рішеннями адміністраторів; г) комунікації.

Ч. Бернард і Е. Мейо були прихильниками концепції «соціальної людини» та розглядали неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Ч. Бернард вважав, що сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці.

Д. Макгрегор і теорія Х-У. Дуглас Макгрегор (1906-1964 р.р.), спостерігаючи за стосунками керівництва та персоналу, зробив висновок, що керівник вибудовує свою поведінку щодо підлеглих відповідно до власних уявлень про працівників та їхні здібності. Проведені дослідження дали змогу Д.Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох позицій, кожную з яких може зайняти керівник стосовно підлеглих. Одна з позицій, що відображає традиційний погляд на управління та контроль, називається теорією Х, а інша – теорією У.

Згідно з **теорією Х**, керівник найчастіше виражає власне ставлення до підлеглих так:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, а тому вона прагне уникати витрат праці за будь-якої нагоди;

- оскільки люди не бажають працювати, тому потрібно змусувати, контролювати та керувати ними чи погрожувати покаранням, якщо вони не докладають достатніх зусиль задля



досягнення поставленої організацією мети;

- честолюбство властиве небагатьом, тому такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;

- понад усе люди бажають особистого спокою та потребують захисту.

Теорія У ґрунтується на протилежній ситуації, при якій субординація виглядає як партнерство та формування колективу, що відбувається в ідеальному середовищі. Вона містить такі положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі є такими природними, як і при грі чи відпочинку, і у нормальних умовах людина не відмовляється від виконання обов'язків;

- загроза покарання чи зовнішній контроль не є єдиними засобами, які стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Людям властива здатність до самоврядування та самоконтролю при досягненні цілей, яких вони прагнуть;

- слідування цілям є функцією винагороди, залучення до діяльності організації передбачає те, що нагорода за виконану роботу відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало досить поширені серед працівників, проте в умовах високих технологій вони часто залишаються непоміченими.

Згідно з твердженням Д. Макгрегора, теорія Х являє собою управління та контроль за допомогою прямого застосування влади. У даному випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія У, навпаки, базується на принципі інтеграції чи створенні умов, при яких члени організації можуть досягнути бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у необхідне русло.

А. Чендлер, Дж. Томсон, П.Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Вагомий внесок у розвиток теорії організації зроблений Альфредом Чендлером.



Результати його досліджень відображено у праці «Стратегія та структура» (1962 р.). А. Чендлер визначив, що зі зміною стратегії компанії відповідно змінюється і її організаційна структура. Необхідність упровадження стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації призводить до зміни стратегії, а це – прямо впливає на схему організаційної структури.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища та структури організації описав Дж. Томсон у праці «Організації у дії», обґрунтувавши відмінність між закритими та відкритими організаціями. На думку Томсона, закрыта організація прагне до визначеності та зорієнтована на внутрішні чинники, що пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури та її оточення, намагається досягти стабілізації у своїх відносинах із вимогами зовнішнього середовища. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані з власним оточенням: вони отримують ресурси в обмін на продукцію, що випускається, їхні технології базуються на реаліях навколишнього світу.

Услід за А. Чендлером і Дж. Томсоном у 1967 році дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї роботи стала праця «Організація та її оточення». П.Лоуренс і Дж.Лорш розглядали організаційні структури та системи управління, порівнюючи компанії, які мають кращі результати у динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), із кращими компаніями у стабільній, незмінній галузі (виробництво контейнерів). Вони виявили, що кращі фірми у стабільному бізнесі використовують функціональну схему організації та відносно прості системи контролю. Лідери у динамічному виробництві, навпаки, мають більш децентралізовану форму організації та дещо складніші системи управління, ніж їхні конкуренти. Шляхом соціометричного дослідження П. Лоуренс і Дж.Лорш виявили тісну кореляційну



взаємозалежність внутрішніх параметрів організації з характеристиками зовнішнього середовища.

Р. Сайєрт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію наголошує на неформальності, індивідуальній заповзятливості та еволюції. Відомими теоретиками цього етапу були Річард Сайєрт, Джеймс Марч і Гелберт Саймон. Вони сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери не є пристроями раціонального розв'язання проблем чи обчислюваними машинами. Особи, які ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершених знань, а тому виникає невизначеність щодо стабільного функціонування стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон обґрунтували концепцію організації як «смітника», пояснивши своє ставлення до конфлікту цілей та інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, що мають місце у внутрішньоорганізаційних взаєминах.

Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, яка називається організованою анархією. Прикладами «смітників», на думку науковців, є університети, мозкові центри, дослідницькі організації, а також організації у системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і в багатьох випадках непослідовні, їм властива велика плинність кадрів.

Модель «смітника» вчені розглядають як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

4. Сучасна теорія організації

Сучасна теорія організації розвивається у трьох ключових напрямках, що передбачають застосування ситуаційного підходу до розгляду проблем організації, екологічного підходу, а також організаційного навчання.

Ситуативний підхід ґрунтується на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна адаптовуватися до умов навколишнього



середовища. Неможливо забезпечити утворення структур, методів, типів організаційного порядку, які б ідеально були пристосованими до будь-якого часу, цілей, цінностей та конкретної ситуації. Кожному типу управлінської ситуації, відповідних виконуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до конкретного стану організації, стратегія та структура.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», активується процес природного відбору та заміни організацій. У спрощеному вигляді цей підхід до розгляду організацій охарактеризується так:

1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а цілі групи чи популяції організацій;

2) ефективність організації визначається її здатністю до виживання;

3) вплив навколишнього середовища на формування структури, стратегії організації визнається абсолютним, вважається, що менеджмент не чинить істотного впливу на здатність організації до її виживання;

4) оскільки природні та соціальні ресурси обмежені, то у процесі напруженої конкуренції одні організації продовжують функціонувати, а інші змушені припинити свою діяльність.

У сучасних моделях організаційної екології (1980-1990-ті рр.) основна увага науковців приділяється проблемам впливу зовнішнього середовища, його динаміки, а також механізмам, які забезпечують структурні зміни у функціонуванні організації.

Підхід організаційного навчання базується на визнанні двох основних видів навчання: першого порядку – по «одинарній петлі» та другого порядку – по «подвійній петлі». Основна відмінність між цими видами навчання щодо організації полягає у тому, що навчання по «одинарній петлі» є звичайним для будь-якої організації обов'язковим навчанням персоналу, яке підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по «подвійній петлі» являє собою організований та свідомо керований процес самонавчання в організації, що зумовлює пере-



осмислення досвіду організації, переоцінку її організаційних цілей, цінностей, переконань, а також її навчання за допомогою цього процесу.

5. Моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру та механізми координації діяльності організації. Фактично модель організації є надструктурою, у межах якої відбувається функціонування організації.

До основних моделей організації належать:

- класична, або механістична модель, а також її різновид – бюрократична модель;
- неокласична, або органічна, модель;
- інституційна модель;
- системна модель.

Класична модель. Засновниками класичної моделі були Ф. Тейлор, А. Файоль і Д. Муні. Базується класична модель на уявленні про те, що організація є лише результатом дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею.

Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, які пронизані формальними зв'язками.

Основними рисами організації класичної моделі є:

- **організаційні цілі**, які передбачають отримання економічних й інших заданих результатів, внесок у їх досягнення;
- **структура та процеси** – це раціонально побудовані ієрархічні структури, а також чітко регламентовані процеси із виконанням спеціалізованих функцій;
- **характер організаційної поведінки** означає виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульовану раціональну поведінку;
- **тип системи управління** являє собою механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури підрозділів, функцій, посад, що взаємодіють;
- **розвиток** – це свідомий, продуманий, обґрунтований та



спланований, пристосований до змінних умов;

– **головні напрями вдосконалення** передбачають раціоналізацію формальних структур, регламентацію процесів, планомірну перепідготовку чи заміну кадрів.

Основний недолік моделей організації раціоналістичного типу полягає у мінімізації впливу людського чинника.

Неокласична модель базується на врахуванні можливостей людини, яка розглядається не лише як оператор, який виконує певну роботу, але і як особа, яка має конкретні соціальні інтереси.

Характерними рисами неокласичної моделі є:

– **організаційні цілі**, до яких належать виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів та потреб груп, індивідів;

– **структури та процеси** – це децентралізовані структури та кооперативні відносини, які формуються під впливом еволюції та адаптації організацій, виходячи із ключових потреб її членів;

– **характер організаційної поведінки** – це дії, спричинені цінностями, нормами, особливостями груп та осіб, організаційною культурою й кліматом, які досить важко регулюються;

– **тип системи управління** – органічний, який базується на самоналагоджувальній сукупності осіб і груп, що функціонує в умовах слабких відносин, які регламентовані;

– **розвиток** передбачає зміни, що виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією та середовищем, а також загострення внутрішніх проблем;

– **основні напрями вдосконалення** являють собою вплив на групові та індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат і стимулювання членів організації до ефективної діяльності.

Інституційна модель розглядає організацію як політичний інститут, як певне об'єднання груп, кожна з яких має свої цілі. Відповідно до інституційної моделі, нормальне функціонування організації зумовлене не лише раціональністю структури, урахуванням соціально-психологічних запитів її членів, але й урахуванням запитів



соціальних груп, які діють усередині, а також за межами організації.

Характерними рисами інституційної моделі є:

- **організаційні цілі** – передбачають досягнення мети розвитку організації;

- **структури та процеси** – базуються на узгодженні соціальної, неформальної структури із формальними структурами організації, при цьому неформальним системам надається провідне значення;

- **характер організаційної поведінки** – визначає встановлення відповідного порядку, при якому установки соціальної дії визнаються усіма членами колективу як моральні та соціально важливі для довготривалого існування організації;

- **тип системи управління** – передбачає поєднання органічних та механістичних систем управління, що взаємодіють і часто заважають досягненню мети організації;

- **розвиток** – є своєрідною реалізацією змін, які забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей та конфліктів;

- **основні напрями вдосконалення** – застосовуються з метою розв'язання проблем, які виникають, через врахування взаємних вимог та здійснення поступок, які приводять до відповідних компромісів між основними групами.

Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем із урахуванням вивчення взаємодії організації та зовнішнього середовища й соціальних систем, а також охоплює інструментальні технічні, економічні, організаційні й поведінкові змінні.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- **організаційні цілі** – передбачають забезпечення зовнішніх (економічних, технічних), а також внутрішніх (соціально-психологічних) результатів, які знаходяться у певній взаємодії і визначаються станом виходів системи у цілому та її підсистем;

- **структури та процеси** – це взаємопов'язані формальні та



неформальні характеристики організацій, встановлені під впливом централізованих розпоряджень, а також на основі неформального пристосування організації до вирішення питань, що виникли;

– **характер організаційної поведінки** – передбачає дії, які зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових та особових відносин, які регулюються частково;

– **тип системи управління** – передбачає поєднання механістичних та органічних підсистем залежно від вимог ситуації, середовища, цілей, кадрів, технологій;

– **розвиток** – являє собою організаційні нововведення та перебудови, які виникають свідомо і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, а також пошук шляхів їхнього подолання, впровадження результатів;

– **головні напрями вдосконалення** – передбачають здійснення поетапних, взаємопов'язаних заходів щодо перебудови формальних та неформальних характеристик організацій на основі зворотного взаємозв'язку.

Описані вище положення свідчать, що в системній моделі організації зроблена спроба забезпечити поєднання раціональних і поведінкових моделей, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх сучасними положеннями про організацію як соціальну систему, вивести організаційно-управлінську теорію на нові щаблі розвитку.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

1. Організація як відкрита система.
2. Життєвий цикл організації.
3. Класифікація організацій.

1. Організація як відкрита система

Система являє собою певну сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які характеризуються цілісністю, емерджент-



ністю та стійкістю. Будь-яка система розглядається як результат організаційних перетворень, які змінюють один стан її рівноваги на інший. Система є організацією у статиці, тобто зафіксований на конкретний момент стан упорядкованості.

Системний підхід до вивчення організації, який дав можливість розглядати її у єдності усіх складових підсистем і процесів, базується на загальній теорії систем (В.Афанасьєв, І.Блауберг, В.Дружинін, П.Лоуренс, Е.Юдін).

Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, однак згодом виявилось, що у природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальний саме підхід до організації як до відкритої системи, який характеризується такими рисами:

- наявність компонент (система складається із певної кількості частин, які називаються елементами, необхідні задля досягнення цілей системи);

- наявність зв'язків (між компонентами системи та зовнішнім середовищем); наявність структури (певна форма зв'язків організаційно закріплена у структурі, яка забезпечує стійкість і надає системі стабільності);

- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і тільки при взаємодії усіх елементів та зв'язків можливі процеси, за допомогою яких можна досягти високого результату);

- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється декілька процесів, кожен з яких пов'язаний із відповідними змінами. Процеси змінюють ресурси, які входять до системи, перетворюючи їх на організаційний продукт);

- цілісність і ємержентність (властивості, що виникають тільки у процесі взаємодії компонент організації);

- можливість ідентифікації (властивості, за допомогою яких одна організація відрізняється від інших);

- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, що не є частиною системи, проте істотно впливають на неї);

- наявність концепції (відображає місію, цілі, а також цінності



організації).

Саме застосування системного підходу з метою вивчення організації дає можливість значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, всебічно розкрити зміст процесів, які відбуваються, а також виявити об'єктивні закономірності формування та функціонування цієї багатоаспектної системи.

2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – це сукупність основних стадій, що проходить організація за період своєї життєдіяльності: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння та відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нових клієнтів, із пошуком і займанням вільної ринкової ніші.

Головною метою організації на цій стадії є виживання, що вимагає від керівництва організації володіння такими якостями, як віра в успіх, готовність ризикувати, а також висока працездатність. Характерна для стадії народження невелика кількість співвласників. Важливе значення на даному етапі має надаватися усьому новому й незвичайному.

Дитинство є стадією небезпечною, оскільки саме на даному періоді відбувається неспівмірне у порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, які утворюються, переживають крах через брак досвіду і некомпетентність своїх менеджерів.

Тому основним завданням організації є саме зміцнення власних ринкових позицій, при цьому особлива увага має приділятися посиленню рівня конкурентоспроможності. Головною метою організації на цій стадії є короткочасний успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність являє собою період переходу від комплексного менеджменту, що здійснюється невеликою командою односторонніх, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування.



Основною метою організації у даний період є забезпечення швидкого зростання і, як правило, максимальне захоплення своєї частки ринку. Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивної оцінки ризику керівництвом організації вже не достатньо, тому менеджери зобов'язані застосовувати математичне оцінювання можливих втрат в результаті дії ризику. У цей період організація потребує кваліфікованих фахівців у вузьких сферах знань.

Стадія **зрілості** пов'язана з проникненням організації у нові сфери діяльності, розширенням та диференціацією. Однак саме у даний період активно зароджується бюрократизм у системі управління. Виокремлюють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна.

Періоду *ранньої* зрілості властиве систематичне зростання організації, період *проміжної* зрілості характеризується збалансованим зростанням.

А стадія *остаточної* зрілості є періодом формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості може бути небезпечним, оскільки керівництво організації може завершити процес руху вперед.

Стадія **старіння** характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, а також загибеллю нових ідей у громіздких організаційних структурах управління. Ключовим завданням організації у цей період є боротьба за виживання та стабільність функціонування.

На стадії **відродження** у колектив організації приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають можливість розробити програми внутрішньої перебудови, а також змінити структуру управління.

У складі керівництва організацією з'являється лідер, який здатний дати поштовх розвитку структурі управління. Головна мета у цей період – поживавлення діяльності організації.

З метою ефективного управління менеджеру потрібно враховувати особливості управління на кожній із розглянутих стадій життєвого циклу організації.



3. Класифікація організацій

У сучасному середовищі функціонування присутня значна кількість соціальних організацій, які виконують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні та релігійні. У будь-якій науці, у тому числі і в теорії організації, одним із ключових завдань аналізу є класифікація об'єктів, а саме: виокремлення об'єктів, подібних за своїми властивостями.

Для різних типів організацій і використовуються різноманітні методи вивчення їхньої діяльності, тому що перед організаціями постають різні соціальні цілі, які суттєво відрізняються. Соціальні організації мають різні форми. Як приклад можемо назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство чи певний орган влади.

Саме складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їхньої класифікації. Виокремлюють такі основні критерії класифікації:

- **за критерієм формалізації:** формальні, які мають чіткі цілі, правила поведінки, структуру і зв'язки, та неформальні, які функціонують без чітко сформованих цілей, правил та організаційної структури управління;
- **за формою власності:** приватні, колективні, корпоративні, комунальні та державні організації;
- **за формою результату:** комерційні, які орієнтуються на прибуток, і некомерційні організації, зорієнтовані на одержання соціального ефекту;
- **за типом завдань, які виконуються:** економічні, політичні, фінансові, освітні, медичні та військові;
- **за принципами об'єднання людей:** добровільні, такі як церква, політичні партії, клуби; примусові – армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня; унітарні – їхні члени об'єднуються задля досягнення загальної й індивідуальної мети – це підприємства, банки, ВНЗ;
- **за характером діяльності:** технологічні, які реалізують тех-



нологію виготовлення продукції чи надання послуг; програмно-цільові, які реалізують відповідну програму діяльності з метою вирішення певної соціальної проблеми; непрограмні, які реалізують гнучку та складну програму дій, заздалегідь визначити яку неможливо.

Організації, як і системи, поділяються на штучні й природні. Перші створюються штучним шляхом, оскільки вони проєктуються, а вже потім будуються та реалізуються на практиці.

До штучних організацій можна віднести підприємства, школи і лікарні. Природні організації виникають без попереднього проєктування та інших визначених дій, наприклад поселення людей, яке виникає стихійно.

Одним із критеріїв класифікації організацій є їхній поділ на такі групи:

- **ділові** організації, які мають штатних працівників і одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами чи соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням або акціонерними товариствами;

- **громадські** організації, які утворюють спілку індивідуальних учасників, об'єднаних спільною метою. На відміну від ділових організацій, зорієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються врегулюванням соціальних проблем суспільства чи проблем членів своїх організацій.

Процес регулювання діяльності у межах громадських організацій забезпечується затвердженням статуту і дотриманням принципу виборності керівництва;

- **асоціативні** організації, які побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, а також загальних інтересів. До них належать сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи й об'єднання.



Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

1. Зміст, загальні риси та види соціальної організації.
2. Еволюція соціальних організацій.

1. Зміст, загальні риси та види соціальної організації

Дисципліна «Теорія організації» вивчає *соціальні організації*, які є складними, динамічними, відкритими, цілеспрямованими, керованими системами, створені людиною та у функціонуванні яких людина відіграє ключову роль.

З метою з'ясування сутності соціальної організації, насамперед, необхідно розглянути базове поняття «соціальна система». Соціальною називається система, до складу якої входить людина або яка призначена для людини.

До загальних системоутворюючих чинників соціальних систем належать: загальна мета усієї сукупності компонент; підпорядкування цілей кожного компонента загальній меті системи й усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної мети; виконання кожним елементом своїх функцій, які зумовлені поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою й керованими підсистемами.

Першою та найважливішою складовою соціальних систем є людина, тобто істота суспільна, свідомо та пов'язана з іншими людьми різними стосунками і формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються у відповідні групи, спільноти й організації. Наявність людського чинника є головною відмінністю соціальної системи від інших цілісних систем.

Друга група компонент соціальної системи – це процеси економічні, соціальні, політичні та духовні, сукупність яких є зміною станів системи у цілому чи у певній частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивні та регресивні. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.



До третьої групи компонент соціальної системи належать речі, тобто предмети, залучені до господарського та суспільного життя, предмети другої природи, такі як виробничі будівлі, знаряддя та засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку, а також технологічні пристрої, створені людиною, які використовуються нею у процесі виробничої, управлінської й духовної діяльності.

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу і являє собою суспільні ідеї, теорії, культурні цінності, звичаї, ритуали, традиції та вірування, зумовлені діями і вчинками різних суспільних груп та окремих індивідів. Залежно від сутності, призначення та місця у суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем виокремимо основні рівні соціальних систем.

Найширшим і найскладнішим рівнем є все суспільство (українське, болгарське, американське, китайське), тобто сукупність членів цього суспільства й увесь комплекс суспільних відносин: економічних, політичних, власне соціальних і духовних. У цьому розумінні конкретне суспільство виступає динамічною соціальною системою.

Другий рівень соціальних систем – це співтовариства, об'єднання людей меншого порядку, як-от нації, стани, соціальні й етнічні групи, еліти, поселення.

Третій рівень соціальних систем представлений організаціями, які діють у реальному секторі економіки, тобто кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, а також громадські об'єднання.

До четвертого рівня соціальних систем належать цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи й інші підрозділи у межах організації. Їхня особливість полягає у безпосередніх контактах один з одним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, такі як адміністративно-територіальні, які мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний, муніципальний (місто, селище, село).



Кожний із указаних рівнів є складною системою з різноманітними компонентами, специфічною структурою, функціями та органами управління. Іншим видом формування систем є формування за сферами суспільного життя: економічною, політичною, соціальною і духовною. Наприклад, економіка являє собою промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок та будівництво. Промисловість, сільське господарство, поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства, цехи, відділи, бригади. Політична сфера являє собою державу (законодавчі, виконавчі і судові органи), громадські об'єднання, такі як політичні партії, суспільно-політичні рухи. Духовна сфера представлена засобами масової інформації, культурними фондами, творчими об'єднаннями, науково-професійними асоціаціями. Соціальні організації об'єднують діяльність людей у суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює відповідні умови та передумови задля удосконалення суспільних і виробничих відносин. Існують різні підходи до поняття «соціальна організація».

Під поняттям «соціальна організація» розуміють штучне об'єднання інституційного характеру, яке призначене для виконання певної функції. У даному сенсі соціальна організація має власний соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, спільність, у якій досягнення загальної мети можливе лише через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети можливе лише через досягнення загальної мети організації.

Соціальна організація має також соціальні властивості, до яких належать: організаційні цілі та функції, ефективність результатів, мотивація та стимулювання діяльності персоналу. Організація формується як певне соціальне середовище, яке містить соціальні групи, статуси, норми, а також відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найрозвиненіших видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у відповідній формі організацій, компаній, фірм, установ. У теорії організації виокремлюють різноманітні види соціальних організацій, а саме: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні.



Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних та економічних зв'язків між працівниками. До *соціальних* зв'язків належать: міжособові та побутові відносини; відносини за рівнями управління; взаємовідносини до людини громадських організацій. До **економічних** зв'язків належать матеріальне стимулювання та відповідальність, прожитковий мінімум, пільги й привілеї. Співвідношення цих взаємозв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення та діагностики стану організації. При організації чи реорганізації можна скористатися таблицею, у якій відображено вплив рівнів указаних зв'язків на стан організації.

В організації відбуваються об'єктивні процеси, тобто природні за економічними, управлінськими й організаційними законами, та суб'єктивні – штучні за волею людини або суспільства процеси. До об'єктивних відносять процеси спаду та піднесення у діяльності організації, баланс попиту і пропозиції, процеси, пов'язані із законами розвитку організацій. До суб'єктивних належать процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, а також управлінських рішень суб'єктів управління.

2. Еволюція соціальних організацій

Адаптація соціально-економічної системи передбачає не лише пристосування, а завжди розвиток, який здійснюється шляхом системної диференціації та спрямований на досягнення максимальної стійкості системи. Процес еволюції соціально-економічних систем якісно відрізняється від процесу еволюції природних систем. Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється у межах суспільства однозначно, як у природній системі. Відомий той факт, що в умовах природного відбору виживають найбільш пристосовані особини. Людина порівняно з іншими живими істотами володіє скромнішими фізичними можливостями пристосування. Особливість соціально-економічної еволюції – наявність загальних прогресивних тенденцій у процесі її розвитку, що підтверджується усією історією людства. Еволюція природних систем, досягнувши вершини свого розвитку, виявляє



тенденцію до відповідного повторення та циклічності. Порушення довготривалих природних циклів у природній історії часто супроводжувалося катастрофічними наслідками.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою, свідоме управління в якому доповнюється самоорганізацією, тобто стихійним впливом на процеси, які відбуваються у системі. Процес самоорганізації у подібних системах розпочинається з випадкових зовнішніх дій, які у нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються та приводять до створення нової динамічної структури. Результатом самоорганізації, яка здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, є встановлення в системі нового спонтанного порядку, оскільки він не формується під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а створюється внаслідок існування внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги у системі відбувається на основі принципу позитивного зворотного зв'язку. Принцип негативного зворотного зв'язку показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок у системі, проте не дає змоги розкрити механізм виникнення цього порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку чи стадії розвитку до інших. Саме тому на практиці доцільне застосування принципу позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, які виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються й посилюються. Формування та розвиток нових структур безпосередньо пов'язані із впливом випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є саме випадкові зміни, що поступово призводять до нестійкості певної системи. У результаті взаємодії значної кількості випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їхнє взаємне узгодження й виникають кооперативні процеси, які супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, що утворюється. Тому, яким саме шляхом відбуватиметься подальша еволюція, яку альтернативу буде обрано системою, суттєво залежить від випадкових чинників, тенденції впливу яких необхідно ретельно передбачати, а також прогнозувати.



Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС. САМООРГАНІЗАЦІЯ

1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація.
2. Принципи статичного та динамічного стану організації.
3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій.
4. Організація як система процесів.

1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація

З метою розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

— **статика** є врівноваженим станом організаційної системи, у якому вона знаходиться незалежно від змін як позитивних, так і негативних, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Організація, в якій тривалий час не відбувалися зміни, приречена на деградацію й поступове руйнування, оскільки відсутні перспективи її подальшого розвитку;

— **динаміка** передбачає розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Для організації, яка розвивається, характерні прагнення до постійного нарощення темпів свого розвитку, освоєння нових технологій, а також розширення кола завдань, які виконуються.

Статичний та динамічний стани організації визначаються етапами її життєвого циклу. Будь-яка організація проходить відповідні етапи життєвого циклу, які об'єднують у дві групи – статичну та динамічну. Статичному стану властива нечутливість. До статичних належить етап ліквідації, утилізації, коли організації займаються розв'язанням внутрішніх проблем. До динамічної групи належать етапи народження, зростання, зрілості, старіння та відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх і внутрішніх питань організації у відповідному взаємозв'язку.



Динамічна, процесуальна організація як процес являє собою послідовність змін, які відбуваються. Тобто динамічна організація є послідовністю, що об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, а також цикли у загальний процес. Теорія організації визначає елементи процесу, які характеризуються такими критеріями: **дія** – це первинність, однозначність і завершеність; **операція** – це орієнтація й спеціалізація; **стадія** є функціональною однорідністю і послідовністю; **етап** – проміжна результативність і керованість; **фаза** є періодом у розвитку організації та виокремленістю за характерними ознаками; **цикл** – це послідовність і періодична повторюваність.

Організація як процес поділяються на випадкову й цілеспрямовану; послідовну і паралельну; зорієнтовану й запрограмовану; тимчасову і постійну; спонтанну й очікувану, а також загальну і часткову. Теорія організації розмежовує принципи статичної та динамічної організації.

2. Принципи статичного та динамічного стану організації

До складу принципів статичного стану організації належать такі: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети передбачає таке: у системі «мета – завдання функція – структура – персонал» найвищим пріоритетом є мета, потім завдання, а далі функція, структура та персонал.

В процесах утворення, скорочення, об'єднання, реструктуризації чи ліквідації організації найважливіша саме раціонально розроблена загальна мета. Вона представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) чи за видами продукції, яка випускається. Кожна мета одержаного набору повинна бути конкретизована у вигляді завдань із зазначенням обсягів, термінів виконання та ресурсів. З метою виконання набору завдань формуються відповідні функції управління із визначенням трудомісткості, складності і подібності. На їхній основі утворюється оптимальна організаційна структура управління, яка є основою для формування контингенту працівників організації.



Принцип пріоритету функцій над структурою означає, що при створенні організацій у системі «функція – структура» найвищий пріоритет належить функціям. Організацію можна створити двома шляхами. За першим варіантом керівник може скопіювати структуру певної однотипної зразкової на його думку організації з набором уже виконуваних основних функцій. Указаний метод називається бенчмаркінгом. Обравши другий варіант, керівник повинен насамперед сформувати повний набір необхідних функцій, а далі відповідно до нього створити організаційну структуру управління. Указаний варіант враховує поточні потреби у наборі функцій, які відображають реальний стан. Практика свідчить, що 60-80 % засновників організацій вважають за доцільне копіювати наявні структури управління.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом означає те, що пріоритет повинен надаватися керівнику щодо майбутніх працівників. Переважно новий підрозділ або організація створюються з метою задоволення важливих потреб чи інтересів. Насамперед підбирається керівник чи фахівець, який зможе професійно та ефективно забезпечити реалізацію поставленої мети. Далі новий керівник, фахівець підбирає команду, яка володіє необхідними професійно-особистісними якостями і зможе разом з ним ефективно працювати над конкретно поставленими завданнями.

До складу принципів динамічного стану організації відносять принципи пріоритету: персоналу; структур над функціями; об'єкта управління над суб'єктом управління.

Принцип пріоритету персоналу ґрунтується на тому факті, що у системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет надається персоналу, а потім структурі, функціям, завданням та меті. Будь-яка організація створюється людьми і для людей. Визначальною метою управління соціальними процесами є максимальне задоволення потреб та інтересів особи та суспільства. При функціонуванні організації основну увагу треба приділяти питанням, які пов'язані з управлінням персоналом, стимулюванням їхньої ефективної діяльності. Людина є головним



виробником додаткового продукту. Саме тому доцільно формувати структуру, функції, завдання та цілі, прийнятні саме для неї. У разі виникнення проблем із персоналом потрібно змінювати цілі організації, набір конкретних завдань, функцій з можливою зміною організаційної структури управління.

Принцип пріоритету структури над функціями передбачає, що для організацій, які функціонують у системі «функція – структура», найвищим пріоритетом є структура. Протягом функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між конкретними елементами структури, зайві згодом відмирають, а ті, яких бракує, з'являються. Отже, в певний момент часу у будь-якій організації існують підрозділи, які не потрібні або яких не вистачає. Саме тому для кожної конкретної організації створюється унікальна організаційна структура управління, яка повинна забезпечувати ефективність її функціонування. Указані зміни зумовлені бажанням керівництва організації ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом. В організації, яка функціонує, при зміні керівника чи реорганізації підрозділів пріоритет повинен надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника. Керівники, а також фахівці підрозділів організації мають підбиратися під відповідні діючі структурні підрозділи з урахуванням їхньої сумісності з уже сформованим колективом. Керівництву організації слід враховувати той факт, що колектив є інтелектуальним надбанням, на формування якого витрачені кошти організації. Зазвичай, сумарний технічний потенціал колективу, який сформувався, вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не має зменшувати загальний потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гіршим, ніж попередній. Отже, економічні, технологічні та соціальні мотиви суттєві для реалізації вказаного принципу.



3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій

Розглянуті вище закони організації визначають динаміку її подальшого розвитку. Система, яка динамічно розвивається, перебуває у стані стійкої рівноваги. Це означає, що динамічна організація, яка прагне до стійкості, продовжує удосконалюватися і розвиватися.

Розвиток організації у межах обраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також усталених норм і правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена у процесі уніфікації поведінки її підлеглих. Чим вищий рівень уніфікації, тим легше здійснювати процес управління, а також передбачити результат управлінського впливу, забезпечувати стійку й ритмічну роботу усієї системи.

Загалом будь-яка організаційна система зацікавлена у переході до стабільного стану. Система управління організацією завжди прагне до певної стійкості функціонування підлеглого їй об'єкта управління, маючи можливість ефективного контролювання.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивною метою розвитку будь-якої організації. Досягнення цієї мети рівнозначне придбання необхідних ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню кількості реорганізацій, а також зниженню рівня конфліктності.

Елементи статичності властиві будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за визначений період часу, структура управління, розподіл повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис, а також постійний асортимент продукції, яка випускається, стійкі партнерські зв'язки.

Проблема полягає у тому, що організація, досягши відповідної стійкості, може згодом перетворитися на консервативну систему. У цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до швидкозмінних умов середовища, а отже, й реалізовувати у внутрішньому середовищі технологічні та управлінські інновації. Перейшовши до статичного стану, організація набуває інерційності, яку важко



подолати, і згодом входить до стану організаційної стагнації.

В умовах нестійкої економіки й активних процесів формування ринкових відносин стагнація може призвести до загибелі організації.

Отже, **існують суперечності соціальної організації**: з одного боку, її метою є досягнення стабільного режиму функціонування, з іншого – незворотні нововведення, необхідні організації з метою виживання й успішного розвитку, які визначають її динамічність.

Тобто ключовим недоліком організацій статичного типу є їхні низькі рефлексивні якості, які володіють стійкою реакцією на конкретні зміни у зовнішньому (а часом й у внутрішньому) середовищі.

Низькі рефлексивні якості проявляються у нездатності організації адаптуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити та мінімізувати можливі зміни в їхньому стані. Зміни здійснюються тільки у разі крайньої необхідності.

У сучасних умовах господарювання на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, які функціонують за принципом систем, що динамічно розвиваються. Їм властива швидкість пристосування до будь-яких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. З цією метою система управління діловою організацією повинна проводити систематичний аналіз зовнішнього середовища й постійно контролювати власний внутрішній стан.

Діяльність організації може змінюватися під впливом багатьох, іноді абсолютно неконтрольованих, чинників. Виокремлюють п'ять головних ознак прийдешніх змін: політичні чи демографічні зміни; швидке розширення сфери, до якої належить організація; невідповідність діяльності організації потребам сьогодення; зміна технології виробництва; зміни у сприйнятті чи змін моди.

Головним завданням системи управління діловою організацією динамічного типу є вчасне реагування на зміни, події у зовнішньому середовищі, а також прогнозування прийдешніх змін і ретельна підготовка до них. У процесі очікування змін розробляються численні альтернативи можливої поведінки



організації, обирається найбільш ефективний та оптимальний варіант.

На практиці процес переходу статичної організації до режиму стагнації та процес утрати системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися майже непомітно. Оцінювання адаптивних можливостей ділової організації може здійснюватися у процесі дослідження її рефлексивних властивостей. Опис реакції на зовнішні й внутрішні чинники повинен містити відомості про зміну, яка відбулася, про перебудову організації, а також відображати характеристику діяльності її системи управління у перехідний період і відповідну інформацію про можливі наслідки.

У статичних організаціях фактично відсутня реакція або наявна запізнена реакція системи на зміни, які відбулися. Для окремих типів ділових організацій одним із ключових показників, які характеризують здатність організації до адаптації впливу чинників зовнішнього середовища, є їхній розмір. Зазвичай, зі збільшенням чисельності персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, а тому підвищується інерційність організації.

Інформацію про реактивні можливості організації можна отримати у процесі спостереження за наслідками її діяльності у минулому. Проте для організації цього недостатньо, оскільки важливе оцінювання подій, які відбулися раніше, а також уміння передбачати майбутнє й обирати найефективніший шлях подальшого розвитку. Цієї мети можна досягнути за допомогою активного моделювання різноманітних поведінкових варіантів. Для оцінювання можливої подальшої поведінки організації в умовах змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі проводяться польові та кабінетні експерименти.

У процесі вивчення статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються, окрім рефлексивного, інші види аналізу систем управління: структурний, інформаційний, параметричний та факторний.

Перехід до роботи у динамічному режимі – необхідна умова забезпечення життєдіяльності організації у довгостроковій перспективі. У фаховій літературі виокремлюють низку об'єктивних



ознак організації, що діє за динамічним принципом: цільова установка, яка відповідає об'єктивним потребам суспільства; гнучка організаційна структура управління; робота системи управління за принципом ухвалення альтернативних рішень і вибору найбільш ефективного варіанта управління з погляду оптимального досягнення поставленої мети.

Виокремлюють ключові властивості, що мають враховуватися органами управління організацій, які динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на потреби споживача, використання новітніх технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо наведені вище властивості.

Лідерство. Традиційна концепція лідерства ґрунтується на формалізованій діяльності керівника, до функціональних обов'язків якого входять: формулювання завдання, забезпечення підлеглих необхідними ресурсами з метою вирішення завдання, стимулювання задля досягнення позитивних результатів і покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії підлеглих повинні бути спрямовані на виконання розпоряджень формального лідера.

Зазначений тип лідерства дає хороший результат у стабільних умовах функціонування організації. У протилежному випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Лідер повинен чітко усвідомлювати мету, на досягнення якої він скеровує підпорядковану йому організацію, зробити її зрозумілою кожному працівнику й дати можливість прояву ініціативи. Так він максимально розвиває у членів організації відчуття причетності до загальної справи.

Розвиток організації. Традиційна концепція планування динаміки розвитку ділової організації ґрунтується на розподілі завдань і визначенні кінцевих термінів їхнього виконання, виходячи з можливостей організаційної системи. Для організації, метою якої є виживання в надскладних умовах глобального ринку, планування розвитку повинно базуватися на загальному баченні мети і здійснюватися у двох напрямках, як по горизонталі, так і по



вертикалі.

Орієнтація на споживача. Найбільш важливим аспектом взаємодії організації, яка динамічно розвивається, із зовнішнім середовищем є якість продукції або рівень обслуговування потенційних клієнтів, а також орієнтація на постійно змінні запити споживачів.

Новітні технології. Розвиток ринкових відносин, насичення ринку товарами та посилення конкуренції змушують організації, які керуються динамічними принципами, прагнути до постійного удосконалення і безперервного поліпшення всіх етапів технологічного процесу, процедур ведення діяльності. Сучасні ринкові технології повинні бути інтегрованими в усі процеси, включаючи управління організацією.

Структура управління організацією. Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури управління та певної ієрархії управління організацією, яка передбачає вертикальний розподіл владних повноважень, а також підпорядкування виконавців особам, які займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, недостатньо ефективні комунікаційні зв'язки, особливо у напрямку «знизу-вгору». Інновації, запропоновані нижчими рівнями ієрархії, підлеглими, переважно ігноруються.

Використання більш гнучких децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість і спрямованість ухвалення рішень, а також швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних і горизонтальних комунікацій. При цьому інновації пропонуються керівництвом і підлеглими. У сучасних умовах саме орієнтація організаційної структури управління на динамічний режим роботи є гарантією її добробуту та довгострокового успіху.

4. Організація як система процесів

У будь-якій організації одночасно відбувається безліч процесів, які відрізняються за своїм призначенням та основними характеристиками. Узагальнивши усі процеси, що здійснюються в



організації, виокремимо дві основні групи:

- процеси, які мають матеріально-речовий характер;
- інформаційні процеси.

Інший підхід до класифікації процесів в організації як критерію використовує роль процесу у процесі створення нових цінностей. Відповідно до цього усі процеси, які відбуваються в організації, поділяються на три групи:

– первинні, тобто основні. Вони охоплюють усі види робіт, пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг, і забезпечують життєдіяльність організації;

– вторинні, або допоміжні. Їхнє завдання полягає у процесі забезпечення безперебійного ефективного перебігу й підтримки основних процесів функціонування організації;

– управлінські процеси передбачають діяльність щодо визначення цілей і напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони забезпечують умови і використовують фактори з метою досягнення цілей організації. В органах державної влади й органах місцевого самоврядування управлінські процеси є ключовими процесами організації.

Розгляд організації як системи процесів відповідає подвійному підходу до визначення її суті, що дає можливість забезпечити формування ефективної системи управління її довгостроковим розвитком.

Тема 6. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Зміст факторів внутрішнього середовища організації.**
- 2. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації.**

1. Зміст факторів внутрішнього середовища організації

Фактори впливу на організацію являють собою рушійні сили, що впливають на виробничо-господарську діяльність організації та



забезпечують відповідний рівень отриманих результатів.

Внутрішнє середовище організації визначається, насамперед, внутрішніми факторами, а саме ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними **факторами внутрішнього середовища** будь-якої організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники і ресурси.

Фактори внутрішнього середовища організації відображено у таблиці 4.6.1.

Таблиця 4.6.1

Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища організації	Зміст факторів внутрішнього середовища організації
1. Цілі	Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).
2. Структура	Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, планування виробничих та адміністративних приміщень, розміщення транспортних шляхів, інформаційні потоки тощо.
3. Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми.
4. Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб) шляхом виконання операцій. Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технології на три групи: 1) технології дрібносерійного та індивідуального виробництва; 2) технології масового виробництва; 3) технології безперервного виробництва.



Продовження табл. 4.6.1

5. <i>Працівники</i>	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера.
6. <i>Ресурси</i>	Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: • трудові (робоча сила); • матеріальні (сировина, матеріали); • фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.); • інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити); • енергетичні (паливо, мастила).

2. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації

Фактори зовнішнього середовища (табл. 4.6.2) поділяють на дві основні групи:

прямого впливу (безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності);

непрямої дії (впливають через певні механізми та взаємовідносини). Фактори непрямої дії мають властивість впливати за допомогою факторів прямої дії.

Фактори зовнішнього середовища організації

Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер повинен постійно враховувати такі характеристики:

1. Взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища.
2. Складність зовнішнього середовища (численні фактори, значний спектр способів впливу).
3. Рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни



оточення організації).

4. Динамічність зовнішнього середовища.
5. Невизначеність зовнішнього середовища.
6. Взаємозалежність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
7. Багатогранність зовнішнього середовища.

Таблиця 4.6.2

Фактори зовнішнього середовища

Прямі дії	Непрямі дії
1. Споживачі	1. Міжнародні події
2. Постачальники	2. Міжнародне оточення
3. Конкуренти	3. Науково-технічний прогрес
4. Державні органи влади, інфраструктура	4. Політичні обставини
5. Законодавчі акти	5. Соціально-культурні обставини
6. Профспілки, партії та інші громадські організації	6. Рівень техніки та технології
7. Система економічних відносин у державі	7. Особливості міжнародних економічних відносин
8. Організації-сусіди	8. Стан економіки

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямого впливу відображена у таблиці 4.6.3, де охарактеризовано приклади впливу факторів на організацію та зворотного впливу організації на вказані фактори.

Характерні особливості факторів зовнішнього середовища непрямого впливу подано у таблиці 4.6.4, у якій наведено приклади їхнього впливу через фактори прямого впливу.



Таблиця 4.6.3

**Характеристика факторів зовнішнього середовища
організації прямої дії**

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1. Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів. Тобто організації займаються виробництвом таких товарів та послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби.	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів через проведення продуманої рекламної кампанії, надання додаткового спектра послуг, більш привабливих пропозицій.
2. Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними елементами (ресурсами). При цьому несвочасні поставки, підвищення ціл на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації.	Організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них.
3. Конкуренти	Заохочують організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-господарську діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.	Якщо організація вдосконалила свої споживчі, економічні, технологічні, естетичні характеристики своєї продукції, то вона може істотно впливати на своїх конкурентів.
4. Державні органи влади	До них належать Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України, регіональні органи управління тощо. Усі ці структури розробляють, формують та затверджують засади функціонування організацій в державі та контролюють виконання та дотримання необхідних вимог.	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції державних органів влади, через що вимагати здійснення певних дій, тощо.
5. Інфраструктура	Містить фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини організації.	Організація може бути задіяна у розбудові інфраструктури регіону, подавати конкретні пропозиції щодо удосконалення конкретних складових інфраструктури тощо.
6. Законодавчі акти	Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України „Про підприємства в Україні”, Закон України „Про підприємництво”, Закон України „Про господарські товариства”, Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств” та багато інших.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, виступати ініціаторами прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо.



Продовження табл. 6.3.		
7. Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про покращення умов праці та її оплати, охорони здоров'я та відпочинку, розвитку спортивної та художньої самодіяльності. Профспілки укладають із керівництвом підприємства колективний договір, де узгоджуються усі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці тощо. Партії беруть безпосередню участь в законотворчому процесі, результати якого надалі безпосередньо впливають на організацію. Можуть бути (як і профспілки) ініціаторами страйків, опозиційних дій та ін.	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватись з окремими вимогами, вести переговори з профспілковими організаціями тощо. Організації можуть лобювати свої інтереси в законодавчих та виконавчих органах влади через представників партійних організацій.
8. Система економічних відносин у державі	Формує умови, правила та принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо.	Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі стають нестерпними, то організації можуть добиватись покращення ситуації, протестувати, вимагати створення інших умов їх діяльності.
9. Організацій-сусіди	Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення.	Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями-сусідами.

Таблиця 4.6.4

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
1. Міжнародні події	Будь-які події політичного, економічного, соціального, військового характеру, що відбуваються у світі і зачіпають більше двох країн світового співтовариства.	Внаслідок терактів у США були заборонені протягом певного часу усі авіарейси, що з'єднували цю країну зі світом. Організації з інших держав, які співпрацювали з постачальниками із США, не змогли своєчасно отримати необхідні ресурси для забезпечення виробничо-господарської діяльності.
2. Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство.	Якщо одна із сусідніх держав (де розміщуються контрагенти організації) застосувала економічні санкції до нашої країни, то у відповідь вона може також запровадити певні економічні обмеження (заборона імпорту чи експорту певних видів товарів, введення адміністративних бар'єрів). Внаслідок цього організація може втратити можливість співпрацювати з контрагентами сусідньої держави.



Продовження табл. 6.4.		
3. Науково-технічний прогрес (НТП)	Це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх верствах суспільства. Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу на впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій.	Підприємство впроваджує нову сучасну технологічну лінію виробництва радіаторів. Це дає можливість покращити якість продукції та зменшити її вартість. Зрозуміло, що в таких умовах продукція підприємства стає конкурентоспроможнішою за усіма параметрами. Тобто підприємство стає серйозним конкурентом для усіх організацій, що працюють на ринку систем опалення.
4. Політичні обставини	Це обставини, що склалися у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.	Напередодні парламентських виборів політики приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти для популяризації своєї громадянської позиції (зменшення податків, зростання пільг)
5. Соціально-культурні обставини	Відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтв, літератури, науки тощо.	Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу забезпечить виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.
6. Рівень техніки та технології	Демонструє відповідність стану техніки та технології сучасним вимогам: ресурсоекономічності, простоті у застосуванні, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності.	Якщо на підприємстві використовується застаріле обладнання, яке є небезпечним для працівників, високотравматичним, то профспілки будуть вимагати від керівників такого підприємства закупівлі сучасного устаткування для забезпечення нешкідливих та безпечних умов праці
7. Особливості міжнародних економічних відносин	Включають особливості здійснення міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних та валютних відносин.	Певні тарифні чи нетарифні обмеження, що застосовуються іноземними країнами до країни базування вашої організації, можуть зробити економічно невигідною співпрацю з контрагентами, що функціонують у цих країнах.
8. Стан економіки	Характеризує загальний рівень розвитку економіки: високорозвинена; слаборозвинена; економіка, що розвивається; перехідна (трансформаційна)	Якщо у країні ринкова економіка характеризується високим рівнем розвитку (Японія, США), то, переважно, у будь-якій галузі існує сильна конкуренція, оскільки антимонопольне законодавство запобігає створенню умов для формування монополій.

Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

1. Сутність організаційного проєктування.
2. Універсальні погляди на проєкт організації.
3. Етапи організаційного проєктування.
4. Методи проєктування організації.



1. Сутність організаційного проектування

Проектування являє собою процес створення проекту, прототипу передбачуваного чи можливого об'єкта або стану.

Організаційне проектування є процесом знаходження відповідності між основними елементами організації (структурою, працівниками, завданнями, системою рішень і заохочень, а також організаційною культурою) та її стратегією, що забезпечує успіх.

Організаційне проектування враховує не лише зміну внутрішніх факторів, але й стан і розвиток зовнішнього середовища підприємства. Отже, структура суб'єкта господарювання має ситуативний характер і модифікується відповідно до зміни ситуації.

Метою організаційного проектування є:

- формування нової системи;
- часткове вдосконалення діючої організаційної структури управління;
- радикальне перетворення існуючої організаційної структури.

Організаційна структура складається з двох частин:

- механізму внутрішнього функціонування, що охоплює елементи, необхідні для забезпечення процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні та організаційні структури, положення про відділи та служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку, систему документообігу);
- механізму відносин із зовнішнім середовищем, що містить елементи, необхідні для формування відповідного сприятливого ділового середовища зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, контракти, угоди).

2. Універсальні погляди на проект організації

Розрізняють два основних підходи до проектування організації: бюрократичний, або механістичний, та біхевіористичний, або органічний.

Згідно з **бюрократичною, механістичною моделлю**,



структура організації ґрунтується на системі формальної влади. Виокремлюють такі ключові риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів і посад, призначення, які ґрунтуються на основі експертного висновку; основою організації є відповідна логічна схема розвитку, що забезпечує єдність виконання завдань; організація має сформовану ієрархію посад; менеджери дотримуються певної субординації стосовно підлеглих; зарахування на роботу і кар'єра в організації ґрунтуються на фаховій підготовці працівників. З такими характеристиками організація може діяти достатньо ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія, а також стабільні умови зовнішнього оточення.

Біхевіористична органічна, поведінкова модель з'явилася у контексті функціонування школи психології і людських стосунків. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації і процесів людських взаємовідносин. Процес формування цілей є децентралізованим і базується на груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації у відповідній організації. Процес ухвалення рішень відбувається на усіх щаблях організації шляхом групового обговорення. Органічний підхід до проєктування організації характеризується слабким чи помірним використанням формальних правил та процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади, а також невеликою кількістю рівнів ієрархії.

3. Етапи організаційного проєктування

У процесі проєктування структури управління організації виокремлюють три етапи.

1-й етап передбачає **аналізування діючої організаційної структури управління**. Його основна мета – виявлення, наскільки існуюча ОСУ відповідає вимогам, які висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура управління раціональна з погляду сформованих критеріїв оцінювання.

До **критеріїв оцінювання**, як правило, відносять такі принципи управління:



- співвідношення між централізацією та децентралізацією;
- обсяг функцій контролю, сформований для кожного рівня управління; аналіз та оцінка апарату управління (кількість працівників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень і відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи та технологія прийняття управлінських рішень, принципи та методи мотивування працівників);
- оцінювання діяльності (заміна технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, імплементація інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини повільного підвищення ефективності управління.

2-й етап передбачає проведення **проектування організаційних структур управління**. Соціальна організація – надзвичайно складна система, до складу якої входять такі підсистеми: виробнича (технологічна), економічна, соціальна, інформаційна, адміністративна. Одні підсистеми підлягають раціональному проектуванню, а інші (соціально-психологічна) внаслідок значної чисельності змінних, які складно описати лише раціональними величинами, потребують діалектичного підходу до якісного і кількісного опису їхніх функцій та завдань. У цьому полягає специфіка проектування організаційних структур управління, сутність якої ґрунтується на кількісно-якісному підході до оцінки організаційних структур, а також поєднанні формалізованих методів із достатньо суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців та експертів з вибору й оцінювання оптимальних варіантів організаційних проєктів.

3-й етап передбачає **оцінювання ефективності організаційних структур управління**, виходячи, насамперед, з рівня реалізації поставлених завдань, надійності й організованості системи управління, а також швидкості та оптимальності рішень, що ухвалюються.



4. Методи проектування організації

Проектування організаційних структур управління ґрунтується на основі таких ключових методів: аналогій, експертного, структуризації цілей і організаційного моделювання.

Метод аналогій базується на використанні досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях і формування типових структур управління у різних видах організацій, визначення відповідних меж, умов та механізмів застосування. Типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, який передбачає можливість коригування, відхилення у разі зміни умов, у яких функціонує суб'єкт господарювання.

Експертний метод передбачає ретельне вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявлення специфічних особливостей роботи апарату управління, можливих недоліків у діяльності різних ланок організаційних структур управління, обґрунтованих рекомендацій щодо їхнього вдосконалення. На основі думки експертів здійснюється діагностичний аналіз діючих організаційних структур управління та їхнє оцінювання. Визначаються основні наукові принципи формування організаційних структур управління з урахуванням конкретних ситуацій та змінних умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає формування системи цілей організації, охоплюючи їхнє кількісне і якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур управління з погляду їхньої відповідності наявній системі цілей. У процесі його реалізації необхідно пройти такі етапи: розроблення системи цілей; експертне аналізування запропонованих варіантів організаційної структури управління; складання таблиць повноважень і відповідальності за досягнення мети кожним підрозділом і комплексними поліфункціональними видами діяльності, де деталізуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі та інформаційні процеси), формування конкретних підсумків, за досягнення яких установлюється відповідальність повноважень відповідних органів управління.



Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, яка є основою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур управління за взаємозв'язком їхніх змінних. Виокремлюють такі основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних структур управління, які описують організаційні зв'язки та відносини у вигляді математичних рівнянь і нерівностей, – моделей багатоступінчатої оптимізації;

- графоаналітичні моделі організаційних систем, які є мережевими, матричними, а також табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень і відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень, відповідальності);

- натурні моделі організаційних структур і процесів, які полягають у процесі оцінювання їхнього функціонування в реальних організаційних умовах, за допомогою експериментів;

- математико-статистичні моделі залежностей між початковими факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур управління, а саме: регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, а також стандартизації управлінських робіт по типу організаційних завдань.

Тема 8. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури.

2. Функції організаційної культури.

3. Класифікація організаційної культури.

4. Система методів підтримки культури організації.



1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

Організаційна культура являє собою сформовану впродовж усієї історії організації сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура сконцентровує політику й ідеологію життєдіяльності організації, систему її ключових пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей, норм поведінки. Елементи організаційної культури є головними орієнтирами в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, а також налагодженні процесу контролювання за поведінкою та взаєминами персоналу в процесі оцінювання виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

Організаційна культура має відповідний набір елементів, як-от символи, цінності, вірування та припущення. Виокремлюють три базові рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, охоплює, з одного боку, видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, гасла, мова, технологія, а з іншого – усе те, що можна відчуті і сприйняти за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, однак не завжди їх можна розкодувати й інтерпретувати у термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей та вірувань. Їхнє сприйняття має свідомий характер і залежить, насамперед, від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, містить базові припущення, які визначають поведінку людей, ставлення до природи, розуміння реалій часу й простору, ставлення до інших працівників, до роботи. Без відповідного зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам колективу організації.

Властивості організаційної культури ґрунтуються на таких ключових ознаках: загальність, неформальність і стійкість.

До основних ознак організаційної культури належать:



- відображення у місії організації її базових цілей;
- спрямованість на виконання інструментальних (виробничих у широкому сенсі) завдань організації або розв'язання особистих проблем її учасників;
- рівень ризику;
- міра співвідношення конформізму й індивідуалізму;
- перевага групових чи індивідуальних форм прийняття рішень;
- рівень підпорядкованості планам і регламентам;
- переважання співпраці чи суперництва серед учасників;
- відданість чи байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність чи підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу організації;
- орієнтація на групову чи індивідуальну організацію праці й ефективне стимулювання; орієнтація на стабільність чи зміни; джерело і роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між колективом і організацією, способи оцінювання працівників.

2. Функції організаційної культури

Організаційна культура виконує різноманітні функції, які поділяють на дві групи: ті, які визначаються внутрішнім станом формального механізму організації, та ті, які визначаються необхідністю адаптації суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища.

Перша група охоплює такі функції:

Охоронна функція. Культура є певним бар'єром для появи небажаних тенденцій і негативних цінностей, які характерні для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує вплив негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, а також особливий клімат і способи взаємодії учасників організації, чим формує неповторну зовнішність організації, що відрізняє її від інших організацій, зовнішнього середовища у



цілому. Особливо актуальна дана функція культури для сучасних українських економічних організацій, що зумовлює необхідність значної уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невідзначеності і змінити баланс сил на користь стабільності й стійкості.

Інтегруюча функція. Володіючи певною системою цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності колективу організації. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити основні цілі організації; сформулювати позитивне враження про організацію, у якій він працює, а також відчуття себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура містить неформальні, неписані правила, які вказують на те, як працівники повинні поводитися у процесі роботи. Зазначені правила визначають звичні способи дій у діяльності організації: послідовність здійснення робіт, специфіку робочих контактів, форми обміну інформацією. Отже, задаються однозначність і впорядкованість базових форм діяльності.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура здатна до ефективної заміни формальних, офіційних механізмів, дає можливість організації не ускладнювати формальну структуру, збільшувати потік офіційної інформації та розпоряджень.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури значно полегшує взаємне пристосування колективу до організації й організації до працівників. Адаптація здійснюється за допомогою певної сукупності заходів, які називаються «соціалізацією». Можливий і протилежний процес – індивідуалізація, коли організація у процесі свого функціонування максимально використовує особистий потенціал і можливості індивіда з метою виконання власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди тісно пов'язана з освітнім і виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні турбуватися про підготовку й освіту своїх співробітників. Підсумком таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, які



організація використовуватиме з метою досягнення своєї мети. Отже, організація розширюватиме кількість і якість економічних ресурсів, які знаходяться у її розпорядженні.

Функція управління якістю. Оскільки культура втілюється у результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, формуючи уважне і серйозне ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості продукції, послуг, які пропонуються економічною організацією. Тобто якість роботи і виробничого середовища переходить у якість кінцевої продукції.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її безпосередніх учасників у потрібне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули задля ефективної роботи і досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації є результатом синтезу працівниками окремих елементів культури організації у певну цілісність, яка суттєво впливає на емоційне та раціональне ставлення до неї.

До складу другої групи функцій організаційної культури належать нижчезазначені.

Функція орієнтації на споживача. Урахування ключових цілей, запитів та інтересів споживачів, відображено у елементах культури, а також сприяє встановленню міцних і несуперечливих відносин організації зі споживачами і клієнтами. Значна кількість сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільшу значиму цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура формує правила взаємин із партнерами, що передбачає, насамперед, моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває й доповнює норми та правила поведінки, сформовані у межах ринкової економічної культури.

Функція пристосування економічної організації до ключових потреб суспільства. Основна мета цієї функції полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, а також нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням чи ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода для організації полягає в мінімізації економічних збитків.



3. Класифікація організаційної культури

В теорії організації організаційну культуру поділяють на дві відносно самостійні частини: матеріальну та духовну. **Матеріальна культура** являє собою уся сферу матеріальної діяльності та її результати. До її складу входять: знаряддя та засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні взаємовідносини, штучне середовище та соціальні організації. **Духовна культура** є цілісною системою, яка включає усі види, форми та рівні суспільної свідомості, освіти і виховання, релігії, моралі, науки. Тобто сенс, цінності, соціальні норми та орієнтири, ритуали, вірування та знання.

Існує поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну та фінансову.

У фаховій літературі виокремлюють культуру елітарну, народну та масову. **Елітарна культура** утворюється привілейованою частиною суспільства чи на її замовлення професійними творцями й охоплює мистецтво, класичну музику та літературу. **Народна культура** є результатом діяльності анонімних творців, які не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, пісні й танці). **Масова культура** має загальнодоступний характер і не відображає вишуканих смаків аристократії чи інтелігенції.

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура являє собою принципи, які сповідають працівники, віру й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його базовими цінностями, нормами, які існують поза особою. До них належать: герої організації, історії про організацію, а також її лідерів, організаційні табу, обряди, ритуали та мова спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є основою для формування управлінської культури, тобто стилю керівництва, технології прийняття управлінських рішень, характеру взаємин керівника та колективу працівників, професіоналізму, а також чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура є матеріальним зовнішнім оточенням організації, а саме: будівля, її архітектура,



місце розташування, устаткування та меблі, кімнати прийому та оснащення робочих місць. Усе це певною мірою відображає цінності, яких дотримується відповідна організація.

Вказані аспекти організаційної культури активно взаємодіють. Однак суб'єктивний аспект організаційної культури суттєво впливає на формування загальних рис культури та специфічних її відмінностей в різних людей та різних організацій.

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють кілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується незначною кількістю основних цінностей та норм, проте вимоги до орієнтації на них неухильні. Вона не допускає спонтанного впливу ззовні та зсередини, а також є закритою (закритість культури – наслідок небажання бачити недоліки, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує колектив і стає вирішальним моментом мотивації. Однак самі цінності і норми за необхідності свідомо змінюються.

Слабка культура майже не містить загальноорганізаційних цінностей і норм. У кожного елемента організації вони свої та часто суперечать іншим. Норми й цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому і зовнішньому впливу та змінюються під його дією. Така культура роз'єднує колектив організації, протиставляє їх один одному, а також ускладнює процес управління і зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита до впливу зсередини та ззовні. Відкритість передбачає гласність і діалог між усіма учасниками, організаціями та сторонніми особами. Вона активно поєднує усе найкраще, звідки б воно не з'являлося, і в кінцевому підсумку стає сильнішою.

4. Система методів підтримки культури організації

З метою підтримки організаційної культури теорія організації пропонує до застосування систему методів. Основні групи методів такі.



Об'єкти та предмети уваги, оцінки та контроль з боку менеджерів. Це один із найсильніших методів підтримки культури організації, оскільки своїми діями, які періодично повторюються, менеджер орієнтує працівників щодо важливих завдань, а також на те, що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації й організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їхні підлеглі розкривають для себе організаційну культуру настільки, наскільки вони раніше собі її не уявляли. Глибина та розмах кризи можуть вимагати від керівництва організації посилення наявної культури, а також упровадження нових цінностей, норм, які у певний спосіб її змінюють.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Ключові аспекти організаційної культури краще засвоюються підлеглими крізь призму виконання власних ролей. Менеджери можуть навмисно вводити важливі «культурні» сигнали до програм навчання, а також до щоденної допомоги підлеглим по роботі. Концентруючи на цих моментах увагу, менеджер так допомагає підтримувати відповідні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород і статусів. Культура організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні, як правило, прив'язані до відповідних зразків поведінки і визначають для працівників головні пріоритети, а також акцентують увагу на цінностях, які мають більше значення для окремих менеджерів і організації у цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування і звільнення – одні з головних способів підтримки культури організації. Основні елементи регулювання кадрового процесу стають швидко відомими персоналу щодо руху працівників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти або, навпаки, нашкодити зміцненню організаційної культури.

Організаційні символи й обрядовість покладені в основу культури організації та відображаються у ритуалах, обрядах, традиціях і церемоніях. До обрядів належать основні стандартні,



повторювані заходи колективу, які проводяться у певний установлений час відповідно до офіційного приводу з метою впливу на поведінку і розуміння співробітниками організаційного оточення. Ритуали є системою певних обрядів. Навіть відповідні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які колектив інтерпретує як частину організаційної культури. Такі обряди є організованими та спланованими діями, які мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює процес ідентифікації працівників організації.

Однією із форм прояву культури організації є її імідж, репутація, яка являє собою добре ім'я, образ, який формується в клієнтів, партнерів та громадськості під впливом ключових результатів діяльності, успіхів чи невдач організації. *Основу іміджу* формують наявний стиль внутрішніх і зовнішніх ділових та міжособових відносин персоналу, а також офіційна атрибутика, тобто назва організації, емблема й товарний знак. Сьогодні імідж – одна з найважливіших ключових характеристик організації, відповідний чинник довіри до неї та її продукції, а отже, вагома передумова її довгострокового успішного функціонування та розвитку.

Метою створення іміджу є, насамперед, забезпечення позитивного ставлення до неї, яке ґрунтується на надійності, порядності, гнучкості, культурі, а також соціальній відповідальності.

Отже, завдяки ефективно діючій організаційній культурі суб'єкт господарювання може вчасно і динамічно реагувати на будь-які прояви впливу чинників ринкового середовища, бути лідером на ринку і конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.



Розділ 5

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ І ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Предмет, об'єкт, завдання дисципліни «ситуаційний менеджмент».
2. Концепції ситуаційного управління та їх характерні риси.
3. Ситуаційний менеджмент в загальній системі управління підприємством.
4. Порівняльна характеристика ситуаційного менеджменту й антикризового управління.

1. Предмет, об'єкт, завдання дисципліни «ситуаційний менеджмент»

Ситуаційний менеджмент – це наука та практика управління організацією, що ґрунтується на аналізі конкретних управлінських ситуацій і виборі оптимальних рішень залежно від обставин, що склалися.

Об'єктом дисципліни є управлінські ситуації, які виникають у діяльності підприємств і організацій, а також процеси прийняття рішень в умовах невизначеності та змін.

Завдання дисципліни:

- ознайомити студентів з основами ситуаційного підходу в менеджменті;
- навчити аналізувати та класифікувати управлінські ситуації;
- формувати вміння розробляти та впроваджувати ефективні управлінські рішення з урахуванням конкретних умов;
- розвивати навички адаптації управлінських інструментів до різних ситуацій.

Характерні риси ситуаційного управління:



- гнучкість та адаптивність;
- орієнтація на аналіз конкретної ситуації;
- врахування багатьох змінних (ресурси, персонал, ринок, конкуренція тощо);
- відсутність «єдино правильних» рішень – кожна ситуація унікальна.

2. Концепції ситуаційного управління та їх характерні риси

Основні концепції ситуаційного управління:

1. Класична концепція ситуаційного управління виникла як реакція на обмеженість традиційних (універсальних) принципів менеджменту. Її основний постулат: не існує єдиних, універсальних рецептів або правил для всіх управлінських ситуацій. Ефективність управління визначається тим, наскільки рішення враховують специфіку кожної конкретної ситуації.

Представники класичної концепції: Анрі Файоль, Фредерік Тейлор, Ліндалл Урвік, Джеймс Муні та ін.

Основні риси класичної концепції:

- відмова від універсалізму в управлінні;
- визнання унікальності кожної управлінської ситуації;
- орієнтація на творчий підхід, індивідуальний аналіз та гнучкість у прийнятті рішень;
- підбір методів і стилів управління залежно від обставин.

2. Системна концепція ситуаційного управління розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем (економічним, соціальним, політичним тощо). Усі елементи організації (структура, процеси, ресурси, персонал) пов'язані між собою й утворюють єдине ціле.

Представники системної концепції: Пітер Друкер, Честер Барнард, Герберт Саймон, Джеймс Марч, Ігор Ансофф.

Основні риси системної концепції:

- взаємозв'язок і взаємозалежність усіх елементів організації;
- врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність



підприємства;

- орієнтація на цілісність, гармонізацію внутрішніх процесів і зовнішніх зв'язків.

- необхідність комплексного аналізу ситуацій, врахування багатьох факторів.

3. Контингентний підхід (контингентна концепція) – від англ. «contingency», тобто випадковість, можливість. Ця концепція стверджує, що ефективність управління залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на організацію в певний момент часу. Жодна управлінська концепція чи структура не ідеальна для всіх випадків.

Представники контингентної концепції: Фред Фідлер, Поль Херсі, Кен Бланшар, Джоан Вудворд та ін.

Основні риси контингентної концепції:

- визнання багатофакторності управлінських ситуацій;
- орієнтація на адаптацію управлінських рішень до конкретних умов (розмір організації, технології, рівень конкуренції, культура тощо);

- гнучкість у виборі стилю лідерства, методів мотивації, структури управління;

- постійний аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для коригування управлінських дій.

Класична, системна та контингентна концепції є фундаментом ситуаційного менеджменту. Вони підкреслюють необхідність відмови від шаблонних рішень, врахування унікальності кожної ситуації, комплексного аналізу та гнучкої адаптації управлінських інструментів до конкретних умов функціонування організації. Саме ці підходи дозволяють сучасним менеджерам ефективно реагувати на виклики динамічного бізнес-середовища.

3. Ситуаційний менеджмент в загальній системі управління підприємством

Ситуаційний менеджмент займає ключове місце в сучасних системах управління підприємством, адже дозволяє адаптувати



управлінські процеси до швидкоплинних та непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Його інтеграція у загальну систему управління сприяє більш гнучкому, оперативному та ефективному прийняттю рішень.

Місце ситуаційного менеджменту у системі управління підприємством доцільно розглянути з таких аспектів:

1. Інтеграція зі стратегічним плануванням. Традиційне стратегічне управління будується на прогнозах і встановленні довгострокових цілей. Ситуаційний менеджмент доповнює цей підхід, дозволяючи оперативно коригувати стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі (економічні, політичні, соціальні фактори). Таким чином, підприємство може зберігати стратегічну орієнтацію, але водночас залишатися гнучким для реагування на негайні виклики.

2. Підвищення управлінської гнучкості. Сучасний ринок вимагає від підприємств здатності швидко пристосовуватися до нових умов. Ситуаційний менеджмент забезпечує безперервний зворотний зв'язок між виконавчим рівнем і керівництвом, сприяє оперативному виявленню проблем і знаходженню нестандартних рішень.

3. Зв'язок мікро- та макроекономічних процесів. В умовах невизначеності ситуаційний менеджмент допомагає поєднати дані макроекономічних показників (наприклад, загальний економічний клімат, інвестиційний потік, динаміка галузей) з мікроекономічними особливостями підприємства (виробнича потужність, кадрова структура, внутрішні процеси). Це дозволяє не тільки реагувати на зовнішні шоки, але й правильно налаштовувати внутрішні механізми управління.

4. Порівняльна характеристика ситуаційного менеджменту й антикризового управління

Хоча ситуаційний менеджмент та антикризове управління мають спільний компонент гнучкості та оперативності, їх роль в управлінській системі підприємства різна. Ситуаційний



менеджмент забезпечує постійне пристосування до змін і є невід'ємною частиною щоденного управління, тоді як антикризове управління становить спеціалізований підхід, що застосовується при виникненні кризових ситуацій, допомагаючи мінімізувати негативні наслідки та швидко відновити діяльність підприємства. Обидва підходи разом утворюють комплексну систему, необхідну для забезпечення стійкості та адаптивності підприємства в умовах невизначеності сучасного ринку.

Порівняльна характеристика ситуаційного менеджменту та антикризового управління подана в таблиці 5.1.1

Таблиця 5.1.1

**Порівняльна характеристика ситуаційного менеджменту
та антикризового управління**

Критерій	Ситуаційний менеджмент	Антикризове управління
Мета	оптимізація рішень у різних ситуаціях	виведення підприємства з кризи
Об'єкт	будь-які управлінські ситуації	кризові ситуації
Часовий горизонт	постійно, у повсякденній діяльності	переважно в період кризи
Інструменти	гнучкі, адаптивні, ситуаційні	спеціальні антикризові заходи
Результат	підвищення ефективності управління	відновлення стабільної діяльності

Отже, ситуаційний менеджмент – це ширший підхід, що охоплює всі аспекти управління залежно від ситуації, тоді як антикризове управління – це його окремий випадок, спрямований на подолання кризових явищ.

Ключові терміни з теми:

- ситуаційний підхід;
- управлінська ситуація;
- гнучкість управління;
- контингентний підхід;
- антикризове управління.



Запитання та завдання для самоконтролю

1. Поясніть суть ситуаційного підходу в менеджменті.
2. Які основні концепції ситуаційного управління ви знаєте?
3. Чим ситуаційний менеджмент відрізняється від антикризового управління?

Завдання для самостійної роботи: наведіть приклади управлінських ситуацій, у яких застосування ситуаційного менеджменту доцільне. Обґрунтуйте свою думку.

Тема 2. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ

1. Суть і класифікація ситуацій у соціально-економічному розвитку.
2. Суть і види економічних криз.
3. Керовані та некеровані процеси в управлінні організацією.
4. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Критерії та чинники ефективності ситуаційного менеджменту.

1. Суть і класифікація ситуацій у соціально-економічному розвитку

Ситуація – це сформований стан справ у соціально-економічній системі на певний момент часу, який характеризується сукупністю умов, факторів і обставин, що впливають на подальший розвиток цієї системи. Ситуації виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема змін у законодавстві, економічних умовах, інноваціях, організаційних перетвореннях, соціальних конфліктах тощо.

Ситуації у соціально-економічному розвитку класифікують за різними ознаками:

1) за рівнем керованості:



- керовані — можуть бути змінені або виправлені управлінськими рішеннями;

- некеровані — не піддаються впливу з боку управління;

2) за змістом:

- економічні — пов'язані з фінансами, виробництвом, ринком;

- соціальні — стосуються соціальних відносин, трудових конфліктів, умов праці;

- організаційні — зміни у структурі, управлінні, технологіях;

3) за складністю:

- прості — мають одну причину або фактор;

- складні — виникають під впливом кількох взаємопов'язаних факторів;

4) за повторюваністю:

- типові — повторюються регулярно, мають стандартні алгоритми вирішення;

- унікальні — виникають рідко, потребують індивідуального підходу;

5) за наслідками:

- позитивні — ведуть до розвитку, зростання, поліпшення;

- негативні — призводять до криз, спаду, втрат;

6) за масштабом впливу:

- локальні — охоплюють окрему організацію, підприємство;

- загальні — впливають на галузь, регіон, країну;

7) за джерелом виникнення:

- внутрішні — зумовлені процесами всередині організації: зміни персоналу, технологічні збої;

- зовнішні — викликані змінами у зовнішньому середовищі: законодавство, ринок, природні явища.

Особливе місце займають надзвичайні ситуації — раптові події, що призводять до значних негативних наслідків для соціально-економічного розвитку (катастрофи, стихійні лиха, воєнні конфлікти тощо).

Класифікація дозволяє краще зрозуміти природу ситуацій,



оцінити ризики й обрати адекватні управлінські рішення для стабільного розвитку соціально-економічних систем.

2. Суть і види економічних криз

Економічна криза – це різке порушення рівноваги в економічній системі, що виникає внаслідок загострення внутрішніх або зовнішніх протиріч, диспропорцій у виробництві, розподілі, обміні чи споживанні. Вона проявляється у суттєвому спаді виробництва, зростанні безробіття, банкрутстві підприємств, порушенні виробничих зв'язків, втраті конкурентних переваг, зниженні життєвого рівня населення.

Економічні кризи класифікують за такими критеріями:

1) за періодичністю виникнення:

- **регулярні (циклічні)** – повторюються з певною закономірністю, наприклад, кризи надвиробництва, які дають початок новому економічному циклу;
- **нерегулярні** – виникають під впливом неочікуваних факторів, наприклад, війни, пандемії, природні катастрофи;

2) за масштабом впливу:

- **глобальні** – охоплюють світову економіку;
- **національні** – стосуються окремої країни;
- **регіональні** – впливають на певний регіон або галузь;

3) за структурою:

- **циклічна криза перевиробництва** – охоплює всі сфери економіки, виникає через надвиробництво товарів;
- **проміжна криза** – тимчасова, перериває фазу підйому або поживавлення;
- **часткова криза** – зачіпає лише одну сферу економіки;
- **галузева криза** – стосується окремої галузі;
- **структурна криза** – спричинена диспропорціями між різними сферами або галузями господарства;

4) за характером прояву:

- **фінансові кризи** – глибокі розлади фінансової системи, супроводжуються інфляцією, нестабільністю валют, кризою



банківської системи (банківські, валютні, фондові, боргові кризи);

- **кризи недовиробництва** – дефіцит товарів, характерний для перехідних економік;

5) за причиною виникнення:

- **ендогенні (внутрішні)** – викликані внутрішніми диспропорціями, неефективним управлінням, технологічним відставанням;

- **екзогенні (зовнішні)** – спричинені зовнішніми шоками: змінами на світових ринках, політичними подіями, стихійними лихами.

3. Керовані та некеровані процеси в управлінні організацією

Усі процеси, що відбуваються в організації, поділяють на дві групи: керовані та некеровані.

Керовані процеси – це такі процеси, які піддаються зміні у визначеному напрямку завдяки свідомому впливу з боку управління. Тобто керівництво або менеджмент може змінювати їхній хід, характер чи результати, використовуючи відповідні управлінські рішення, ресурси та інструменти. Прикладом керованого процесу є впровадження нової технології, зміна організаційної структури, мотивація персоналу тощо.

Некеровані процеси – це процеси, на які неможливо вплинути або змінити їхню спрямованість і характер з тих чи інших причин. Вони відбуваються за власними законами, незалежно від управлінських рішень. Причинами некерованості можуть бути як зовнішні обставини (форс-мажор, стихійні лиха, глобальні економічні зміни), так і внутрішні обмеження (відсутність ресурсів, надмірна складність системи тощо).

Керовані й некеровані процеси перебувають у постійному взаємозв'язку та динаміці. Частина процесів може змінювати свою природу: керовані – ставати некерованими (наприклад,



через втрату контролю), а некеровані – переходити у сферу керованості (завдяки новим інструментам або знанням).

Переважання некерованих процесів може призвести до анархії, хаосу та кризових ситуацій, а надмірна спроба контролювати все – до бюрократизації та зниження ефективності. Ефективний менеджмент передбачає вміння розрізняти ці процеси, своєчасно визначати межі керованості й обирати адекватні стратегії впливу.

Не всі процеси в організації можуть бути керованими, а керованість завжди має певні межі. Завдання менеджменту – максимально використовувати потенціал керованих процесів і мінімізувати негативний вплив некерованих, особливо в умовах кризового чи антикризового управління.

4. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту.

Критерії та чинники ефективності ситуаційного менеджменту

Ефективність ситуаційного менеджменту – це ступінь досягнення поставлених цілей управління в конкретних ситуаціях, що враховує адаптивність, своєчасність і результативність прийнятих управлінських рішень. Вона відображає здатність менеджера адекватно реагувати на змінні умови та забезпечувати оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

На ефективність ситуаційного менеджменту впливають такі ключові **чинники**:

- якість інформації та своєчасність її отримання;
- рівень компетентності та досвіду менеджера;
- гнучкість і адаптивність управлінських рішень;
- рівень комунікації та взаємодії в команді;
- зовнішні умови та впливи (економічні, соціальні, політичні);
- внутрішні ресурси організації та їх ефективне використання;



- мотивація та залученість персоналу;
- технологічна підтримка процесів управління.

Основні підходи та методи вимірювання ефективності:

1. **Ситуаційний аналіз.** Використання **PEST-аналізу** (оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) та **SWOT-аналізу** (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє діагностувати стан організації, виявити, наскільки управлінські рішення відповідають поточній ситуації, та оцінити їхню результативність.

2. **Оцінка досягнення цілей.** Вимірюється ступінь виконання поставлених завдань у визначені терміни та з використанням запланованих ресурсів. Важливо оцінити, чи вдалося уникнути або мінімізувати негативні наслідки ситуації, а також чи були використані нові можливості.

3. **Гнучкість та адаптивність рішень.** Аналізується, наскільки швидко та ефективно менеджмент реагував на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, чи були впроваджені інноваційні підходи та чи вдалося знизити ризики.

4. **Якість управлінських рішень.** Оцінюється обґрунтованість і релевантність прийнятих рішень щодо конкретної ситуації, а також рівень прогнозування потенційних проблем і шляхів їх розв'язання.

5. **Контроль та зворотний зв'язок.** Важливо постійно відстежувати результати реалізації управлінських рішень, коригувати дії відповідно до нових даних і забезпечувати зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення процесу управління.

Для оцінки ефективності ситуаційного менеджменту застосовують такі основні **критерії**:

- досягнення поставлених цілей у визначені терміни;
- оптимальне використання ресурсів;
- рівень адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- задоволеність зацікавлених сторін (керівництва,



персоналу, клієнтів);

- рівень інноваційності та креативності у прийнятті рішень;
- ефективність комунікації та координації дій;
- зниження ризиків та негативних наслідків управлінських рішень.

Ефективний ситуаційний менеджмент базується на здатності керівника своєчасно приймати рішення, враховуючи специфіку ситуації, та забезпечувати досягнення цілей організації з мінімальними втратами та максимальним використанням наявних ресурсів.

Ключові терміни з теми:

- ситуація;
- економічна криза;
- керовані процеси;
- некеровані процеси;
- ситуаційний аналіз.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Поясніть поняття «ситуація» у соціально-економічному розвитку. Які основні критерії класифікації ситуацій?

2. Що таке економічна криза? Які основні види економічних криз ви знаєте?

3. Які причини виникнення економічних криз у сучасних економічних системах?

4. Чим відрізняються керовані та некеровані процеси в управлінні організацією?

5. Наведіть приклади керованих і некерованих процесів у діяльності підприємства.

6. Що таке ефективність ситуаційного менеджменту?

7. Які фактори впливають на ефективність ситуаційного менеджменту?

8. Які основні критерії оцінки ефективності ситуаційного менеджменту?

Завдання для самостійної роботи

1. Проведіть аналіз ефективності ситуаційного менеджменту на прикладі реальної організації (за відкритими



джерелами або власним досвідом). Визначте фактори та критерії ефективності, запропонуйте шляхи її підвищення.

2. Розробіть алгоритм дій менеджера у разі виникнення проблемної економічної ситуації (наприклад, різке падіння попиту на продукцію підприємства).

3. Зробіть SWOT-аналіз для обраної організації, яка зіткнулася з проблемною економічною ситуацією, та запропонуйте можливі стратегії виходу з кризи.

ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ І ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Тенденції циклічного розвитку організації.
2. Фактори виникнення кризових явищ і загрози ситуації банкрутства підприємства.
3. Принципи формування, об'єкти та суб'єкти системи антикризового управління.
4. Поняття динаміки і статичності менеджменту.
5. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління.
6. Типи управління в залежності від пріоритетних засобів та критеріїв.

1. Тенденції циклічного розвитку організації

Циклічний розвиток організації означає, що організація проходить через послідовні етапи, які повторюються або змінюються у відповідь на внутрішні й зовнішні впливи. Ці цикли відображають періодичність змін у структурі, функціях, стратегіях і результатах діяльності організації.

Основні тенденції циклічного розвитку:

1. **Взаємозв'язок функціонування та розвитку.** Організація



одночасно функціонує (підтримує стабільність і життєдіяльність) та розвивається (набуває нових якостей, адаптується до змін). Функціонування забезпечує стабільність, але може стримувати розвиток, тоді як розвиток руйнує сталі процеси, створюючи умови для нових етапів зростання.

2. Нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища. Сучасні організації діють в умовах динамічних змін ринку, появи нових технологій, змін у державному регулюванні, що зумовлює періодичне виникнення кризових ситуацій і необхідність адаптації.

3. Життєвий цикл організації. Розвиток організації проходить через типові стадії: виникнення, становлення, розвиток, зрілість, спад, можливе банкрутство чи ліквідація. Кожна стадія супроводжується характерними проблемами й кризами, які потребують специфічних управлінських рішень.

4. Періодичність організаційних криз. Перехід від однієї стадії до іншої часто супроводжується кризами (криза зростання, криза лідерства, криза автономії тощо), які є каталізаторами змін і оновлення організації.

5. Множинність і накладання циклів. В організації одночасно можуть відбуватися кілька циклів (наприклад, інноваційний, виробничий, кадровий), які переплітаються й впливають один на одного, ускладнюючи управління розвитком.

Однією з поширених сучасних моделей циклічного розвитку є **п'ятиетапна модель**:

- експлерентний етап (зародження, пошук ідей, формування основ)
- патієнтний етап (зростання, розвиток)
- віолентний етап (стабільність, зрілість)
- коммунітантний етап (кризові явища, старіння)
- леталентний етап (занепад, банкрутство).

Відома також **модель Л. Грейнера**, яка полягає у такому: організаційний розвиток проходить через низку криз, кожна з



яких вимагає зміни стилю управління та організаційної структури для подальшого зростання.

Управління циклами, своєчасне виявлення й подолання кризових моментів є ключовими умовами довгострокового успіху організації.

2. Фактори виникнення кризових явищ і загрози ситуації банкрутства підприємства

Фактори, що призводять до виникнення кризових явищ і загрози банкрутства підприємства, традиційно поділяють на дві основні групи: **зовнішні (екзогенні)** та **внутрішні (ендогенні)**.

Зовнішні (екзогенні) фактори не залежать від діяльності самого підприємства й зумовлені станом зовнішнього середовища:

- Макроекономічні: економічна нестабільність, високий рівень інфляції чи дефляції, загальний спад виробництва, нестабільність податкового та господарського законодавства, зниження реальних доходів населення, зростання безробіття.

- Галузеві та ринкові: посилення конкуренції, монополізація ринку, зміна ринкових орієнтацій споживачів, відсутність попиту на продукцію, сезонні коливання попиту.

- Політичні: політична нестабільність, зміни у державній політиці, міжнародні санкції, військові конфлікти.

- Соціальні: демографічні зміни, міграційні процеси, зміна структури споживчого попиту.

- Технологічні: поява нових технологій, які роблять продукцію підприємства застарілою.

Внутрішні (ендогенні) фактори зумовлені діяльністю самого підприємства, його управлінськими рішеннями та внутрішнім станом:

- Неефективне управління: відсутність стратегічного підходу, помилки у плануванні, слабка дисципліна, недостатній контроль, низька кваліфікація керівництва.

- Фінансові проблеми: дефіцит власного оборотного



капіталу, надмірна частка позичкового капіталу, висока вартість кредитних ресурсів, невиправдане зростання дебіторської заборгованості.

- Виробничі проблеми: виробничі дефекти, зношеність основних фондів, низька якість продукції, неефективна організація виробничих процесів.

- Інноваційна пасивність: відсутність інновацій, брак раціоналізаторства, відставання від технологічного розвитку.

- Проблеми з персоналом: низька мотивація працівників, плінність кадрів, неефективна кадрова політика.

- Недостатній контроль і аналіз: відсутність системи моніторингу фінансових і виробничих показників, несвоєчасне реагування на відхилення.

Загроза банкрутства виникає, коли сукупна дія перелічених факторів призводить до втрати платоспроможності підприємства, неможливості виконувати свої фінансові зобов'язання, зниження конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій та довіри партнерів. Особливо небезпечні ситуації, коли внутрішні проблеми накладаються на несприятливі зовнішні умови, що значно підвищує ризик кризи та банкрутства.

Своєчасна ідентифікація факторів виникнення кризових явищ, їхній аналіз та впровадження антикризових заходів ключові для забезпечення стабільного розвитку та виживання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Принципи формування, об'єкти та суб'єкти системи антикризового управління

Антикризове управління — це система спеціальних управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства, а також на забезпечення його стабільного розвитку.

Система антикризового управління ґрунтується на низці



загальних і специфічних принципів, які забезпечують її ефективність та дієвість:

- **оперативність і достовірність інформації** – управлінські рішення приймаються на основі своєчасної, точної та надійної інформації;

- **єдність цілей** – погодженість цілей на всіх рівнях управління;

- **адекватність** – відповідність управлінських дій реальній ситуації;

- **системний підхід** – комплексне врахування взаємозв'язків між усіма елементами організації;

- **цілеспрямованість** – спрямованість усіх дій на досягнення визначених антикризових цілей;

- **оптимальність** – вибір найкращих рішень з урахуванням обмежених ресурсів;

- **багатоваріантність і допустимість ризику** – розгляд альтернативних рішень і врахування ризиків;

- **мотивація** – стимулювання персоналу до антикризових дій;

- **об'єктивність і реалістичність** – реалістична оцінка ситуації та можливостей подолання кризи;

- **запобігання і превентивність** – акцент на діагностиці й попередженні кризових явищ;

- **концентрація ресурсів** – спрямування зусиль на ключові проблеми;

- **моніторинг і діагностика** – постійний контроль і аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;

- **безперервність і послідовність** – антикризові заходи мають бути постійними і логічно пов'язаними між собою;

- **гнучкість і адаптивність** – здатність системи швидко реагувати на зміни.

Об'єктами антикризового управління є: підприємство в цілому (як економічна система); структурні підрозділи підприємства; виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні,



маркетингові та інші процеси, які зазнають впливу кризових явищ; активи, ресурси, зобов'язання та потоки підприємства, що потребують стабілізації або реструктуризації.

Суб'єктами антикризового управління виступають: власники (акціонери, засновники); керівники підприємства (директор, топ-менеджмент); спеціалізовані антикризові менеджери або служби; зовнішні консультанти, аудиторські та юридичні фірми, антикризові керуючі (у разі судових процедур); державні органи, що регулюють питання банкрутства та фінансового оздоровлення.

Ефективне антикризове управління забезпечує своєчасне реагування на загрози та підвищує стійкість підприємства до кризових явищ.

4. Поняття динаміки і статики менеджменту

Статика менеджменту – це стан організаційної системи, в якому вона функціонує на основі визначених правил, процедур і структур, забезпечуючи впорядкованість, стабільність та цілісність діяльності. Основними характеристиками статики є: фіксована організаційна структура; розподіл повноважень і посадових обов'язків; діяльність за встановленими стандартами та регламентами; збереження існуючих параметрів функціонування протягом певного періоду.

Статика менеджменту відображає відносно незмінний, врівноважений стан організації, необхідний для підтримки стабільності, проте надмірна орієнтація на статистику може призвести до застою та втрати гнучкості.

Динаміка менеджменту – це сукупність процесів, дій і змін, спрямованих на досягнення нових цілей, розвиток організації та її адаптацію до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Ключові риси динаміки: розвиток організації, освоєння нових технологій, розширення діяльності; зміни в структурі, процесах, стратегії відповідно до нових умов; реагування на зовнішні виклики, передбачення та підготовка до змін; постійне



вдосконалення та оновлення організаційної системи

Динаміка менеджменту забезпечує здатність організації до зростання, інновацій, підвищення конкурентоспроможності та виживання в умовах невизначеності.

Ефективне управління організацією передбачає гармонійне поєднання статичності (стабільності, впорядкованості) та динаміки (розвитку, змін). Надмірна статика призводить до застою, а надмірна динаміка – до хаосу. Оптимальний баланс дозволяє організації зберігати стійкість і водночас адаптуватися до нових викликів.

5. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління

Диверсифікація у контексті ситуаційного менеджменту розглядається як **багатогранність і різноманітність** форм, методів, підходів, об'єктів і функцій управління, що дозволяє організації ефективно реагувати на різні управлінські ситуації. Вона забезпечує адаптивність управлінської системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищує гнучкість прийняття рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Ключові аспекти диверсифікації в управлінні:

1) форми управління: включають централізовані, децентралізовані, проєктні, матричні, функціональні та інші структури, що дозволяють обирати оптимальну модель відповідно до конкретної ситуації;

2) підходи до управління: використовуються різні управлінські концепції – класичний, поведінковий, системний, ситуаційний, процесний підходи, що забезпечують багатоваріантність аналізу та розв'язання управлінських задач;

3) об'єкти управління: диверсифікація проявляється у різноманітності об'єктів – від окремих підрозділів до організації в цілому, а також у включенні до управління проєктів, процесів, ресурсів, персоналу тощо;



4) функції управління: передбачає варіативність виконання основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) залежно від ситуаційних чинників та вимог середовища.

Диверсифікація дозволяє менеджерам ефективно адаптувати управлінські рішення до конкретних умов, враховуючи унікальність кожної ситуації. Диверсифікація сприяє також зниженню ризиків, пов'язаних із невизначеністю та динамікою зовнішнього середовища, через використання різних стратегій і тактик управління. Крім того, диверсифікація забезпечує можливість застосування інноваційних підходів у вирішенні проблем, що виникають у процесі діяльності організації.

6. Типи управління в залежності від пріоритетних засобів та критеріїв

Типологія управління – це систематизоване уявлення про різноманітність управлінських підходів і практик, що дозволяє обирати найдоцільніший тип управління відповідно до конкретних умов і цілей організації. Класифікація типів управління здійснюється за різними критеріями, серед яких ключовими є засоби управління, роль ринку, організаційна жорсткість, розподіл повноважень, особистий фактор менеджера, цілі організації, ступінь кризисності, об'єкт управління тощо (таблиця 5.3.1).

Командно-адміністративне управління базується на наказах, розпорядженнях, суворому дотриманні інструкцій.

Економічне управління – акцент на економічних стимулах, фінансових важелях, ринкових механізмах.

Соціально-економічне управління – поєднання економічних і соціальних методів, врахування мотивації та потреб працівників.

Технократичне управління – пріоритет технічних засобів, автоматизації, технологічних процесів.



Таблиця 5.3.1

Класифікація типів управління

Критерій класифікації	Основні типи управління
За засобами управління	- командно-адміністративне; - економічне; - соціально-економічне; - технократичне
За роллю ринку	- планово-директивне; - маркетингове; - цільове; - проблемно-орієнтоване
За ступенем організаційної жорсткості	- регламентне; - нормативне; - соціально-регульоване
За розподілом повноважень	- високоцентралізоване; - децентралізоване; - гнучке
За особистим фактором менеджера	- авторитарне; - колегіальне; - корпоративне; - ліберальне
За ступенем кризисності	- антикризове; - управління стабілізацією
За об'єктом управління	- управління комплексом; - управління підприємством; - управління проектом

Вибір типу управління визначається аналізом ситуації, пріоритетами організації, зовнішніми та внутрішніми умовами, а також цілями, які ставить перед собою менеджмент. Типологія дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних обставин, підвищуючи ефективність організації.

Ключові терміни з теми:

- циклічний розвиток організації;
- антикризове управління;
- статика менеджменту;
- динаміка менеджменту;



- диверсифікація управління;
- типологія управління.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які основні фази циклічного розвитку організації? Охарактеризуйте їх.

2. У чому полягає відмінність між керованими та некерованими процесами розвитку організації?

3. Які основні внутрішні та зовнішні фактори виникнення кризових явищ на підприємстві?

4. Які ознаки свідчать про наближення підприємства до стану банкрутства?

5. Які принципи формування системи антикризового управління підприємством?

6. Хто є основними об'єктами та суб'єктами антикризового управління?

7. У чому відмінність між динамікою та статикою у менеджменті?

8. Що таке диверсифікація у контексті ситуаційного менеджменту?

9. Які типи управління виділяють залежно від обраних засобів управління? Наведіть приклади.

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте діяльність реального або умовного підприємства та визначте, на якій фазі життєвого циклу воно перебуває. Обґрунтуйте свою відповідь, вказавши характерні ознаки цієї фази та можливі кризові явища.

2. Опишіть одну з типових кризових ситуацій для підприємства (наприклад, різке падіння попиту, втрату ключового клієнта, зміну законодавства) та запропонуйте алгоритм дій антикризового менеджера. Вкажіть, які механізми менеджменту доцільно застосувати в цій ситуації.



ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття діагностики в ситуаційному менеджменті. Основні завдання та напрями діагностики.

2. Етапи процесу діагностики ситуації. Методи діагностики ситуації.

3. Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій. Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії поведінки.

4. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність.

5. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства. Види ситуацій банкрутства підприємства.

1. Поняття діагностики в ситуаційному менеджменті.

Основні завдання та напрями діагностики

Діагностика – це процес виявлення, аналізу та оцінки стану організації, її підрозділів, процесів чи окремих ситуацій з метою визначення причин виникнення проблем, виявлення резервів і можливостей для прийняття ефективних управлінських рішень.

У ситуаційному менеджменті діагностика є ключовим етапом, що дозволяє: оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі; визначати характер і масштаби проблеми; обґрунтовувати вибір управлінських дій.

Основні завдання діагностики:

1) виявлення проблемних зон (визначення слабких місць у діяльності організації, виявлення відхилень від запланованих показників);

2) аналіз причин виникнення проблем (встановлення факторів, що спричинили ситуацію, визначення взаємозв'язків між різними елементами системи);

3) оцінка поточного стану організації (комплексна оцінка ресурсів, процесів, результатів, зіставлення фактичного стану з



еталонними чи бажаними показниками);

4) прогнозування розвитку ситуації (оцінка можливих наслідків прийнятих рішень, визначення сценаріїв подальшого розвитку подій);

5) виявлення резервів і можливостей (пошук шляхів підвищення ефективності, виявлення потенціалу для зростання).

Основні напрями діагностики:

1. Діагностика зовнішнього середовища: аналіз ринку, конкурентів, клієнтів, постачальників; вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів (PEST-аналіз).

2. Діагностика внутрішнього середовища: оцінка організаційної структури, корпоративної культури, ресурсів; аналіз бізнес-процесів, систем управління, персоналу.

3. Діагностика окремих ситуацій (кейсовий підхід): аналіз конкретних управлінських ситуацій (криз, конфліктів, змін); визначення оптимальних шляхів вирішення.

4. Діагностика фінансового стану: аналіз фінансових показників, ліквідності, платоспроможності; виявлення фінансових ризиків.

5. Діагностика ефективності управління: оцінка результативності управлінських рішень; визначення рівня досягнення цілей.

Діагностика дозволяє не лише вчасно виявляти проблеми, а й знаходити шляхи їх розв'язання, забезпечуючи гнучкість і адаптивність організації.

2. Етапи процесу діагностики ситуації.

Методи діагностики ситуації

У ситуаційному менеджменті процес діагностики ситуації складається з послідовних етапів, які забезпечують глибоке розуміння проблеми та підготовку до прийняття ефективних рішень. Основні етапи діагностики:

1. Якісна ідентифікація об'єкта: встановлення належності об'єкта до певного класу або групи, визначення типу ситуації, її



меж і основних характеристик.

2. Збір та аналіз інформації: збирання всіх необхідних даних про ситуацію, виявлення ключових факторів, що впливають на її розвиток. Важливо забезпечити достовірність і повноту інформації для подальшого аналізу.

3. Аналіз і оцінювання ситуації: вивчення причин виникнення ситуації, аналіз чинників впливу, оцінка їхнього значення та взаємозв'язків. На цьому етапі визначаються основні проблеми та можливі сценарії розвитку подій.

4. Формування висновків і підготовка рекомендацій: узагальнення результатів аналізу, підготовка аналітичних матеріалів для керівництва, розробка варіантів управлінських рішень та рекомендацій щодо подальших дій.

Для діагностики ситуацій у менеджменті використовують різноманітні методи, які можна поділити на аналітичні, експертні, інтуїтивні та комбіновані. Основні методи діагностики:

- **Метод ситуаційного аналізу:** комплексний підхід, що включає виявлення проблем, аналіз причин, розробку сценаріїв розвитку ситуації та формування рішень. Дозволяє оцінити вплив різних факторів на ситуацію та визначити можливі наслідки.

- **Метод інциденту:** аналіз конкретних подій або випадків, які призвели до виникнення проблемної ситуації. Дозволяє детально розглянути причини та наслідки інциденту.

- **Метод мозкового штурму:** використовується для генерації ідей щодо вирішення ситуації, залучаючи групу експертів до колективного пошуку рішень.

- **Метод експертних оцінок:** залучення фахівців для оцінки ситуації, визначення ключових факторів та розробки рекомендацій на основі їхнього досвіду та знань.

- **Метод групування, ранжування, морфологічний метод:** використовуються для систематизації інформації, визначення пріоритетів серед проблем чи факторів, що впливають на



ситуацію.

- **Сценарний метод:** побудова альтернативних сценаріїв розвитку ситуації, що дозволяє оцінити можливі варіанти подій та підготуватися до різних результатів.

- **Інтуїтивні методи:** використання суб'єктивного досвіду, інтуїції та особистих суджень менеджера для оцінки ситуації та прийняття рішень.

Етапи та методи діагностики ситуації дозволяють не лише виявити й проаналізувати проблему, а й обґрунтувати вибір оптимальних управлінських рішень, враховуючи специфіку ситуації та особливості організації.

3. Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій.

Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії поведінки

Соціально-психологічні аспекти є ключовими у процесі діагностики ситуацій у менеджменті, оскільки об'єктом управління виступають люди з унікальними індивідуальними рисами, мотивацією, цінностями та емоціями. Ефективність діагностики значною мірою залежить від розуміння психології особистості, міжособистісних відносин, групової динаміки та впливу лідера. Основні соціально-психологічні фактори:

- **індивідуальні особливості працівників** (темперамент, характер, інтереси, емоційна стійкість) впливають на сприйняття ситуації, реакції на зміни та стрес;

- **групові цінності та норми** формують психологічний клімат у колективі, впливають на згуртованість, рівень довіри та взаємодії;

- **психологічний клімат** визначає продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, схильність до конфліктів чи співпраці. Неприятливий клімат знижує ефективність роботи, сприяє виникненню конфліктів;

- **взаємодія лідера і підлеглих:** стиль керівництва, здатність до емпатії, індивідуальний підхід до працівників,



вміння мотивувати та підтримувати сприятливу атмосферу мають вирішальне значення у кризових чи проблемних ситуаціях;

- **професійне вигорання** та емоційне виснаження знижують якість діагностики, сприйняття інформації та прийняття рішень.

У процесі діагностики ситуацій та прийняття управлінських рішень керівники можуть припускатися низки **типових помилок**, які зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними (психологічними) чинниками:

1) стереотипізація: використання усталених шаблонів мислення, ігнорування унікальних особливостей конкретної ситуації чи особистостей працівників;

2) ігнорування групової динаміки: недооцінка впливу неформальних лідерів, групових норм чи конфліктів у колективі, що може призвести до неправильного розуміння причин проблеми;

3) суб'єктивізм і упередженість: прийняття рішень на основі особистих симпатій/антипатій, власного досвіду чи емоцій, а не об'єктивного аналізу ситуації;

4) недостатня комунікація: відсутність зворотного зв'язку з колективом, ігнорування думки підлеглих, що призводить до неповної або викривленої інформації про ситуацію.

5) поспішність у прийнятті рішень: прийняття рішень без достатнього аналізу, під впливом стресу чи тиску часу, що може спричинити неадекватну реакцію на проблему;

6) недооцінка психологічного клімату: ігнорування впливу атмосфери в колективі на сприйняття та вирішення питань, що може поглибити конфлікти або призвести до саботажу змін;

7) відсутність індивідуального підходу: використання однакових методів мотивації чи впливу для всіх працівників без урахування їхніх особистісних особливостей.

Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій у менеджменті вимагають від керівника високої психологічної



культури, здатності до емпатії, комунікативних навичок, об'єктивності та гнучкості. Уникнення типових помилок підвищує якість діагностики та ефективність управлінських рішень, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату.

4. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність

Діагностика чесності та лояльності персоналу є важливою складовою кадрової політики сучасних організацій. Вона дозволяє не лише виявити потенційно ненадійних працівників, а й підвищити загальний рівень довіри та ефективності в колективі.

Методики діагностики лояльності:

1. Анкетування та опитувальники – широко використовуються для оцінки рівня лояльності співробітників до організації, керівництва та колективу. Поширені методики:

- **методика ENPS (Employee Net Promoter Score)** – співробітникам ставлять питання щодо ймовірності рекомендації компанії знайомим, що дозволяє розрахувати індекс чистої лояльності та виявити групи ризику;

- **шкала організаційної лояльності Мейєра-Аллена** – містить три субшкали (афективна, тривала та нормативна лояльність), що дозволяє комплексно оцінити емоційну прихильність, відчуття обов'язку та прагматичну прив'язаність співробітника до організації;

- **методика семантичного диференціалу** – використовується для вимірювання емоційної та поведінкової лояльності через анкетування за спеціально розробленими шкалами.

2. Проективні методи включають відкриті питання, які дозволяють виявити справжні цінності, мотивацію та рівень прихильності працівника до організації (наприклад: «Як би ви вчинили у складній ситуації на роботі?»).



3. Інтерв'ю та бесіди використовуються для глибшого аналізу мотивації, цінностей і лояльності, особливо для управлінців або ключових співробітників. Поєднують відкриті та закриті питання, аналізуються не лише відповіді, а й невербальні реакції.

4. Методи експертних оцінок – оцінка лояльності здійснюється керівниками або HR-експертами на основі спостережень за поведінкою, участю у корпоративних заходах, готовністю допомагати колегам тощо.

5. Психометричні тести – використання спеціалізованих тестів (наприклад, Midot, Profiles) для комплексної оцінки лояльності, чесності, схильності до порушень корпоративної етики.

Методики діагностики чесності:

1) поліграф (детектор брехні) використовується у випадках, коли необхідно перевірити доброчесність кандидатів на критично важливі посади. Проводиться спеціалістами служби безпеки;

2) психологічні тести на чесність – тести, спрямовані на виявлення схильності до обману, маніпуляцій, порушень правил. Можуть бути частиною комплексних психометричних тестів;

3) аналіз поведінки в колективі – оцінка відповідності дій працівника корпоративним стандартам, дотримання етичних норм, участь у вирішенні конфліктів.

Діагностика лояльності та чесності персоналу ґрунтується на поєднанні кількісних (анкетування, тести, індекси) та якісних (інтерв'ю, експертні оцінки, проєктивні методи) інструментів. Комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину щодо рівня лояльності та доброчесності співробітників, що є основою для формування ефективної команди.



5. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства. Види ситуацій банкрутства підприємства

Прогнозування банкрутства підприємства – це система методів і моделей, що дозволяють оцінити фінансовий стан організації та визначити ймовірність її неплатоспроможності у майбутньому. Основна мета – своєчасно виявити ознаки фінансової кризи та розробити заходи для її запобігання.

Основні підходи до прогнозування:

1) розрахунок індексу кредитоспроможності – аналіз фінансових коефіцієнтів, що відображають здатність підприємства виконувати свої зобов'язання;

2) використання формалізованих і неформалізованих критеріїв – включає експертні оцінки, якісний аналіз, а також застосування спеціальних методик;

3) оцінка та прогнозування показників структури балансу – аналіз співвідношення активів і пасивів для визначення фінансової стійкості підприємства.

Найбільш поширені економіко-математичні методи:

1. Дискримінантний аналіз – побудова моделей, які дозволяють класифікувати підприємства за ступенем ризику банкрутства. Найвідоміші моделі: **Z-модель Е. Альтмана** (п'ятифакторна модель); **модель Спрінгейта**; **модель Таффлера**; **модель Ліса** та ін.

2. Кластерний аналіз – групування підприємств за фінансовими показниками для виявлення схильності до банкрутства.

3. Дерева класифікації – побудова ієрархічних моделей для послідовного прийняття рішень щодо фінансового стану підприємства.

4. Імітаційне моделювання – моделювання можливих сценаріїв розвитку подій для оцінки ризиків банкрутства.

Для підвищення достовірності прогнозу доцільно використовувати комплексний підхід, поєднуючи кілька методів аналізу.



Ситуації банкрутства класифікують за різними критеріями:

1) за характером причин:

- *об'єктивне банкрутство* – викликане зовнішніми економічними факторами (криза на ринку, зміна законодавства, форс-мажор);
- *суб'єктивне банкрутство* – наслідок неефективного управління, помилок менеджменту, шахрайських дій;

2) за формою прояву:

- *фактичне банкрутство* – підприємство не здатне виконувати фінансові зобов'язання у встановлений термін;
- *технічне банкрутство* – тимчасова неплатоспроможність, яка може бути подолана за рахунок реорганізації чи зовнішньої підтримки;

3) за стадіями розвитку:

- *потенційне (загрози) банкрутство* – наявність ознак фінансової нестабільності, що може призвести до банкрутства у майбутньому;
- *неминуче банкрутство* – підприємство вже втратило платоспроможність і не може відновити свою діяльність без зовнішнього втручання.

Види ситуацій банкрутства відрізняються за причинами, формою прояву та стадіями розвитку, що дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та вжити необхідних заходів для їх мінімізації.

Ключові терміни з теми:

- діагностика;
- проблемна зона;
- лояльність персоналу;
- дискримінантний аналіз;
- кластерний аналіз;
- імітаційне моделювання.



Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які інструменти діагностики ви вважаєте найбільш ефективними? Чому?
2. У чому полягає різниця між аналітичними, експертними та інтуїтивними методами діагностики?
3. Які соціально-психологічні фактори впливають на процес діагностики ситуацій?
4. Які типові помилки допускають керівники при визначенні ситуації?
5. Як психологічний клімат у колективі впливає на ефективність діагностики?
6. Які методики використовуються для оцінки лояльності персоналу?
7. Які підходи використовуються для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства?
8. Назвіть основні економіко-математичні моделі прогнозування банкрутства.
9. Які види ситуацій банкрутства підприємства ви знаєте?

Завдання для самостійної роботи

1. Проведіть самоаналіз: які соціально-психологічні чинники могли б вплинути на вашу поведінку в ролі менеджера під час вирішення складної ситуації?
2. Розробіть коротку анкету для оцінки лояльності співробітників у вашій уявній або реальній організації.
3. На основі фінансових звітів (реальних або умовних даних) розрахуйте ймовірність банкрутства підприємства за однією з моделей.



ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1. Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій.

2. Види державного регулювання кризових ситуацій.

3. Шляхи та заходи подолання негативних ситуацій державного управління.

4. Державне регулювання в Україні в контексті Цілей сталого розвитку України до 2030 року.

1. Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій

Роль держави в регулюванні кризових ситуацій полягає у забезпеченні стабільності соціально-економічної системи, попередженні, локалізації та подоланні негативних наслідків криз, а також створенні умов для відновлення та подальшого розвитку суспільства й економіки.

Місце держави визначається її унікальною здатністю впливати на всі сфери суспільного життя завдяки наявності законодавчої, виконавчої та контролюючої влади. Держава виступає координатором антикризових заходів, ініціатором законодавчих змін, гарантом безпеки та стабільності, а також основним суб'єктом, що забезпечує комплексний підхід до вирішення кризових явищ на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Основні функції держави в регулюванні кризових ситуацій:

1. **Нормативно-законодавча.** Розробка та прийняття законів, нормативних актів, які регламентують дії у кризових ситуаціях, визначають процедури банкрутства, санації, фінансового оздоровлення тощо.

2. **Фінансова.** Перерозподіл ресурсів, надання фінансової підтримки підприємствам, секторам економіки чи регіонам, які



постраждали від кризи; визначення обсягів бюджетних асигнувань на антикризові заходи.

3. Організаційна та управлінська. Координація дій органів виконавчої влади, створення спеціалізованих структур (наприклад, департаментів з питань банкрутства), розробка антикризових стратегій і програм, оперативне реагування на кризові явища.

4. Контролююча та моніторингова. Здійснення контролю за дотриманням законодавства, моніторинг фінансового стану суб'єктів господарювання, виявлення потенційних загроз і своєчасне інформування про них.

5. Соціальна. Захист населення від негативних наслідків криз, підтримка зайнятості, забезпечення соціальної стабільності, проведення програм соціальної допомоги.

6. Інноваційна та стимулююча. Запровадження стимулів для інноваційного розвитку, підтримка модернізації виробництва, сприяння підвищенню конкурентоспроможності економіки в умовах кризи.

Функції держави охоплюють як оперативне реагування на кризу, так і стратегічне планування, спрямоване на недопущення подібних явищ у майбутньому, що забезпечує стійкість і розвиток суспільства та економіки.

2. Види державного регулювання кризових ситуацій

Державне регулювання кризових ситуацій – це цілеспрямований вплив органів державної влади на соціально-економічні процеси з метою попередження, локалізації, подолання та недопущення кризових явищ у майбутньому. Види такого регулювання визначаються за характером інструментів, методів впливу, рівнем застосування та сферою охоплення.

Основні види державного регулювання кризових ситуацій:

1. Нормативне регулювання. Це створення, прийняття та вдосконалення законів, нормативних актів, постанов, які регламентують дії держави, підприємств і громадян у кризових



ситуаціях. Завдання: встановлення чітких правил поведінки у разі виникнення криз; визначення процедур антикризового управління, банкрутства, санації; надання повноважень органам влади для оперативного реагування на надзвичайні ситуації; захист прав і свобод громадян під час криз.

Приклад: закон про фінансове оздоровлення підприємств, нормативи щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

2. Управління виробництвом. Держава може здійснювати прямий або опосередкований вплив на виробничу діяльність підприємств з метою стабілізації економіки в умовах кризи. Завдання: координація виробничої діяльності у стратегічно важливих галузях; запровадження державних замовлень, квот, ліцензій; підтримка підприємств, які забезпечують критично важливі потреби суспільства; модернізація виробництва для підвищення конкурентоспроможності.

Приклад: державна підтримка аграрного сектору під час посухи, державне замовлення на виробництво медичних засобів у період пандемії.

3. Перерозподіл доходів. Це ефективне розміщення доходів держави для задоволення інтересів членів суспільства, особливо у кризових умовах. Завдання: забезпечення соціальної справедливості через податкову політику, соціальні виплати, субсидії; підтримка найбільш вразливих верств населення; зменшення соціальної напруги шляхом адресної допомоги; перерозподіл ресурсів для ліквідації наслідків кризи.

Приклад: виплата допомоги з безробіття, субсидії на оплату комунальних послуг, підтримка малого бізнесу під час економічної кризи.

4. Фінансове регулювання. Передбачає управління сукупністю грошових засобів, які наявні у домогосподарств, підприємств чи держави, а також джерелами доходів і витрат. Завдання: контроль грошової маси в обігу; регулювання кредитної та податкової політики; надання фінансової підтримки підприємствам і галузям, що постраждали від кризи;



забезпечення стабільності банківської системи.

Приклад: зниження податкових ставок для бізнесу в період спаду, надання пільгових кредитів підприємствам, державні інвестиції у відновлення інфраструктури.

Кожен із цих видів державного регулювання є важливим інструментом для подолання кризових ситуацій, забезпечення стабільності та сталого розвитку суспільства.

3. Шляхи та заходи подолання негативних ситуацій державного управління

Негативні ситуації у державному управлінні можуть набувати різних форм – від корупції та бюрократичної інерції до недостатньої ефективності організаційних процесів та відсутності зворотного зв'язку з громадськістю. Розуміння їх природи є першим кроком до знаходження шляхів і заходів для подолання цих проблем. Основні напрямки аналізу та практичні заходи, які можна застосувати для поліпшення роботи державних інститутів:

1. Антикорупційні заходи та підвищення прозорості.

Запровадження електронного врядування, публічних звітів і відкритого бюджету допомагає створити умови, в яких кожне рішення контролюється не лише внутрішніми аудиторськими структурами, але й громадськістю. Незалежні комісії або агентства здатні проводити розслідування, моніторинг та накладати санкції на порушників, що сприяє формуванню культури відповідальності. Забезпечення юридичних гарантій для тих, хто повідомляє про випадки зловживань, значно зміцнює систему контролю та стимулює розкриття інформації про потенційні проблеми.

2. Реформування організаційних структур та управлінських процесів. Ревізія внутрішніх нормативів та процедур дозволяє скоротити зайві ланки управління, що полегшує прийняття рішень і зменшує можливості для зловживань. Передача певних повноважень від центральних органів влади до місцевих



адміністрацій може сприяти більш ефективному розв'язанню місцевих проблем за рахунок глибшого залучення громадян і кращого розуміння місцевих потреб. Автоматизація та цифровізація управлінських процесів зменшують людський фактор у рутинних операціях, що знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність роботи.

3. Підвищення професіоналізму кадрів та розвиток управлінської культури. Регулярне навчання, професійний розвиток та тренінги для державних службовців дозволяють не тільки підвищити їх компетентність, але й формувати позитивні цінності, пов'язані з відповідальністю, етикою та професіоналізмом. Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності роботи державних установ із використанням сучасних аналітичних інструментів дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності та своєчасно коригувати стратегії розвитку.

4. Забезпечення активного громадського контролю та участі. Забезпечення доступу до даних про прийняті рішення, бюджети та результати роботи установ сприяє формуванню «світлого» управління, де громадяни можуть стежити за діями влади. Впровадження платформ для онлайн-консультацій, проведення громадських слухань і опитувань дозволяє врахувати думку населення при прийнятті рішень і коригуванні управлінських стратегій. Участь незалежних експертів у процесах контролю знижує ризик концентрації влади та сприяє більш демократичному підходу до управління.

5. Розробка та впровадження стратегічних інструментів. Створення спеціалізованих структур, здатних швидко і ефективно вирішувати кризові ситуації, дозволяє мінімізувати негативні наслідки. Застосування цифрових інструментів для прогнозування можливих криз та моделювання сценаріїв розвитку подій допомагає завчасно визначати вектори дій і уникати панічних рішень. Після впровадження реформи важливо регулярно проводити аналіз результатів, вивчати



досвід інших країн та адаптувати заходи відповідно до актуальних потреб державного управління.

4. Державне регулювання в Україні в контексті Цілей сталого розвитку України до 2030 року

Державне регулювання в Україні до 2030 року визначається інтеграцією 17 глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), адаптованих до національних умов, у всі ключові сфери політики та управління. Основою для цього стало прийняття відповідних стратегічних документів, зокрема Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національного плану дій, які встановлюють рамки для довгострокового збалансованого розвитку країни. **Ключові аспекти державного регулювання:**

1. Інтеграція ЦСР у стратегії, програми та законодавство. Цілі сталого розвитку стали орієнтирами для розроблення прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів, а також стратегічного планування на всіх рівнях влади. Це забезпечує збалансованість економічного, соціального та екологічного вимірів розвитку.

2. Врахування національної специфіки та актуальних викликів. Адаптація глобальних цілей до українських реалій включає завдання щодо подолання наслідків збройної агресії, відновлення пошкодженої інфраструктури, розмінування територій, подолання екологічних криз, а також забезпечення доступності укріплень та соціальної підтримки.

3. Моніторинг та оцінка прогресу. Державна служба статистики відповідає за збір і оприлюднення даних за індикаторами досягнення ЦСР, а уряд впроваджує систему регулярного моніторингу реалізації цілей і щорічно звітує про результати.

4. Міжгалузева та міжсекторальна взаємодія. Стратегія визначає інституційні засади впровадження, напрями співпраці між різними галузями та секторами, а також залучення громадянського суспільства, бізнесу, експертного середовища



до реалізації цілей.

5. Національні завдання та індикатори. Затверджено конкретні національні завдання та індикатори з цільовими значеннями до 2030 року, що дозволяє оцінювати ефективність державної політики у сфері сталого розвитку.

Основні напрями державного регулювання в контексті ЦСР:

- подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки, якісної освіти та охорони здоров'я;
- гендерна рівність, доступ до чистої енергії, розвиток інноваційної економіки;
- відновлення та розвиток інфраструктури, сталий розвиток міст і громад;
- екологічна безпека, боротьба зі зміною клімату, збереження природних ресурсів;
- побудова мирного, відкритого суспільства з ефективними інституціями.

Державне регулювання в Україні до 2030 року спрямоване на інтеграцію принципів сталого розвитку у всі сфери суспільного життя, забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною безпекою, а також на підвищення стійкості країни до сучасних викликів.

Ключові терміни з теми:

- нормативне регулювання;
- фінансове регулювання;
- управління виробництвом;
- перерозподіл доходів;
- цілі сталого розвитку.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які основні функції виконує держава у процесі регулювання кризових ситуацій?
2. Які цілі переслідує держава, здійснюючи антикризове регулювання?
3. Які основні види державного регулювання кризових



ситуацій ви можете назвати?

4. У чому полягає сутність законодавчо-нормативного, фінансового, адміністративного та соціального регулювання кризових явищ?

5. Які заходи може застосовувати держава для запобігання виникненню кризових ситуацій?

6. Як державне регулювання кризових ситуацій сприяє досягненню Цілей сталого розвитку України до 2030 року?

Завдання для самостійної роботи

1. Виконайте ситуаційне завдання: ідентифікуйте кризову ситуацію (наприклад, у сфері охорони здоров'я чи освіти), визначте причини її виникнення, проаналізуйте етапи розвитку та запропонуйте комплекс антикризових заходів для її подолання.

2. Підготуйте аналітичну записку: «Вплив державного антикризового регулювання на досягнення Цілей сталого розвитку України до 2030 року». Наведіть конкретні приклади програм чи реформ.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Суть стратегії і тактики в ситуаційному управлінні.

2. Ситуаційна модель формування стратегії Дж. Томпсона.

3. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види.

4. Суть стратегії реструктуризації підприємства. Форми корпоративної реструктуризації.

5. Основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства.

1. Суть стратегії і тактики в ситуаційному управлінні

Стратегія і тактика – це два ключові поняття, що визначають ефективність ситуаційного менеджменту, особливо в умовах



динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Стратегія у ситуаційному управлінні – це загальний напрям розвитку організації, який визначається відповідно до поставленої мети. Вона окреслює довгострокові орієнтири, формує бачення майбутнього та визначає, куди і як повинні рухатися всі підрозділи організації. Стратегія відповідає на питання: «*Куди ми йдемо?*» і «*Яких цілей прагнемо досягти?*».

Тактика – це шляхи, етапи та конкретні управлінські рішення, які забезпечують реалізацію обраної стратегії в конкретних умовах. Вона деталізує дії, визначає послідовність кроків, ресурси та інструменти, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Тактика дає відповідь на питання: «*Як саме ми будемо досягати поставленої мети?*».

Взаємозв'язок стратегії і тактики:

- стратегія задає напрямок, а тактика – забезпечує рух у цьому напрямку;
- без чітко визначеної тактики стратегія залишається лише декларацією намірів і не може бути реалізована на практиці;
- у ситуаційному менеджменті стратегія і тактика тісно переплітаються: стратегічне управління спрямоване на запобігання кризам, а тактичне – на розробку і реалізацію конкретних заходів для виходу з кризових ситуацій.

Етапи ситуаційного управління:

1. Ситуаційне планування:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх причин виникнення проблемної ситуації;
- перегляд місії та цілей підприємства;
- вибір і формування ситуаційної стратегії.

2. Ситуаційна реалізація:

- втілення обраної стратегії через тактичні дії;
- оцінка та контроль результатів.

У ситуаційному менеджменті стратегія і тактика – це взаємопов'язані інструменти, що забезпечують не лише



виживання, а й розвиток організації в умовах змін.

2. Ситуаційна модель формування стратегії Дж. Томпсона

Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона – це концепція, яка підкреслює залежність вибору стратегії організації від рівня невизначеності як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх процесах підприємства. Томпсон розглядає організацію як відкриту систему, для якої невизначеність є ключовим фактором змін і розвитку.

Основні ідеї моделі Томпсона:

1. Джерела невизначеності: Томпсон виділяє два основних джерела невизначеності для організації – технологію (внутрішнє середовище) та зовнішнє середовище (ринок, конкуренти, постачальники тощо).

2. Завдання менеджменту: основна мета управління – зменшення невизначеності через внутрішню координацію (стабільність процесів) та зовнішню адаптацію (гнучкість у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами).

3. Організаційна структура: Томпсон пропонує структуру з двох основних блоків:

1) технічне ядро – підрозділи, що виконують основну діяльність організації в умовах відносної стабільності;

2) буферні підрозділи – підрозділи, які взаємодіють із зовнішнім середовищем, забезпечуючи гнучкість і адаптацію до змін.

Томпсон виділяє три типи внутрішньої залежності, які визначають оптимальні способи розширення меж організації та формування стратегії:

1. Колективний тип залежності: характерний для організацій із гнучкими технологіями, де основним джерелом невизначеності є клієнти. Стратегія полягає у встановленні контролю над клієнтами, наприклад, через впровадження власних стандартів і правил для споживачів.

2. Послідовний тип залежності: властивий організаціям із тривалими технологічними ланцюгами. Оптимальна стратегія –



вертикальна інтеграція, тобто включення постачальників або збутових мереж у структуру організації (наприклад, нафтопереробний завод, що володіє мережею АЗС).

3. Взаємний тип залежності: для організацій із посередницькими технологіями. Стратегія – збільшення кількості споживачів через відкриття нових підрозділів або філій (наприклад, банки, що відкривають нові відділення).

Стратегічна логіка моделі полягає в такому. **Внутрішня координація** забезпечує ефективність і стабільність основної діяльності. **Зовнішня адаптація** дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. **Буферні підрозділи** виконують роль «амортизаторів» між стабільним технічним ядром і динамічним зовнішнім світом.

3. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види

Реорганізація у контексті ситуаційного менеджменту – це одна із ключових стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до кризових або змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища з метою його фінансового оздоровлення, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Суть реорганізації як стратегії ситуаційного менеджменту:

- реорганізація є частиною ширшого процесу реструктуризації підприємства;
- реорганізація допомагає підприємству подолати кризу, запобігти банкрутству та забезпечити подальший розвиток;
- у ситуаційному менеджменті реорганізація виступає як адаптивна стратегія, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми, мобілізувати ресурси та підвищувати життєздатність організації.

Види реорганізації:

1. Поділ підприємства. Розділення підприємства на кілька юридичних осіб з метою розмежування боргових зобов'язань



або виділення окремих видів діяльності.

2. Злиття і приєднання. Об'єднання з іншими підприємствами для посилення ринкових позицій, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

3. Перетворення. Зміна організаційно-правової форми підприємства (наприклад, з державного на приватне), що може сприяти більш гнучкому управлінню і залученню інвестицій.

4. Продаж частини майна або цілісних майнових комплексів. Відчуження непотрібних або малоефективних активів для поліпшення фінансового стану та концентрації на ключових напрямках діяльності.

Реорганізація є основою для санації підприємства – системи заходів, що запобігають банкрутству та сприяють фінансовому оздоровленню.

Організація робіт з реорганізації включає: розробка програми та бізнес-плану реорганізації; планування, фінансування та створення команд для реалізації проєкту; підготовка підприємства до запуску нової організаційної структури і процесів; контроль за виконанням та оцінка результатів реорганізації.

4. Суть стратегії реструктуризації підприємства.

Форми корпоративної реструктуризації

Реструктуризація підприємства – це комплекс організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, форм власності, системи управління та організаційно-правових форм з метою фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів конкурентоспроможної продукції.

Основна мета реструктуризації – створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в ринкових умовах і задовольняти вимоги товарних ринків. Реструктуризація розглядається як спосіб



зняття суперечності між вимогами ринку та застарілою логікою дій підприємства, що забезпечує відновлення технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства.

Реструктуризація має два ключові завдання:

- 1) забезпечити виживання підприємства в кризових умовах;
- 2) відновити його конкурентоспроможність на ринку.

Для досягнення цих цілей проводиться всебічний аналіз стану підприємства, формулюється стратегічна мета та розробляються заходи, які можуть включати переоформлення боргів, емісію цінних паперів, переоцінку активів, зниження дебіторської заборгованості тощо. У разі серйозних проблем потрібна «усебічна» реструктуризація, що охоплює зміну організаційної структури, продуктової, трудової, технічної політики та менеджменту.

Реструктуризація підприємства реалізується у різних формах, які можна розглядати як взаємозв'язані заходи для досягнення виживання і конкурентоспроможності:

- **Оперативна реструктуризація.** Фокусується на швидкому зниженні витрат і збільшенні обсягів збуту без значних інвестицій. Вона має короткостроковий характер і не розв'язує глибинних проблем підприємства.

- **Стратегічна реструктуризація.** Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність через визначення стратегічних цілей, розробку концепції розвитку та інструментів реалізації. Включає зміни в організаційній структурі, технологіях, продуктах і менеджменті.

- **Фінансова реструктуризація.** Включає заходи з переоформлення боргів, залучення інвестицій, емісію цінних паперів, оптимізацію капіталу для поліпшення фінансового стану підприємства.

- **Організаційна реструктуризація.** Передбачає зміну організаційної структури, процесів управління, кадрової політики, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

- **Техніко-технологічна реструктуризація.** Направлена на



оновлення виробничих технологій, модернізацію обладнання, впровадження нових технологічних процесів для підвищення продуктивності та якості продукції.

• **Корпоративна реструктуризація.** Зміна форми власності, злиття, поділ, приєднання підприємств, зміна організаційно-правової форми з метою оптимізації структури власності і підвищення ринкової позиції.

Отже, **реструктуризація** – це широкий комплекс заходів для оздоровлення і розвитку підприємства, що включає зміну структури, власності, управління і виробництва. **Реорганізація** – це юридична процедура зміни організаційно-правової форми або структури підприємства, яка є одним із ключових етапів реструктуризації. Реорганізація змінює юридичний статус підприємства, тоді як реструктуризація охоплює всі аспекти його функціонування і розвитку.

5. Основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства

Процес реструктуризації підприємства комплексний і складається з кількох послідовних етапів, які забезпечують системне оздоровлення та адаптацію підприємства до змінних умов ринку. Хоча немає універсальної моделі, яка підходить для всіх підприємств, типові етапи можна узагальнити так:

1. Ідентифікація потреби реструктуризації. Перший крок полягає у виявленні проблем і кризових ознак у діяльності підприємства, усвідомленні необхідності змін керівництвом або власниками. Це може бути зниження прибутковості, втрата конкурентоспроможності, фінансові труднощі тощо.

2. Діагностика та оцінка поточного стану. Проводиться детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Виявляються проблемні зони, оцінюється конкурентний потенціал, фінансовий стан, організаційна структура, технології і бізнес-процеси.

3. Стратегічний аналіз і формулювання цілей



реструктуризації. На основі діагностики розробляються стратегічні цілі, визначаються основні напрями змін, формуються завдання і методи їх досягнення. Розробляється проєкт або план реструктуризації, що включає конкретні заходи у всіх сферах діяльності підприємства.

4. Розробка організаційного та технічного проєкту реструктуризації. Цей етап передбачає детальне проєктування змін у структурі управління, технологіях, бізнес-процесах, а також соціальних аспектах (робота з персоналом). Визначаються ресурси, необхідні для реалізації проєкту.

5. Впровадження реструктуризації. Реалізація розроблених заходів: зміна організаційної структури, оптимізація виробництва, фінансова санація, оновлення технологій, зміни в управлінні, кадрові рішення. На цьому етапі важлива координація дій і мотивація працівників.

6. Контроль, оцінка ефективності та коригування. Після впровадження змін здійснюється моніторинг результатів, оцінка досягнення поставлених цілей, коригування заходів у разі необхідності. Це дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства і своєчасно реагувати на нові виклики.

Заходи, що застосовуються у реструктуризації: заміна керівництва; часткова або повна приватизація; оптимізація структури власності; продаж або оренда частини активів; конверсія та диверсифікація; підвищення якості продукції і маркетингу; скорочення витрат і чисельності персоналу; впровадження нових методів управління.

Ключові терміни з теми:

- стратегія;
- тактика;
- реорганізація підприємства;
- реструктуризація підприємства;
- технічне ядро;



- буферні підрозділи.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке стратегія в контексті ситуаційного управління і яку роль вона відіграє?
2. Як стратегія і тактика взаємодіють у процесі управління організацією?
3. Які основні джерела невизначеності виділяє Дж. Томпсон у своїй моделі?
4. Що таке технічне ядро і буферні підрозділи в організаційній структурі за Томпсоном?
5. Які стратегії відповідають колективному, послідовному та взаємному типам залежності?
6. Що розуміють під реорганізацією підприємства в ситуаційному менеджменті?
7. Назвіть і поясніть основні види реорганізації підприємства.
8. Які основні етапи проходить підприємство під час реструктуризації?

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть приклади зі свого досвіду або з відомих компаній, де чітко простежується взаємозв'язок стратегії і тактики.
2. Проведіть дослідження (наприклад, через інтернет) про реальні випадки реструктуризації відомих компаній.
3. Складіть покроковий план реструктуризації умовного підприємства, яке перебуває у кризі. Опишіть основні етапи, які потрібно пройти, та заходи, які слід впровадити на кожному етапі. Визначте можливі ризики і способи їх мінімізації.



ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Поняття технології ситуаційного менеджменту та фактори, що на неї впливають.

2. Особливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

3. Суть та роль методу візуалізації в технології ситуаційного управління.

4. Реінжиніринг в ситуаційному менеджменті: зміст і особливості.

1. Поняття технології ситуаційного менеджменту та фактори, що на неї впливають

Технологія ситуаційного менеджменту – це комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових або нестандартних ситуацій в організації з метою мінімізації негативних наслідків і забезпечення ефективного управління в умовах невизначеності. Вона передбачає послідовність, паралельність і комбінацію управлінських операцій, спрямованих на розробку і реалізацію управлінських рішень, які відповідають конкретній ситуації.

Основні ознаки технології ситуаційного менеджменту:

- дефіцит часу для прийняття рішень;
- конфліктність інтересів між учасниками процесу;
- високий ступінь невизначеності та ризику;
- тиск зовнішнього середовища;
- зниження рівня керованості та конкурентоспроможності;
- порушення балансу влади в організації.

Алгоритм організації технології ситуаційного менеджменту включає такі етапи:

1. Формування спеціалізованої робочої групи з фахівців, які володіють знаннями з теорії криз, прогнозування, розробки управлінських рішень та інших необхідних компетенцій.

2. Оцінка доцільності та своєчасності застосування ситуаційного управління.



3. Збір і аналіз інформації про кризову ситуацію, визначення шляхів виходу з неї та необхідних ресурсів.

4. Розробка і розподіл управлінських рішень між виконавцями.

5. Організація виконання управлінських рішень у чітко визначеній послідовності.

Фактори, що впливають на технологію ситуаційного менеджменту, поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори: організаційна структура підприємства; кваліфікація і компетенції управлінського персоналу; наявність ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних), культура управління і стиль керівництва.

Зовнішні фактори: макроекономічне середовище (економічна, політична, соціальна ситуація); конкурентне середовище; законодавчі та нормативні вимоги; технологічні зміни і інновації; соціальні та культурні особливості галузі діяльності.

Технологія ситуаційного менеджменту інтегрує різні види управління, вносячи динамізм і гнучкість у систему управління підприємством.

2. Особливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

Ризик – ситуація, коли ймовірності настання різних варіантів розвитку подій відомі або можуть бути оцінені. **Невизначеність** – ситуація, коли ймовірності різних варіантів розвитку подій невідомі або не можуть бути об'єктивно визначені.

Передумови виникнення невизначеності: складність системи та взаємодій у ній; стохастичні (ймовірнісні) фактори, що впливають на розвиток подій; природно-кліматичні явища та інші зовнішні непередбачувані обставини.

Особливості прийняття рішень в умовах ризику: кожному можливому варіантові розвитку подій присвоюється певна ймовірність; використовуються математичні методи оцінки



ймовірностей і очікуваних результатів; прийняття рішень базується на аналізі матриці рішень, де враховуються ймовірності та наслідки кожної альтернативи; можливе застосування критеріїв оптимізації, наприклад, максимізації очікуваної вигоди або мінімізації втрат.

Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності: ймовірності розвитку подій невідомі або не можуть бути достовірно оцінені; рішення приймаються на основі гіпотез, інтуїції, експертних оцінок і критеріїв вибору, що враховують різні рівні оптимізму або песимізму. Застосовуються такі основні критерії:

- **критерій Вальда (максимін)** – вибір варіанта, що має найкращий мінімальний результат (консервативний підхід);
- **критерій максимаксу** – вибір варіанта з максимально можливим виграшем (оптимістичний підхід);
- **критерій Гурвіца** – компроміс між оптимізмом і песимізмом з урахуванням коефіцієнта альфа. Коефіцієнт альфа – це параметр, який відображає ступінь оптимізму або песимізму особи, що приймає рішення в умовах невизначеності. Він набуває значення в інтервалі від 0 до 1 і використовується для знаходження компромісу між максимальним (оптимістичним) і мінімальним (песимістичним) результатами кожної альтернативи;
- **критерій Севіджа (мінімакс втрат)** – мінімізація максимальних можливих втрат.

Алгоритм прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності:

1. Формування альтернативних варіантів рішень.
2. Виявлення можливих ризикових подій і факторів невизначеності для кожного варіанта.
3. Оцінка ймовірностей (для ризику) або застосування критеріїв вибору (для невизначеності).
4. Вибір варіанта з урахуванням мінімізації ризику та максимізації очікуваної вигоди.



5. Прогнозування наслідків і підготовка до можливих коригувань.

Невизначеність не завжди слід применшувати – іноді її рівень штучно перебільшують для пошуку нових рішень і альтернатив. Управління невизначеністю полягає у виявленні, оцінці та адаптації до змінних умов, а не лише у спробах її усунути.

3. Суть та роль методу візуалізації в технології ситуаційного управління

Метод візуалізації в технології ситуаційного управління – це спосіб подання інформації про поточну ситуацію, її аналіз, прогнозування та альтернативні варіанти рішень у наочній, зрозумілій формі за допомогою графіків, схем, карт, діаграм, інтерактивних панелей тощо. Візуалізація дозволяє швидко і чітко сприймати великі обсяги різномірних даних, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати ризики і наслідки управлінських рішень.

Візуальні моделі допомагають виявити приховані закономірності, зв'язки між подіями, що важко зробити за допомогою текстових або табличних даних. Візуалізація сприяє також ефективній комунікації між учасниками управлінського процесу, полегшує обговорення альтернатив і вибір оптимальних рішень.

Особливості застосування методу візуалізації:

- візуалізація здійснюється за допомогою апаратно-програмних комплексів у вигляді ситуаційних центрів, які є системами підтримки прийняття рішень;
- візуальні засоби мають бути адаптивними, налаштованими під конкретні завдання і користувачів;
- візуалізація включає не лише відображення поточної інформації, а й моделювання, прогнозування та оцінку альтернативних рішень;



- важлива колективна візуалізація, що забезпечує спільне розуміння ситуації всіма учасниками процесу управління.

4. Реінжиніринг в ситуаційному менеджменті: зміст і особливості

Реінжиніринг у ситуаційному менеджменті – це підхід, що передбачає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів організації з метою досягнення суттєвого поліпшення основних показників діяльності: якості, швидкості, витрат, задоволення споживачів та адаптації до змін.

Реінжиніринг вимагає від організації відмови від застарілих підходів і зосередження на тому, як найкраще досягати цілей у нових умовах. Це не просто оптимізація існуючих процесів, а й створення принципово нових підходів до роботи. Мова йде не про поступові вдосконалення, а про докорінні зміни – відмову від неефективних процесів і створення нових, що дозволяють досягти багаторазового поліпшення результатів.

У центрі уваги – бізнес-процеси, а не окремі функції чи підрозділи. Реінжиніринг активно впроваджує новітні інформаційні технології для створення єдиного інформаційного простору, автоматизації процесів і підвищення гнучкості управління.

Особливості реінжинірингу в ситуаційному менеджменті:

1. Відповідь на кризу та невизначеність. Реінжиніринг застосовується, коли організація стикається з глибокими кризовими явищами, різкою зміною ринкових умов або потребує швидкої адаптації до нових викликів. Це один із найефективніших інструментів виживання і розвитку в екстремальних ситуаціях.

2. Масштабність і швидкість змін. Зміни відбуваються стрибкоподібно, охоплюють всю організацію, а не окремі підрозділи чи функції. Часто супроводжуються переходом від



ієрархічних до горизонтальних структур, делегуванням повноважень, скороченням рівнів управління.

3. Зміна ролей і відповідальності. Після реінжинірингу виконавці отримують більше самостійності у прийнятті рішень, процеси виконуються там, де це доцільно, зменшується кількість перевірок та узгоджень, підвищується гнучкість організації.

4. Фокус на клієнта. Ключовим завданням є підвищення цінності для споживача, скорочення часу реагування на його потреби, підвищення якості обслуговування.

5. Інтеграція інформаційних потоків. Створюється єдине інформаційне поле, що дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Етапи впровадження реінжинірингу: визначення цілей і образу майбутньої компанії; аналіз існуючих бізнес-процесів і виявлення вузьких місць; розробка і впровадження нових бізнес-процесів; оцінка результатів і коригування.

Реінжиніринг у ситуаційному менеджменті – це радикальна стратегія, що дозволяє організації не просто вижити у кризових умовах, а й створити нові конкурентні переваги завдяки фундаментальній перебудові бізнес-процесів, використанню сучасних технологій та орієнтації на клієнта.

Ключові терміни з теми:

- технологія ситуаційного менеджменту;
- ризик;
- невизначеність;
- метод візуалізації;
- реінжиніринг.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які основні ознаки та характеристики технології ситуаційного управління?

2. Чим відрізняється прийняття рішень в умовах ризику від прийняття рішень в умовах невизначеності?

3. Які методи та критерії використовують для прийняття рішень в умовах ризику?



4. Як впливає ступінь оптимізму чи песимізму на вибір рішення в умовах невизначеності?

5. Що таке метод візуалізації у контексті ситуаційного управління?

6. Як метод візуалізації сприяє колективній роботі над складними ситуаціями?

7. Що таке реінжиніринг і яку роль він відіграє в ситуаційному менеджменті?

8. Які етапи проходить організація під час впровадження реінжинірингу?

Завдання для самостійної роботи

1. Розробіть приклад ситуації, де потрібно прийняти рішення в умовах невизначеності, і запропонуйте варіанти рішень за різними критеріями.

2. Підготуйте презентацію або ілюстративний матеріал, що демонструє приклади візуалізації інформації для підтримки прийняття рішень у кризових ситуаціях.

3. Складіть покроковий план впровадження реінжинірингу на прикладі умовного підприємства, що переживає кризу.

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Суть, місце та значення нововведень у ситуаційному менеджменті.

2. Інноваційна позиція підприємства як інтегральна оцінка ситуаційного потенціалу підприємства.

3. Суть, види та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації.

4. Принципи управління інтелектуальним капіталом.

1. Суть, місце та значення нововведень у ситуаційному менеджменті

Інновації (нововведення) у ситуаційному менеджменті – це впровадження нових ідей, технологій, методів організації та



управління, які дозволяють швидко і ефективно реагувати на зміни, розв'язувати нестандартні проблеми, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його стійкий розвиток. Нововведення стають відповіддю на виклики, які не можна вирішити традиційними підходами, і є рушієм вдосконалення всіх елементів системи управління.

У структурі ситуаційного менеджменту інновації впливають на всі підсистеми:

1) цільова підсистема – формування нових стратегічних, тактичних і оперативних цілей;

2) функціональна підсистема – удосконалення процесів аналізу, планування, мотивації, контролю;

3) забезпечувальна підсистема – впровадження нових ресурсів, технологій, знань.

Значення інновацій у ситуаційному менеджменті полягає в наступному:

- **Підвищення стійкості організації.** Інновації дозволяють швидко реагувати на кризи, мінімізувати негативні наслідки та забезпечити виживання підприємства навіть у складних умовах.

- **Раціональний розподіл ресурсів.** Інноваційні підходи допомагають ефективніше використовувати наявні ресурси, уникати їхнього марнування та знаходити нові джерела зростання.

- **Зниження ризиків.** Впровадження нових методів управління дозволяє ідентифікувати та нейтралізувати потенційні загрози на ранніх етапах.

- **Мотивація персоналу.** Участь у впровадженні нововведень підвищує залученість працівників, сприяє формуванню інноваційної культури в організації.

2. Інноваційна позиція підприємства як інтегральна оцінка ситуаційного потенціалу підприємства

Інноваційна позиція підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність організації до



інноваційної діяльності, її готовність і спроможність впроваджувати нововведення для досягнення стратегічних цілей і виконання ситуаційних завдань. Це інтегральний показник, що поєднує в собі інноваційний потенціал (внутрішні ресурси, компетенції, технології) та інноваційний клімат (сукупність зовнішніх умов, які сприяють або перешкоджають інноваціям).

Інноваційна позиція підприємства визначається як функція двох основних складових:

1. Інноваційний потенціал – сукупність технічних, фінансових, кадрових, організаційних і управлінських ресурсів, які забезпечують можливість створення та впровадження інновацій.

2. Інноваційний клімат – стан зовнішнього середовища, що впливає на інноваційну активність підприємства (наприклад, ринкова кон'юнктура, державна підтримка тощо).

Для інтегральної оцінки інноваційної позиції використовують різні математичні моделі, наприклад:

$$\text{Поз} = 0,5 (\text{Пот} + \text{Кл}),$$

де **Поз** – інноваційна позиція, **Пот** – інноваційний потенціал, **Кл** – інноваційний клімат.

Інноваційна позиція є ключовим індикатором ситуаційного потенціалу підприємства, тобто його можливостей ефективно реагувати на зміни, вирішувати кризові ситуації, досягати інноваційних цілей і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Висока інноваційна позиція свідчить про здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на ринкове середовище, створювати нові можливості для зростання.

Інтегральна оцінка інноваційної позиції здійснюється шляхом аналізу:

- рівня розвитку виробництва;
- науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- фінансових можливостей;



- організаційної культури та управлінської свідомості;
- зовнішніх факторів (ПЕСТ-аналіз).

Для кожної складової визначаються критерії та індикатори, які оцінюються експертно або на основі статистичних даних. Підсумкова інтегральна оцінка дозволяє порівнювати ситуаційний потенціал різних підприємств, визначати слабкі місця та пріоритетні напрями розвитку.

3. Суть, види та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації

Інноваційні управлінські рішення – це управлінські рішення, які передбачають впровадження нових ідей, технологій, методів чи підходів для адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Вони є ключовим елементом ситуаційного менеджменту, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Ситуаційний менеджмент у прийнятті таких рішень базується на аналізі конкретної управлінської ситуації, її особливостей, ризиків і ресурсів, що дає змогу обирати найбільш релевантні стратегії та методи управління. Гнучкість, інноваційність і адаптивність – ключові характеристики ефективного прийняття рішень у динамічному бізнес-середовищі.

Інноваційні рішення можуть класифікуватися за різними ознаками, зокрема:

1) за рівнем новизни:

- радикальні – створення принципово нових продуктів, технологій, бізнес-моделей;
- інкрементальні – поліпшення існуючих процесів, продуктів, методів управління;

2) за ступенем ризику:

- консервативні – обережні зміни з мінімальними ризиками;



- ризиковані – експериментальні рішення з високою невизначеністю;

4) за сферою впливу:

- технологічні – впровадження нових технологій;
- організаційні – зміни в структурі, процесах, управлінських підходах;

- маркетингові – нові стратегії просування, позиціонування;

3) за тривалістю впровадження:

- оперативні – швидкі рішення для негайного реагування;
- стратегічні – довгострокові рішення, що формують майбутнє підприємства.

Вибір методу прийняття рішення залежить від характеру ситуації, рівня невизначеності, доступності інформації та ресурсів. Виділяють аналітичні та інтуїтивні методи.

Аналітичні методи ґрунтуються на зборі, обробці та аналізі інформації (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування). Використовуються у ситуаціях, де є достатньо даних для прогнозування наслідків рішень.

Інтуїтивні методи застосовуються в умовах високої невизначеності, коли час обмежений і неможливо провести повний аналіз. Рішення приймаються на основі досвіду, інтуїції керівника.

Особливості прийняття інноваційних рішень у ситуаційному менеджменті:

- постійний аналіз і оцінка ситуації, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і можливості;

- використання концептуальної моделі ситуаційного менеджменту, яка структурує процес прийняття рішення: від виявлення проблеми до реалізації плану і контролю результатів;

- орієнтація на швидкість реакції та адаптивність, що особливо важливо в умовах технологічних змін і економічної нестабільності;



- залучення інноваційних підходів для подолання перешкод і використання резервів підприємства.

Вибір виду і методу прийняття рішення базується на аналізі контексту, ресурсів і цілей підприємства.

4. Принципи управління інтелектуальним капіталом

Управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований процес створення, використання, розвитку та відтворення інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Основою ефективного управління є дотримання певних **принципів**, які забезпечують системність, надійність і адаптивність механізму управління.

Принцип цільової сумісності. Всі елементи системи управління інтелектуальним капіталом мають утворювати єдиний механізм, спрямований на досягнення загальної мети.

Принцип безперервності та надійності. Забезпечується створенням організаційно-економічних умов, які гарантують стабільність і безперервність функціонування інтелектуального капіталу. Важлива наявність зворотного зв'язку між усіма елементами системи.

Принцип плановірності. Система управління має бути орієнтована не лише на поточні, а й на довгострокові завдання розвитку інтелектуального капіталу. Важливо поєднувати управління інтелектуальними ресурсами з загальною стратегією розвитку підприємства.

Принцип динамізму. Механізм управління повинен бути гнучким і адаптивним до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, здатним швидко реагувати на нові виклики й можливості.

Принцип ефективності управління. Передбачає вибір найкращих варіантів досягнення поставлених цілей серед багатьох можливих, що забезпечує максимальну віддачу від використання інтелектуального капіталу.



Принцип наукової обґрунтованості. Методи, форми і засоби управління мають базуватися на наукових дослідженнях і практичній перевірці, що підвищує якість управлінських рішень.

Принцип системності. Інтелектуальний капітал розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що вимагає комплексного підходу до управління.

Принцип зворотного зв'язку. Забезпечує постійний моніторинг і коригування процесів управління на основі отриманих результатів і змін у середовищі.

Принцип гуманізму. Підкреслює важливість врахування інтересів і мотивації персоналу, який є носієм інтелектуального капіталу.

Принцип перспективності. Орієнтує управління на довгостроковий розвиток і створення додаткової вартості через інновації та розвиток знань.

Ключові терміни з теми:

- інновація;
- інноваційна позиція;
- інноваційний потенціал;
- інноваційний клімат;
- управління інтелектуальним капіталом.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке нововведення в контексті ситуаційного менеджменту? Яке їхнє значення для розвитку підприємства?
2. Що таке інноваційна позиція підприємства і як вона пов'язана з ситуаційним потенціалом?
3. Які основні складові інноваційної позиції підприємства?
4. Які види інноваційних управлінських рішень існують залежно від ситуації? Наведіть приклади.
5. Які методи прийняття інноваційних управлінських рішень застосовуються в ситуаційному менеджменті?



6. Які принципи управління інтелектуальним капіталом ключові для ефективного функціонування підприємства?

7. Як інновації впливають на адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного середовища?

8. В чому полягає роль інноваційного клімату в формуванні інноваційної позиції підприємства?

Завдання для самостійної роботи

Кейс-стаді: Впровадження системи автоматизації виробничих процесів на підприємстві «ТехноПром»

Підприємство «ТехноПром», що спеціалізується на виробництві електронних компонентів, стикається з проблемою зниження продуктивності та зростанням витрат через застаріле обладнання і ручні операції. Конкуренти вже впровадили сучасні автоматизовані системи, що дозволяють скоротити час виробництва та підвищити якість продукції. Керівництво «ТехноПром» розглядає можливість впровадження інноваційної системи автоматизації, яка включає роботизацію окремих операцій і використання програмного забезпечення для контролю якості.

Завдання:

1. Визначте вид інноваційного управлінського рішення, яке найкраще підходить для цієї ситуації (радикальне чи інкрементальне, стратегічне чи тактичне).

2. Обґрунтуйте вибір методу прийняття рішення: аналітичний, інтуїтивний, колективний (мозковий штурм, експертні оцінки) або комбінований.

3. Опишіть основні етапи процесу прийняття рішення в цій ситуації, враховуючи особливості ситуаційного менеджменту.

4. Розгляньте можливі ризики та переваги впровадження інноваційної системи автоматизації.



ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Суть і сучасні підходи до ризику. Класифікація управлінських ризиків.

2. Процес управління ризиком у різних ситуаціях. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

3. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту.

4. Тенденції зміни ступеня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень.

1. Суть і сучасні підходи до ризику.

Класифікація управлінських ризиків

Ризик у ситуаційному менеджменті – це ситуативна характеристика управлінської діяльності, яка полягає в невизначеності результату прийнятих рішень та можливості виникнення як негативних наслідків (збитків), так і позитивних ефектів (вигоди). Ризик виникає через вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, що не завжди піддаються повному контролю менеджера. У сучасному менеджменті ризик розглядається не лише як загроза, а й як потенційна можливість для розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до змін.

Класифікація ризиків – це їх поділ на окремі групи за певними ознаками для ефективного управління. Основні критерії класифікації управлінських ризиків у ситуаційному менеджменті згруповано у таблиці 5.9.1.

Кожному типу ризику відповідають свої інструменти та методи управління, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень у різних ситуаціях.



Таблиця 5.9.1

Класифікація управлінських ризиків

Критерій класифікації	Основні види ризиків
За призначенням:	- ризик, що передбачає втрати; - ризик, що передбачає вигоду.
За видом небезпеки:	- природні (стихійні); - техногенні (через діяльність людини); - змішані.
За рівнем:	- міжнародний; - макроекономічний; - регіональний.
За характером діяльності:	- виробничі (зупинка виробництва, впровадження нових технологій); - маркетингові (втрата ринку, зниження продажу); - фінансові та комерційні (управління фінансами, взаємини з партнерами).
За джерелом виникнення:	- внутрішні (в межах організації); - зовнішні (зовнішнє середовище).

Сучасні підходи до розуміння та управління ризиком у ситуаційному менеджменті базуються на таких принципах:

1. Системний підхід. Ризик розглядається як невід’ємна частина управлінської діяльності, що вимагає аналізу всіх взаємозв’язаних елементів організації та зовнішнього середовища.

2. Процесний підхід. Управління ризиком – це безперервний процес, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків.

3. Ситуаційний підхід. Врахування унікальності кожної управлінської ситуації, що передбачає гнучкий вибір методів і інструментів управління ризиком залежно від конкретних умов.

4. Інноваційний підхід. Використання сучасних технологій, цифрових інструментів, сценарного планування та прогнозування для підвищення точності оцінки ризиків і ефективності рішень.



2. Процес управління ризиком у різних ситуаціях.

Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків

Управління ризиками – це динамічний процес, який адаптується до специфіки ситуації. Основні етапи включають:

1. **Ідентифікація ризиків:** виявлення потенційних загроз через аналіз даних, мозкові штурми або експертні оцінки. Наприклад, для ІТ-проектів це може бути ризик кібератак, для виробництва – порушення логістичних ланцюгів.

2. **Оцінка ймовірності та наслідків:** здійснюється за допомогою методів кількісного аналізу (розрахунки фінансових втрат) і якісного аналізу (експертні шкали критичності).

3. **Вибір стратегії.** Залежно від ситуації застосовують такі стратегії: **уникнення** (повна відмова від дій, що містять ризик); **передача** (страхування або аутсорсинг ризикових операцій); **зменшення** (оптимізація процесів або впровадження резервних систем).

4. **Імплементация заходів:** розробка детальних планів дій із зазначенням відповідальних осіб та термінів.

5. **Моніторинг і корекція:** постійний аудит ефективності заходів та оперативне внесення змін у разі зміни умов.

Для мінімізації ризиків, що виникають у межах організації, ефективні нижчезазначені підходи.

1) операційні заходи: впровадження систем контролю якості; створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат; автоматизація критичних процесів для зменшення людського фактору;

2) організаційні механізми: чітке розподілення зон відповідальності між підрозділами; регулярні тренінги персоналу з питань управління ризиками; впровадження KPI, пов'язаних з рівнем ризикованості рішень;

3) фінансові інструменти: диверсифікація джерел фінансування; використання хеджування для стабілізації витрат; страхування ключових активів;



4) управлінські практики: сценарне планування для передбачення різних розвитків подій; створення кризових комітетів для швидкого реагування; впровадження систем раннього попередження (наприклад, аналітичних дашбордів).

Для досягнення максимальної ефективності рекомендовано комбінувати кілька методів одночасно, враховуючи специфіку діяльності підприємства та рівень його ресурсного забезпечення. Наприклад, малі підприємства часто акцентують увагу на страхуванні та резервуванні коштів, тоді як великі корпорації використовують складні системи прогнозування й розподілу ризиків.

3. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту

Страхування ризиків є однією з ключових умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту, оскільки воно дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з непередбаченими подіями. У ситуаційному менеджменті страхування розглядається як ефективний інструмент управління ризиками, що доповнює інші методи їх ідентифікації, оцінки та контролю.

Страхування забезпечує фінансовий захист підприємства від ризику втрати майна, відповідальності, перерв у діяльності та інших потенційних загроз, що можуть виникнути внаслідок різних ситуацій. Воно виступає як механізм розподілу ризику між підприємством і страховою компанією, що дозволяє знизити невизначеність і підвищити стабільність бізнесу.

У рамках ризик-менеджменту страхування є одним із структурних елементів системи управління ризиками, що включає розробку програм превентивних заходів, прогнозування розвитку підприємства та створення механізмів виживання в кризових ситуаціях. Це дозволяє не лише зменшити вплив негативних подій, а й забезпечити мобілізацію ресурсів для швидкого відновлення діяльності.



Крім того, страхування у ситуаційному менеджменті сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оскільки зменшує фінансову невизначеність і дає змогу підприємству зосередитися на реалізації стратегічних цілей. Воно є важливою складовою системи антикризового управління і допомагає підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижуючи ризик банкрутства та ліквідації.

4. Тенденції зміни ступеня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень

Ступінь ризику залежить від типу прийняття рішень (індивідуального чи колективного) через різницю в механізмах оцінки ситуацій, врахуванні факторів невизначеності та психологічних аспектів.

Індивідуальне прийняття рішень:

1. Вища суб'єктивність оцінок. Ризик зростає через обмеженість досвіду окремої особи, вплив емоційних факторів (страх, жадібність) та інформаційні прогалини. Наприклад, особа може недооцінити загрози через надмірну впевненість у своїх знаннях.

2. Схильність до поляризації. Рішення часто коливаються між надмірно обережними або ризикованими, залежно від особистісних установок.

3. Обмеженість методів аналізу. Індивідууми рідше використовують складні кількісні методи оцінки ризиків (наприклад, аналіз чутливості або імітаційне моделювання), що підвищує ймовірність помилок.

Колективне прийняття рішень:

1. Зниження суб'єктивності. Групове обговорення дозволяє інтегрувати різні експертні оцінки, зменшуючи вплив особистих упереджень. Наприклад, використання методу Дельфі або мозкового штурму поліпшує якість прогнозів.



2. Розподіл відповідальності. Колективні рішення часто більш обережні, оскільки ризик «розподіляється» між учасниками, що знижує ймовірність екстремальних рішень.

3. Використання комплексних методів. Групи частіше застосовують кількісні методи (наприклад, побудову матриці чутливості або аналіз сценаріїв), що дозволяє точніше оцінити ступінь ризику.

У таблиці 5.9.2 відображено порівняння індивідуального та колективного прийняття рішень за різними критеріями.

Таблиця 5.9.2

Порівняння індивідуального та колективного прийняття рішень

Критерій	Індивідуальні рішення	Колективні рішення
Ступінь ризику	вищий (через суб'єктивність)	нижчий (через об'єктивність)
Врахування інформації	обмежене	широке (різні джерела)
Вплив емоцій	Сильний	Помірний (групове узгодження)
Використання методів	Переважно якісні	Якісні та кількісні

Колективні рішення мають тенденцію до зниження ризику завдяки інтеграції знань, об'єктивнішому аналізу та використанню складніших методів оцінки. Індивідуальні рішення часто характеризуються вищим ризиком через суб'єктивність, емоційність та обмеженість ресурсів для аналізу. Винятком може бути явище групового мислення, коли колектив ігнорує альтернативні погляди, що збільшує ризик. У таких випадках ефективність колективних рішень знижується.

Ключові терміни з теми:

- ризик;
- страхування ризиків;
- індивідуальне прийняття рішень;



- колективне прийняття рішень.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке ризик у контексті ситуаційного менеджменту?
2. Чому важливо класифікувати управлінські ризики?
3. Які основні стратегії управління ризиком ви знаєте?

Наведіть приклади.

4. Які заходи допомагають знизити внутрішні підприємницькі ризики?

5. У чому полягає механізм розподілу ризиків при страхуванні?

6. Які види страхування найбільш актуальні для підприємств у контексті ситуаційного менеджменту?

7. Які психологічні фактори впливають на ризик при індивідуальному прийнятті рішень?

8. Які переваги колективного прийняття рішень щодо зниження ризику?

Завдання для самостійної роботи

1. Проведіть аналіз внутрішніх підприємницьких ризиків на прикладі малого бізнесу (кафе, сервісна компанія) і запропонуйте конкретні заходи для їх зниження (організаційні, фінансові, операційні).

2. Проведіть порівняльний аналіз ризиків, що виникають при індивідуальному та колективному прийнятті управлінських рішень у вашій навчальній групі або на прикладі відомої компанії.

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК УМОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Суть комерційної таємниці підприємства. Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства.



2. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства.

3. Характеристика економічної безпеки підприємства: суть, принципи організації та завдання.

4. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова результативного ситуаційного управління.

1. Суть комерційної таємниці підприємства.

Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства

Комерційна таємниця підприємства – це конфіденційна інформація, яка має економічну цінність для підприємства і забезпечує йому конкурентні переваги на ринку. До неї належать технологічні розробки, бізнес-плани, фінансова інформація, клієнтські дані, торгові секрети, інновації та інші відомості, які не є загальнодоступними і охороняються від розголошення.

Основні ознаки комерційної таємниці:

1) конфіденційність – інформація має бути захищена від доступу сторонніх осіб;

2) економічна цінність – вона створює переваги для підприємства;

3) захищеність – власник повинен вживати заходів для недопущення несанкціонованого розголошення (внутрішні політики, договори про нерозголошення, технічні засоби).

Ефективність захисту комерційної таємниці безпосередньо впливає на економіку підприємства. Надійний захист дозволяє зберегти конкурентні переваги, підвищити прибутковість, забезпечити монополію на певні технології або ринки, а також залучити інвестиції і партнерів. Навпаки, розголошення чи витік такої інформації може призвести до втрати ринкових позицій, зниження доходів, репутаційних втрат і навіть банкрутства.



2. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства

Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства включають комплекс заходів організаційного, юридичного й технічного характеру, які спрямовані на збереження конфіденційності інформації та запобігання її несанкціонованому розголошенню.

Організаційні заходи включають: визначення та класифікацію інформації, що становить комерційну таємницю, з чітким описом її змісту й меж доступу; розробку внутрішніх політик і положень про захист комерційної таємниці, включно з інструкціями для співробітників; включення відповідних положень у трудові договори, контракти та угоди з контрагентами; проведення навчання та інструктажів персоналу щодо правил роботи з конфіденційною інформацією; створення спеціальних підрозділів або призначення відповідальних осіб за захист комерційної таємниці.

Юридичні інструменти включають: підписання договорів про нерозголошення, які чітко визначають обсяг інформації, терміни збереження конфіденційності та відповідальність за порушення; реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності, пов'язаних з комерційною таємницею (наприклад, авторські права, патенти); використання судових механізмів захисту (заборони, відшкодування збитків, вилучення або знищення товарів, що порушують права).

Технічні заходи включають: використання ІТ-засобів захисту (шифрування даних, антивірусних програм, систем контролю доступу); регулярний аудит інформаційної безпеки для виявлення вразливостей і оцінки ефективності заходів; впровадження сучасних технологій захисту, таких як VPN, блокчейн, роботизовані процеси; контроль фізичного доступу до приміщень і носіїв інформації.

Превентивні заходи передбачають: забезпечення конфіденційності шляхом обмеження кола осіб, які мають



доступ до комерційної таємниці; документування, фіксацію та реєстрацію інформації, що підлягає захисту; виявлення і своєчасне реагування на факти порушення режиму конфіденційності.

3. Характеристика економічної безпеки підприємства: суть, принципи організації та завдання

Економічна безпека підприємства – це стан його розвитку, який характеризується стабільністю економічного та фінансового функціонування, ефективністю нейтралізації негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також здатністю підприємства зберігати і підвищувати свій потенціал розвитку у майбутньому. Економічна безпека підприємства – це комплексний системний показник, що відображає захищеність життєво важливих інтересів підприємства від загроз, здатність швидко усувати негативні наслідки та забезпечувати стійкість, саморегуляцію і цілісність його діяльності.

Основна мета економічної безпеки – гарантувати стабільне, ефективне функціонування підприємства в теперішньому часі та забезпечити його розвиток у довгостроковій перспективі.

Принципи організації економічної безпеки підприємства:

- **системність** – економічна безпека розглядається як цілісна система, що охоплює всі функціональні складові підприємства (фінанси, технології, персонал, інформацію тощо);
- **комплексність** – врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на безпеку підприємства;
- **превентивність** – орієнтація на запобігання загрозам, а не лише на усунення їх наслідків;
- **адаптивність** – здатність системи безпеки реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- **економічна ефективність** – заходи з безпеки повинні бути раціональними і сприяти підвищенню фінансової стійкості підприємства;



• **законність і відповідність нормативам** – дотримання чинного законодавства та правових норм у сфері захисту підприємства.

Завдання економічної безпеки підприємства: забезпечення фінансової стійкості, ефективного використання ресурсів і незалежності підприємства; захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, включно з економічними, інформаційними, технологічними, правовими та екологічними ризиками; оцінка і моніторинг рівня економічної безпеки, виявлення проблемних зон і потенційних загроз; розробка і впровадження антикризових заходів для нейтралізації негативних впливів; підвищення інтелектуального, кадрового та технологічного потенціалу підприємства, що сприяє зміцненню його позицій на ринку; забезпечення інформаційної безпеки та ефективного інформаційно-аналітичного супроводу діяльності.

4. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова результативного ситуаційного управління

Служба безпеки підприємства (СБП) – це спеціалізований підрозділ, створений для забезпечення комплексного захисту підприємства шляхом реалізації політики безпеки, що є невід’ємною частиною ефективного ситуаційного менеджменту.

Створення СБП є свідомим стратегічним кроком, що базується на оцінці реальних і потенційних загроз діяльності підприємства, а також на розумінні необхідності інтеграції безпеки у загальну стратегію розвитку. СБП зазвичай складається з кількох підрозділів: відділи охорони і режиму, служба економічної розвідки, аналітичні служби, інженерно-технічні групи, служба контролю зовнішньої діяльності підприємства. Керівник служби безпеки підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

Основні завдання служби безпеки включають: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення загроз;



організацію контролю за дотриманням пропускового режиму і режиму конфіденційності; протидію промислового шпигунству і витоку комерційної таємниці; охорону майна, інформації, персоналу та керівництва підприємства; інформаційно-аналітичне забезпечення системи безпеки підприємства. СБП організовує співпрацю з державними і недержавними органами безпеки, правоохоронними структурами, а також з іншими внутрішніми службами підприємства для забезпечення комплексної безпеки.

Технічні засоби контролю включають: використання систем відеоспостереження, сигналізації, контролю доступу, шифрування інформації, антивірусного захисту, систем моніторингу мережевого трафіку для запобігання несанкціонованому доступу і витоку інформації. Служба безпеки є ключовим елементом системи ситуаційного менеджменту, оскільки забезпечує: своєчасне виявлення і аналіз ризиків та загроз у різних ситуаціях; розробку і реалізацію заходів реагування для мінімізації негативних наслідків; підтримку стабільності діяльності підприємства в умовах невизначеності та змін; захист інформаційних, матеріальних і людських ресурсів, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ключові терміни з теми:

- комерційна таємниця підприємства;
- економічна безпека;
- конфіденційна інформація;
- служба безпеки підприємства.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке комерційна таємниця підприємства?
2. Який вплив має ефективний захист комерційної таємниці на економічну стабільність підприємства?
3. Які негативні наслідки може викликати недотримання заходів збереження комерційної таємниці?
4. Що таке економічна безпека підприємства і які її основні принципи організації?



5. Які завдання ставляться перед системою економічної безпеки на підприємстві?

6. Який взаємозв'язок існує між захистом комерційної таємниці та загальною економічною безпекою підприємства?

7. Яку роль виконує служба безпеки підприємства у контексті ситуаційного менеджменту?

8. Які спеціальні технічні засоби використовуються службою безпеки для забезпечення комерційної таємниці?

Завдання для самостійної роботи

1. Розробіть комплекс рекомендацій щодо організації служби безпеки на підприємстві «ТОВ «ЕкоПідлога»», яке спеціалізується на виробництві полістирольних підкладок для ламінатних підлог.

Рекомендації для виконання завдання

1. Використовуйте приклади з реального бізнесу або галузеву статистику для ілюстрації ваших аргументів.

2. Зверніть увагу на сучасні тенденції у сфері інформаційних технологій та безпеки, інтегруючи їх у ваші пропозиції.

3. Продумайте можливі варіанти інтеграції організаційних і технічних рішень, враховуючи специфіку виробництва підкладок



РОЗДІЛ 6

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Об'єктивні закономірності управління виробництвом.
2. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації.
3. Історичний розвиток операційного менеджменту.

1. Об'єктивні закономірності управління виробництвом

Будь-яка бізнесова організація (підприємство, фірма), що функціонує у ринковому середовищі і зорієнтована на отримання прибутку, здійснює принаймні три ключові функції і має у своєму складі три ключові системи – маркетингову, фінансову та виробничу / операційну. Цей факт не потребує жодних доказів. Але і будь-яка небізнесова організація (така, що не здійснює комерційної діяльності і не зорієнтована на отримання прибутку) завжди реалізує принаймні одну з трьох зазначених функцій і має у своєму складі принаймні одну з трьох названих ключових систем, а саме: **виробничу / операційну**. Це можна стверджувати однозначно зі стовідсотковою впевненістю, оскільки діяльність з виробництва товарів, надання послуг або виконання будь-яких інших операцій, що в кінцевому підсумку мають на меті сприяти досягненню цілей тієї чи іншої організації, установи, закладу тощо, **здійснюється всіма, без винятку, організаціями**. У зв'язку з цим виникає необхідність з'ясувати сутність та співвідношення понять “виробництво” та “операції”. Виробництво являє собою об'єкт **виробничого менеджменту**. Процес **управління виробництвом** – це сукупність послідовних дій управлінського персоналу з визначення цілей для об'єкта управління та їх фактичного стану на основі реєстрації та обробки відповідної інформації, формування та ствердження



економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань. Загальними функціями управління виробництвом є організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль і регулювання.

Операційний менеджмент є складним предметом у зв'язку із цілим рядом причин: сфера його застосування піддається швидким змінам; він охоплює велику кількість різних видів діяльності, починаючи з управління дослідженнями можливостей ринку (тобто з визначення, які види товарів і послуг повинні бути вироблені) до виробничого планування та контролю за виробничим процесом; до цього виду управління звертаються в різних видах компаній незалежно від їх розмірів і сфер діяльності, від того, виробляють вони чи ні товари та послуги.

Операційний менеджмент (Operations Management) – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії. Основою операційного менеджменту є управління виробничими системами.

Виробнича система (Production System) – це система, яка використовує операційні ресурси компанії для перетворення введеного фактора виробництва ("входу") в обрану нею продукцію або послугу ("вихід"). "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої виробничої системи.

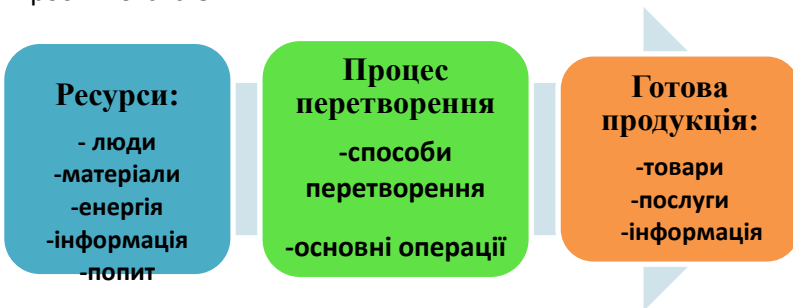


Рис. 6.1.1. Операційна система у вигляді моделі «чорної шухляди»



Більш детально операційна система може бути представлена у вигляді підсистем, які входять до її складу (рис. 6.1.2).

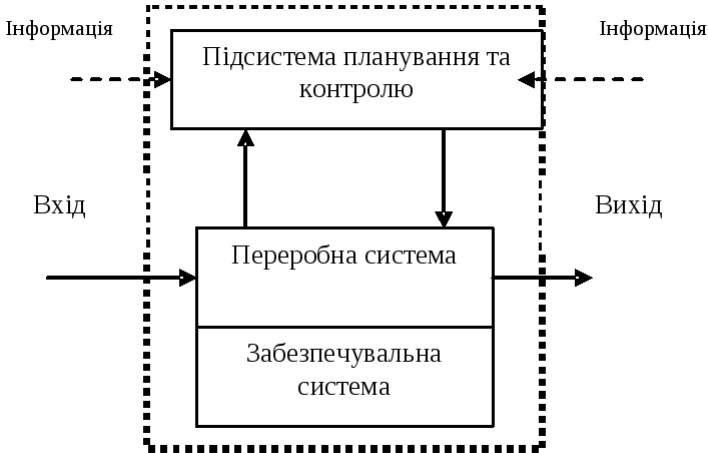


Рис. 6.1.2. Операційна система як повна система виробничої діяльності

Як видно з рис. 6.1.2, операційні ресурси охоплюють п'ять основних елементів, які отримали назву 5Ps операційного менеджменту (5Ps of operational management) від таких англійських термінів:

1. People – підбір персоналу для виконання окремих операцій та бізнес-процесів;
2. Plants – організації, що виробляють продукцію або надають послуги;
3. Parts – матеріали та комплектуючі вироби;
4. Processes – проектування бізнес-процесів;
5. Planning&Control Systems – виконання функцій управління.

Персонал – це робоча сила, безпосередньо або опосередковано зайнята у виробництві продукції або послуг. **Заводи** – це фабрики, виробничі та сервісні підрозділи компанії, на яких виготовляється продукція або надаються послуги. **Матеріали** і



комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі. **Процеси** охоплюють обладнання й етапи виробництва продукції та послуг. **Системи планування й управління** – це процедури та інформація, що використовуються менеджерами у процесі експлуатації виробничої системи.

Виробниче перетворення може мати такий характер.

- *Фізичне перетворення як результат виробничого процесу.*
- *Зміна місця розташування як результат транспортування.*
- *Обмін як результат роздрібної торговельної операції.*
- *Зберігання як результат складського обслуговування.*
- *Фізіологічне перетворення як результат медичного обслуговування.*
- *Інформаційне перетворення як послуга телекомунікації.*

2. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації

Операційна підсистема управління підприємством за функціональним принципом може бути розділена на чотири основні функції:

- I. інженерна функція (технічне і технологічне забезпечення виробництва);
- II. фінансова функція (забезпечення діяльності підприємства ресурсами);
- III. функція трудових ресурсів (вербування, відбір, підготовка трудових ресурсів і управління персоналом);
- IV. маркетингова функція (забезпечення якісних і кількісних виходів).

У загальному вигляді сутність управління операціями така:

- розробка та реалізація загальної стратегії та напрямків операційної діяльності підприємства;
- розробка та впровадження операційної системи (виробничої системи), включаючи розробку виробничого процесу, рішення про місцерозташування виробничих потужностей, проектування



підприємства;

- планування і контроль поточного функціонування системи.

Трансформація виробничої системи (надання їй нових якісних і кількісних параметрів) відповідно до вимог і умов зовнішнього середовища.

У процесі операційного управління виникає безліч конфліктів, основними причинами яких є:

- спільне використання ресурсів;
- взаємозв'язок єдності цілей і відмінності завдань;
- погана комунікаційна система;
- компетентність, пов'язана з п.2;
- різні цінності;
- психологічні особливості.

Виконання основного завдання операційної функції (ефективне перетворення вхідних потоків у вихідні) має бути спрямоване на досягнення стратегічної мети організації – виживання в довгостроковому періоді за допомогою підвищення її конкурентоспроможності.

Головний показник підвищення конкурентоспроможності організації – збільшення кількості користувачів результатами діяльності організації, що прямо веде до збільшення вихідних потоків.

Методи забезпечення конкурентоспроможності організації: зниження витрат ресурсів; удосконалення технічних характеристик продукції; якість продукції; гарантії; зниження тимчасових витрат (на доставку, ремонт та ін.); своєчасність; індивідуалізація споживача; гнучкість в обсягах виробництва.

3. Історичний розвиток операційного менеджменту

Етапи історії народження та розвитку операційного менеджменту можна простежити за допомогою "хронологічного спектра", наведеного в таблиці 6.1.1.

Перераховані в таблиці досягнення є фундаментом і для інших відкриттів у техніці й економіці. Цей історичний нарис показав, що операційний менеджмент як особлива сфера управлінських



дисциплін виник як метод розв'язання проблемних індустріальних управлінських задач. І, незважаючи на своє індустріальне походження, операційний менеджмент сьогодні перетворився у ширший і глибший управлінський підхід.

Таблиця 6.1.1**Етапи розвитку операційного менеджменту**

XVIII сторіччя	Адам Сміт	Поділ праці: спеціалізація виробництва
1776 р. 1800 р.	Злі Уїтні	Науковий підхід у проведенні спостережень, реєстрації вимірів і проектування в управлінні виробництвом
XIX сторіччя	Чарльз Беббедж	Спроектовано прототип комп'ютера
1832 р. 1881р.	Ф. У. Тейлор	Науковий менеджмент: добір персоналу, планування складання розкладів. Уперше практично розв'язана задача оптимізації
	Джозеф Жаккард	Застосовано числове управління на "жакардовому" ткацькому верстаті
	Джеймс Ватт	Норми часів у плануванні і контролі
	Джеймс Мілл	Аналіз плинності кадрів у процесі виконання робіт
	Чарльз Беббедж	Поділ праці, розрахунок норм часу і визначення елементів руху
XX сторіччя 1900-ті рр. 1910-ті рр.	Ф. У. Тейлор	Науковий менеджмент: дослідження методів, розрахунок норм часу, оптимізація структури організації
	Ф. У. Харріс	Оптимізація найбільш економічного розміру партії. Математичне моделювання виробничої діяльності
	Генрі Форд	Складальний конвеєр: поділ праці й оптимізація операцій
	Леффінгвелл Н.	Моделювання виробничої діяльності в офісі; спроба моделювання інших процесів



Продовження табл. 6.1.1

1913 р.	Генрі Форд, Чарльз Соренсон	Концепція скоординованих конвеєрних ліній (наприклад, конвеєрна лінія, що випускає один літак-бомбардувальник В-24 "Liberator" щогодини)
1916 р.	Генрі Гантт	Оптимізація виробничих циклів (графіки Гантта)
1920-ті рр.	Додж і РОбінг	Ймовірне моделювання при статистичному контролі якості
1924 р.	Уолтер Шуарт	Статистичний контроль процесів
1930-ті рр.	Мері Фоллет	Спроба розв'язання проблем із використанням групового підходу
	Блекетт	Дослідження операцій. Математичне моделювання
1940-ві рр.	Джон Атанасов (США)	Створення цифрового комп'ютера (АВС – комп'ютер)
	Норберт Вінер, Клод Шеннон	Системний аналіз
1950-ті рр.	А. Фігенбаум У. Э. Демінг	Тотальний контроль якості
	Японія	Керування тотальною якістю. Система "точно вчасно" (JIT): запаси «точно вчасно» припускають наявність мінімальних запасів, необхідних для функціонування удосконаленої виробничої системи.
1960-ті рр.	Дуглас Мак Грегор MartinCo.	Розроблено теорію Х і теорію Y, а також принципи бездефектного виробництва
	США	Концепція сервісних операцій

Варто також згадати науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження та вивчення основ операційного менеджменту.

Таблица 6.1.2



Прізвище науковця	Зміст наукових досліджень у галузі операційного менеджменту
Ф.У. Тейлор	Основоположник досліджень з виробництва. Запропонував конкретні рішення, спрямовані на раціональне використання праці робітників і засобів виробництва. Обґрунтував необхідність поділу праці у сфері управління. За його рекомендацією планування виділено у самостійну функцію управління. У дослідженнях Тейлора міститься розробка різних систем відрядної оплати праці відповідно до науково обґрунтованих методів нормування праці.
П.Л. Гантт	Застосував аналітичні методи для дослідження окремих операцій. Розробив методи планування послідовності операцій, які не втратили своєї актуальності і в сучасних умовах.
Ф.Б. Гілберт Л. Гілберт	Довели, що основні елементи виробничих операцій не залежать від змісту роботи. Розробили методику мікроаналізу робочих рухів при кладці цегельних стін, що підвищило продуктивність праці на 50%. Поклали початок науковій організації робочих місць.
Г.Черч	Розглядав проблеми організації і управління промисловими підприємствами. Сформулював ряд загальнотеоретичних принципів управління промисловим підприємством. Виділив найголовніші функції управління і принципи його організації.
Г. Емерсон	Розглядав питання раціональної організації праці. Запропонував методику досягнення максимальної ефективності.
О.О. Богданов	Заклав основи загальної теорії систем. Увів поняття зворотного зв'язку керованої та керуючої систем. Дав загальний опис різноманітних процесів виникнення і розпаду організацій.
Л. В. Канторович	Поклав початок лінійному програмуванню – теорії і методам виконання екстремальних завдань з обмеженнями, що знайшли поширення в менеджменті.



Продовження табл. 6.1.2

О.К. Гастев	Висунув концепцію "вузького місця", з розширки якого необхідно починати при будь-якому удосконалюванні виробництва Запропонував свою систему правил підвищення продуктивності праці. Дослідники зараховують О.К. Гастєва до адміністративної чи класичної школи менеджменту і вважають його основоположником наукової організації праці (НОП)

Сфера операційного менеджменту відносно молода, але історія його багата і цікава. Роль дисципліни посилюється тим, що операційна діяльність ускладнюється з розвитком інноваційних технологій, підвищується роль особистості у досягненні ефективності виробництва. Еволюція в операційному менеджменті пов'язується з такими важливими подіями та особистостями, які створили інновації, що породили ці події.

ТЕМА 2. РОЗРОБКА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

1. Роль нового продукту та основні поняття.
2. Цілі та фактори розробки нового продукту й послуги.
3. Життєвий цикл товару на ринку.
4. Стадія створення продукту.
5. Ключові можливості в організації розробки продукту та послуги.
6. Проектування послуг.

1. Роль нового продукту та основні поняття

Великі фірми знають, що основою існування організації є товари та послуги, які доводяться до споживачів. Ключовий продукт – ключ до успіху. Щоб максимізувати потенційний успіх, великі фірми сфокусовуються на ключовому продукті та витрачають багато часу та ресурсів для його покращення.



Оскільки більшість продуктів мають обмежений, а часом і передбачуваний, життєвий цикл над ринком, компанії мають безупинно вести роботи з розробки, розвитку та запровадження ринку нового продукту. Хороші операційні менеджери наполягають на тісній взаємодії між споживачем, якістю продукту та просуванням його, беручи до уваги і постачальників.

Рішення про випуск нового продукту, про необхідні капіталовкладення, про очікувану частку ринку та його життєвий цикл пов'язуються у продуктовій стратегії підприємства. Продуктова стратегія фокусується на розвиток конкурентних переваг через диференціацію продукту, низькі витрати, швидку реакцію у відповідь, гнучкість або комбінацію вищепереліченого.

Продуктова стратегія: стратегія розробки нового товару та стратегія розвитку товару. *Стратегія розробки нового товару* – цілеспрямоване «керівництво до дії» зі створення, виробництва та збуту нових товарів, що реалізується у формі програми, яка передбачає обов'язкові етапи роботи: пошук і відбір ідеї, задум товару, образ товару, перевірка задуму, виробництво та збут.

Стратегія розвитку товару – загальна маркетингова стратегія, спрямована на розробку нових або модифікованих товарів для існуючих ринків. Наголошується на нових моделях, поліпшенні якості, інших інноваціях, тісно пов'язаних з уже *запровадженими товарами*, споживачами, що реалізуються, позитивно налаштованими до фірми.

Товар – продукт праці, вироблений продажу. Товар має дві принципові властивості – *споживчу вартість* і *вартість*. *Споживча вартість* – здатність товару задовольняти будь-яку людську потребу.

Нові товари – товари, що задовольняють нові потреби або задовольняють уже існуючі потреби у принципово інший спосіб.

Оновлені (поліпшені) товари – товари модернізовані, удосконалені, модифіковані.

Модернізовані товари – товари з поліпшеними основними показниками.

Удосконалені товари – товари з поліпшеними допоміжними



показниками якості.

Модифіковані товари – товари з додатковою сферою застосування за рахунок додаткової комплектації.

Продукт – конкретний результат праці, що володіє якостями, які характеризують його цільове призначення, і властивостями, заради яких він купується та споживається.

Продукт – те саме, що й *товар*.

Продукція – результат будь-якого виду діяльності та процесів (ISO 9000). Продукція – сукупність усього різноманіття матеріальних і нематеріальних цінностей, у вигляді істотного результату господарської діяльності чи процесів, призначених для задоволення певних потреб. Продукція є узагальненим поняттям і охоплює вироби, продукти, сировину, матеріали, технології, технічні та організаційні проекти, програмні продукти та ін.

Глобальний продукт (Global product) – продукт, який продається в усьому світі під однією фірмовою маркою. Характеристики глобального продукту:

- відносні переваги;
- сумісність;
- складність;
- можливість випробувати продукт;
- помітність.

2. Цілі та фактори розробки нового продукту й послуги

Стівенсон (W. Stevenson), автор Production Operation Management (USA, 1999 р., російське видання 2002 р.), стверджує, що цілями діяльності організації при створенні нового продукту є:

- створення нового або поліпшеного продукту чи послуги та постачання його на ринок так швидко, наскільки це можливо;
- розробка продукту чи послуги, яка б приваблювала споживачів;
- підвищення рівня задоволення споживачів;
- підвищення рівня якості;
- зниження витрат.



Вибір, визначення та розробка продукту відбуваються безперервно, оскільки існує багато можливостей виготовлення нового продукту. Дж. Хейзер (J. Heizer) виділено такі СТЕП-фактори, що впливають на можливості ринку:

1. Соціальні та демографічні зміни, які можуть статися в результаті зниження чисельності сім'ї, епідемій та інших форс-мажорних обставин.

2. Технологічні зміни, які уможливлюють усе, починаючи від домашнього комп'ютера і закінчуючи стільниковим телефоном і штучним серцем.

3. Економічні зміни, які приносять наростаючий приплив нового продукту на тривалий період, але тривалість життєвого циклу та зміна цін на ці продукти прогнозується на короткий період.

4. Політичні зміни, завдяки яким створюються нові торгові угоди, тарифи, урядові угоди.

5. Інші зміни, які можуть бути спричинені діяльністю ринку, професіональними стандартами, постачальниками та дистриб'юторами.

3. Життєвий цикл товару на ринку

Усі товари мають свій життєвий цикл на ринку, який представляється моделлю динаміки продажу товару. Існують принаймні дві моделі життєвого циклу товару на ринку. Модель складається з чотирьох стадій, які мають такий вигляд (рис. 6.2.1).

1. Створення та виведення товару на ринок. Коли товар уперше входить у ринок, до нього з'являється інтерес. Попит зазвичай невисокий, оскільки потенційні покупці можуть не бути знайомі з товаром.

2. Зростання. Протягом деякого часу підвищується кількість покупців, які приймають якість і вартість продукту/послуги. Отже, продукт/послуга вижили за умов ринку, вони стають більш поширеними і обсяги продажів зростають. Але, судячи з форми кривої, що описує цю стадію, треба розрізняти період інтенсивного



та уповільненого зростання попиту.

3. *Зрілість*. Після періоду зростання настає період стагнації попиту, продукт переходить у ранг "традиційного". Відбувається насичення ринку. Після цього, якщо не вжити заходів, спрямованих на модернізацію або модифікацію товару, треба очікувати падіння обсягу продажу.

4. *Спад*. Продажі на спаді, і життєвий цикл продукту добігає кінця. У продукт більше не вкладається капітал.

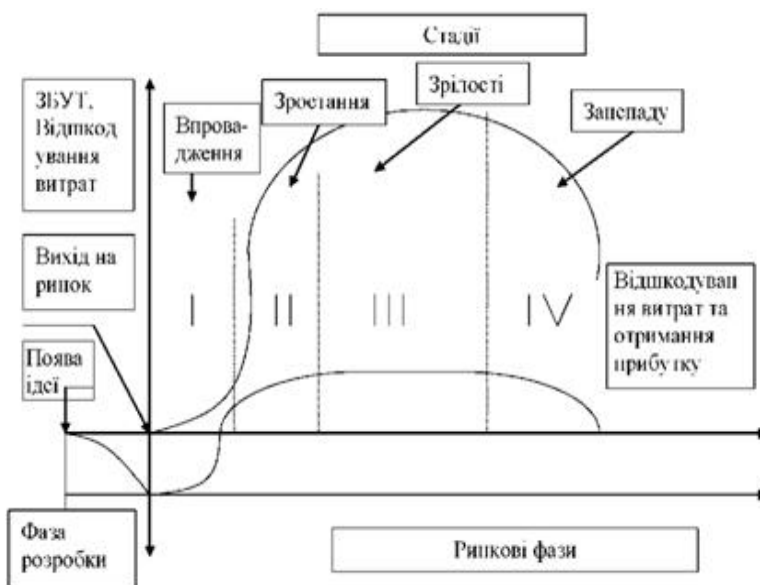


Рис. 6.2.1. Життєвий цикл товару на ринку

На рис. 6.2.1 модель пов'язана з економічними параметрами ефективності продукту – точкою беззбитковості та порогом рентабельності.

Точка беззбитковості означає, що відповідний їй виторг покриває виробничі витрати, прямі постійні витрати та змінні



витрати, а балансовий прибуток дорівнює нулю.

Поріг рентабельності означає, що виручка, яка відповідає деякому обсягу продажу, покриває повністю собівартість продукції.

Тут варто зупинитися на такій важливій для управління підприємством особливості: товар протягом свого життєвого циклу проходить два пороги беззбитковості та два пороги рентабельності. З огляду на це рекомендується виробництво організовувати так, щоб перший поріг рентабельності отримати на рівні другої третини фази зростання. Товар має бути вилучений з асортименту, як тільки виручка від його реалізації нездатна покрити прямі змінні та прямі постійні витрати або, інакше кажучи, щойно проміжна маржа стає негативною.

В іншому уявленні моделі ЖЦТ стадія зростання розбивається на дві стадії: стадія інтенсивного зростання та стадія уповільненого зростання, що часто називається зрілістю. Тоді стадія зрілості. сприймається як стадія насичення ринку продуктом. В останніх виданнях часто трапляється модель, що містить 5 стадій.

4. Стадії створення продукту

Розглянемо докладніше зміст робіт з кожної стадії створення нового продукту з методології, розробленої Дж. Хейзером.

1. Пошук і відбір ідей, задум продукту. Усі методи генерування ідей поділяються на дві категорії:

а) методи функціонального аналізу – виявлення шляхів удосконалення продукції чи послуги – методи активного виробника;

б) креативні групи та метод мозкової атаки – методи активного виробника;

в) методи з прямою чи непрямою участю покупців чи споживачів, спрямовані на виявлення незадоволених або недостатньо задоволених споживачів, – методи активного споживача.

Виділяються два напрями пошуку ідей: наслідування запитів ринку (ідеї з'являються ззовні) або наслідування науково-



технічного прогресу в різних галузях суспільної діяльності (ідеї з'являються як усередині, так і поза організацією).

Дотримання запитів ринку означає: робити тільки те, що можна продати. Отже, ідеї нових товарів і послуг повинні приходити з ринку: або безпосередньо від споживачів, або від працівників організації, які тісно пов'язані зі споживачами. У цьому випадку метод генерування ідеї називається *шляхом активного споживача*. Передбачається, що успіх нової розробки забезпечений, якщо вдається ідентифікувати продукт, який потрібен чи буде потрібний споживачеві, але не виробляється. Цей підхід досить розумний, однак він припускає, що споживачі знають, чого вони хочуть, а потенційні постачальники мають засоби дізнатися про їхні бажання. Водночас цей підхід не гарантує досягнення конкурентних переваг, оскільки конкуренти можуть мати доступ до аналогічної інформації про ринок.

Наслідкування науково-технічного прогресу означає висування пропозицій, які вимагають нових фундаментальних ідей та розробок. Ідеї нових товарів повинні з'являтися всередині організації, внаслідок діяльності відділів досліджень, а також пропонуватися самостійними науково-дослідними організаціями. Це притаманно організаціям, що займаються високими технологіями. Обґрунтуванням ідеї є теза про те, що «споживачі неспроможні бажати те, що вони ще знають».

Прикладом цієї стратегії є компанії Sony Corporation і IBM, які випереджають дії конкурентів зі створення нової продукції або послуги. Для цього випадку методи генерування ідеї називаються *методами активного виробника*.

Видається розумним комбінований підхід: проектувати, розробляти та виробляти за допомогою нових технологій те, що, згідно з прогнозами, знадобиться споживачам. Кращий спосіб досягти цього полягає в об'єднанні зусиль фахівців кількох функціональних напрямів, які займаються дослідженнями та розробками, маркетингом, якістю продукції та виробництвом, що відбулося у спільному та паралельному проектуванні.



2. Розробка концепції, що формує образ продукту, який задовольняє поставлені цілі його створення. Існують загальна та розширена концепції продукту. Загальна концепція продукту визначає очікування споживачів щодо різних властивостей товару. Розширена концепція передбачає необхідність ужиття заходів для того, щоб товар перевершив очікування споживачів, тобто забезпечив додаткову цінність понад те, за що сплачує покупець.

Створення образу продукту передбачає:

- а) розробку структури;
- б) ескізне проектування;
- в) формулювання ринкової концепції.

3. Планування продукту – перевірка задуму:

- а) з'ясування вимог споживача;
- б) визначення функціональних параметрів;
- в) оцінка виробничих можливостей щодо розробки функціональних характеристик продукту;
- г) установавання ємності ринку;
- д) тестування ринку;
- е) виконання завдання з інвестування та фінансування нової розробки.

4. Інженерне проектування продукту та процесу:

- а) детальне проектування;
- б) виготовлення та випробування дослідного зразка.

5. Пілотне виробництво та нарощування обсягу до досягнення проектної потужності:

- а) тестування на ринку й уточнення обсягу комерційного випуску товару;
- б) запуск виробництва товару;
- в) введення на ринок й оцінка результату.

6. Освоєння ринків і нарощування комерційного випуску товару.

5. Ключові можливості в організації розробки продукту та послуги

Відрив від конкурентів може відбуватися у таких чотирьох напрямках.



1. Інший принцип дії: товар чи послуга засновані на іншій технології чи іншому принципі дії, хоча кінцевий результат і ціна можуть бути однаковими.

2. Спрощення: товар заощаджує зусилля, кількість операцій, енергію.

3. Прискорення: товар працює швидше за свої традиційні аналоги (самостійне сканування покупок у супермаркеті).

4. Удосконалення: товар забезпечує користувачеві більшу ефективність або найбільший сервіс.

У цілому нині, розробляючи новий продукт, фірма має бути націлена на поліпшення функціонального якості продукту, прискорення його виходу на ринок і зниження витрат на виробництво. Розглянемо організаційні можливості задля досягнення поставленої мети.

Створення групи розробки продукту («команди продукту») – групи, відповідальної за просування продукції на ринку, починаючи від вивчення вимог ринку до цієї продукції та до переваги продукції над ринком.

Спільне (комплексне) проектування (Concurrent Engineering – CE) – сумісна праця інженерів проєктного та виробничого відділів, а також фахівців маркетингу та збуту на ранній стадії процесу розробки виробів, щоб одночасно розробляти виріб і процес його виробництва.

Переваги спільного проєктування такі:

1. Співробітники виробничого відділу більш кваліфіковано можуть визначити потужності та можливості майбутнього виробництва.

2. Можливість уже на ранньому етапі підготувати обладнання та інструменти, виготовлення яких вимагатиме тривалого часу.

3. Раннє з'ясування технічної реалізації проєкту.

4. Більш ефективне розміщення ресурсів.

5. Акцент робиться на розв'язанні проблеми, а не на залагодженні конфліктів.

Недоліки цього виду проєктування полягають у тому, що:

1. Міцно укорінені бар'єри між проєктуванням та



виробництвом складно подолати.

Має бути бездоганний обмін інформацією та гнучкість, щоб створена інтегрована команда проєктувальників і фахівців працювала успішно.

Крім цього, часто враховується думка постачальників і споживачів. Фрагмент діяльності при спільному проєктуванні наводиться у табл. 6.2.1.

Таблиця 6.2.1

Фрагмент спільного проєктування

Функціо- нальна стадія	Фаза розробки	
	Розробка концепції	Планування продукту
Створення продукту	Задум продукту Побудова імітаційної моделі	Вибір комплектуючих та взаємозв'язків з постачальниками, ескізне проєктування, визначення структури продукту
Маркетинг	Виявлення основних ринкових потреб Вироблення та обґрунтування концепції продукту	Визначення параметрів цільового споживача, розробка системи критеріїв та оцінки маржі, перші контакти з потенційними споживачами
Виробництво	Вироблення та обґрунтування технологічної концепції	Створення системи вартісних оцінок, визначення структури виробничого процесу, моделювання технологій, підбір постачальників

*Паралельне проєктування, або паралельна технологія
(Simultaneous Engineering – SE)*

– команда проєкту створюється, як і при спільному проєктуванні, зі спеціалістів різного профілю: дослідників і розробників продукції, менеджерів з маркетингу, виробників.



Робота над різними аспектами проєкту проводиться, не чекаючи повного завершення робіт на ранніх етапах. Модель організації проєктування – "Гра в регбі" проти моделі традиційного проєктування "Біг з естафетною паличкою".

Комп'ютерне (автоматизоване) проєктування (Computer aided design – CAD) – використання спеціалізованих систем комп'ютерної графіки для інтерактивної розробки та проєктування продукції. Величезна перевага CAD – підвищення продуктивності дизайну. Відпала потреба вручну викреслювати численні креслення, нескінченно їх звіряти та коригувати. За наближеними оцінками, комп'ютерний дизайн збільшив продуктивність праці проєктувальника в 3-10 разів. Інша серйозна перевага CAD – створення бази даних для виробничників, які можуть отримувати з неї необхідну інформацію про геометричні параметри та розміри виробу, технічні допуски, специфікацію за матеріалами тощо.

Модульне проєктування (Engineering) – це проєктування окремих модулів продукції з метою їх заміни чи перестановки. Таке проєктування поширене під час модернізації продукції. Модульне проєктування розглядається як одна з форм стандартизації, коли компоненти виробу об'єднані в модулі, які легко усуваються та взаємозамінюються. Модульне проєктування поширене під час створення комп'ютерів, телевізорів, у будівельній промисловості. Головний недолік модельного проєктування полягає у зменшенні різноманітності: кількість можливих конфігурацій модулів значно менша, ніж у разі роботи з індивідуальними компонентами.

Міцне проєктування – це розробка проєкту виробу (або послуги), який буде використовуватися в різних умовах господарської діяльності, і ці умови можуть негативно вплинути на якість виробу або послуги. Міцність проєкту проявляється у стійкості виробу до впливів зовнішнього середовища.

Аналіз вартості продукції та аналіз вартості проєктування (Value Analysis/Value Engineering – VA/VE) – підхід до зниження витрат виробництва, що передбачає ретельне вивчення складових



частин виробу з метою визначення можливостей їх конструктивної обробки, стандартизації або виготовлення за допомогою більш дешевих і продуктивних технологій. У ході VA/VE визначають таке: наскільки порівняння вартість продукції з її корисністю; чи потрібна присутність у товарі всіх властивостей, якими він володіє; чи існує товар, який повніше відповідає вимогам передбачуваного використання; чи можна підібрати для використання існуючі стандартні деталі та ін.

Стандартизація – рамки, у яких відсутня різноманітність продукту та його параметрів. *Розкриття функції якості (QFD)* – спосіб об'єднання потреб споживачів з процесами створення товару. Цей метод використовується для того, щоб поєднати споживчі властивості з технічними характеристиками (див. розділ 4 цього курсу) і тим підвищити продуктивність продукції, яка виготовляється.

6. Проектування послуги

Багато в чому проектування виробу та послуги аналогічні. Однак існують деякі базові відмінності між послугою та виробами, тому необхідно ввести деякі спеціальні вимоги до проектування послуги.

1. Оскільки послуги в основному невлівимі, то проект послуги більше сфокусований на нематеріальних факторах (настрої, середовищі), ніж проект виробу.

2. Послуги часто виробляються та виходять одночасно, тому залишається менше шансів знайти та виправити помилки до того, як споживач виявить їх.

3. Послуги завжди під увагою у споживача, тому мають бути спроектовані з огляду на цей фактор.

4. Деякі послуги мають низький бар'єр входу-виходу. Це змушує проект послуги завжди бути новаторським і економічним.

5. Зручність розташування – це зазвичай важливий і навіть ключовий фактор для дизайну послуги. Тоді проектування послуги та вибір місця розміщення часто бувають взаємопов'язані.



Розробка послуг починається з вибору стратегії послуги, яка визначає природу та спрямованість послуги, її цільовий ринок. Це вимагає оцінки потенційних ринків і прибутковості певної послуги, а також оцінки можливості організації забезпечити ту чи іншу послугу.

Треба виділити два ключові аспекти у проектуванні послуги: ступінь допустимості відхилень у вимогах до послуги та ступінь участі споживача у системі доставки. Ці фактори визначають можливість стандартизації послуги або послуга має бути індивідуальною, "зробленою на замовлення". Чим менший ступінь контакту зі споживачем і різноманітність вимог, тим більше можна стандартизувати послугу.

Розробка послуги за відсутності контакту зі споживачами й однорідності процесу дуже схожа на розробку виробу. І навпаки, велика різноманітність вимог і високий контакт зі споживачами означає, що послуга має бути високоіндивідуальною.

Корисними інструментами розробки слуги є детальне планування послуги і розгортання функції якості (QFD). Детальне планування – метод опису й аналізу існуючої або запропонованої послуги. Основні кроки у детальному плануванні послуги такі:

1. Визначення межі процесу та необхідний рівень деталізації.
2. Визначення основних елементів процесу й опис їх.
3. Підготовка блок-схеми основних елементів процесу.
4. Визначення місця потенційних зривів
5. Визначення часових рамок для виконання послуги та оцінка діапазону можливих відхилень.
6. Аналіз прибутковості.

Розгортання функції якості (QFD) – структурований підхід для інтеграції «голосу споживача» та процесу розробки послуги. Техніка розгортання функції якості викладена у розділі 4. Основна мета цієї процедури в проектуванні послуги – гарантувати, що запити споживача будуть залучені у кожен аспект процесу: від планування до безпосереднього виробництва.



ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИРОБНИЦТВА

1. Цілі та завдання планування та контролю виробництва.

2. Сукупне планування.

1. Цілі та завдання планування та контролю виробництва

Виробництво – це організована діяльність з перетворення сировини в корисну продукцію.

Але перед початком фактичного виробництва проводиться планування виробництва, щоб:

- передбачити можливі труднощі;
- заздалегідь з'ясувати, як виробничий процес має здійснюватися найкращим і економічним способом, щоб задовольнити покупців.

Оскільки лише планування виробництва недостатньо, тому керівництво вживає всіх можливих заходів, щоб переконатися, що плани, складені відділом планування, належно дотримуються і стандартний набір досягається. Для її досягнення здійснюється контроль за виробництвом.

Кінцевою метою планування та контролю виробництва (ПКВ) є виробництво продукції належної якості в потрібній кількості в потрібний час за допомогою найкращих і найдешевших методів.

Отже, планування та контроль виробництва можна визначити як:

- процес планування виробництва заздалегідь;
- установлення точного маршруту кожного пункту;
- фіксація дати початку та закінчення для кожного елемента.
- подача замовлення на виробництво в різні цехи;
- передбачення ходу продукції відповідно до замовлення.

Різні функції відділу ПКВ також можна схематично зобразити так:

а) на першому рисунку схематизовано функції відділу планування та контролю виробництва;

б) на другому – фази внесення корегуючи рішень щодо умов Угоди відповідно до конкретного замовлення.



Рис. 6.3.1. Функції відділу планування та контролю виробництва

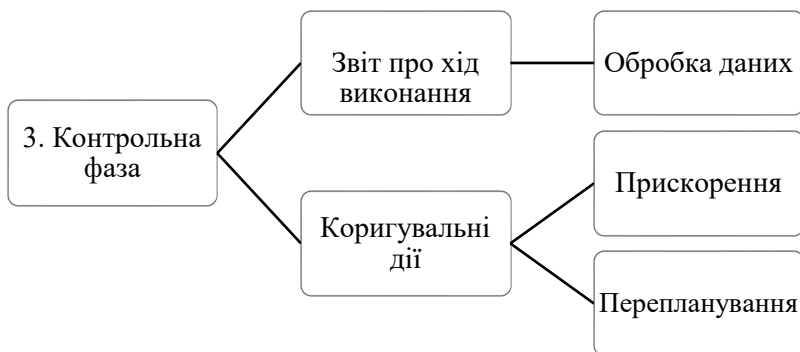


Рис. 6.3.2. Алгоритм коригування операцій

1. Прогнозування: Оцінка виду, кількості та якості майбутньої роботи.

2. Написання замовлення: надання повноважень одній або кільком особам виконувати певну роботу.



3. Дизайн продукту: збір інформації щодо специфікації, переліку матеріалів, креслення тощо.

4. Планування та маршрутизація процесу: пошук найбільш економічного процесу виконання роботи, а потім рішення, як і де буде виконуватися робота.

5. Контроль матеріалів: передбачає визначення потреби в матеріалах і контроль матеріалів.

6. Контроль інструментів: передбачає визначення потреби та контроль використовуваних інструментів.

7. Завантаження: доручення роботи персоналу і обробка тощо.

8. Планування: визначає, коли і в якій послідовності буде виконуватися робота. Воно фіксує час початку та закінчення роботи.

9. Диспетчеризація: це перехід від планування до фази дій. На цьому етапі працівникові наказується розпочати фактичну роботу.

10. Звіт про хід виконання: Збираються дані про хід роботи. Інтерпретується порівнянням із заданим рівнем продуктивності.

11. Коригувальні дії: (I) Прискорення означає вжиття заходів, якщо звіт про хід указує на відхилення плану від початково встановленої мети. (II) Перепланування всієї справи стає важливим, якщо прискоренням не вдасться вивести план відхилення на правильний шлях.

Цілі ПКВ:

1. Визначити послідовність операцій для продовження виробництва.

2. Видати узгоджений робочий графік виробництва начальнику/виконавцю різних цехів.

3. Спланувати потужність заводу, щоб забезпечити достатню потужність для майбутньої виробничої програми.

4. Підтримувати достатню кількість сировини для безперервного виробництва.

5. Стежити за графіком виробництва для забезпечення обіцянок поставок.

6. Оцінити роботу різних магазинів і фізичних осіб.



7. Надати повноваження потрібній людині виконувати правильну роботу.

На рис. 6.3.3 показано взаємозв'язок КПП з іншими функціональними підрозділами.



Рис. 6.3.3. Взаємозв'язок ПКВ з іншими функціональними підрозділами

Ієрархія планування охоплює: стратегічне рішення (1-5 років) сукупне планування (3-12 місяців) короткострокове планування (1-90 днів). Планування виробництва в проміжному діапазоні часу називається сукупним плануванням.

2. Сукупне планування

Сукупне планування зосереджується на плануванні виробництва, персоналу та рівня запасів протягом середньострокового періоду планування, такого як 3-12 місяців. Зведені плани діють як інтерфейс між стратегічним рішенням (яке фіксує робоче середовище) і короткостроковим рішенням щодо планування й контролю, яке керує повсякденними операціями фірми.

Сукупне планування зазвичай зосереджується на маніпулю-



ванні кількома аспектами операцій – сукупним виробництвом, запасами та рівнем персоналу, щоб мінімізувати витрати протягом певного періоду планування, задовольнивши попит і вимоги споживачів. Цілі сукупного планування полягають у розробці планів, які є здійсненними й оптимальними.



Сукупне планування виробництва вказує на рівень випуску. Планування сукупної потужності підтримує використання потужностей на бажаному рівні та перевіряє доцільність запланованого випуску.

Варіанти рішення в сукупному плануванні бувають двох типів: (I) Зміна попиту на продукт. (II) Зміна поставок продукту.

(I) Зміна попиту. Попит можна змінити у кілька способів: (a) Диференційне ціноутворення: воно часто використовується для зменшення пікового попиту або збільшення попиту в непрацездатний період. Деякі приклади: зниження тарифу на віяла/вовняні речі в міжсезонний період, зниження ціни в готелі в міжсезоння. (b) Реклама та просування: ці методи використовуються для стимулювання/згладжування попиту. Реклама, як правило, розрахована так, щоб збільшити попит під час неактивного періоду та перенести попит з періоду піку до періоду спаду. (c) Відставання: створюючи відставання, виробники просять клієнтів зачекати на доставку продукції, переміщуючи цим попит з періоду піку до періоду непрацездатності. (d) Розробка додаткових продуктів: Виробник, який виробляє продукти дуже сезонного характеру, застосовує цю техніку. Наприклад: компанія з виробництва холодильників виробляє кімнатні обігрівачі, телевізійна компанія виробляє DVD



тощо.

(II) Модифікація постачання. Існують різні методи модифікації постачання. (а) Найм і звільнення працівників: політика відрізняється від компанії до компанії. Чисельність персоналу змінюється від періоду піка до періоду спаду. Відповідно, наймання/звільнення працівника відбувається без впливу на моральний дух співробітника. (б) Понаднормовий і неповний час: Понаднормові та неповний час – це звичайні варіанти, які використовуються у випадках тимчасової зміни попиту. (с) Використання неповного робочого часу або тимчасової праці: цей метод привабливий, оскільки оплата неповного робочого часу/тимчасової праці менша. (d) Субпідряд: субпідрядник може постачати весь продукт/деякі компоненти, необхідні для продукту. (е) Створення запасів: використовується виробниками, які виробляють товари в певний сезон і продають їх протягом року.

У сукупному планування виділяють чисті та змішані стратегії.

Чиста стратегія: Якщо попит і пропозиція регулюються будь-якою з таких стратегій, тобто (а) Використання запасів за рахунок постійної робочої сили. (б) Зміна чисельності робочої сили. (с) Субпідряд. (d) Внесення змін у структуру попиту.

Змішана стратегія: Якщо попит і пропозиція регулюється сумішню стратегій, як зазначено, це називається змішаною стратегією.

Порядок, в якому завдання проходять через машини або робочі місця, називається послідовністю. Відносні пріоритети засновані на певних правилах, які обговорюються нижче: 1. Правило першим прийшов, першим обслужений (FCFS): це справедливий підхід, особливо застосовний до людей. У разі управління запасами це перший прийшов першим вийшов (FIFO). 2. Правило найкоротшого часу обробки (SPT): правило SPT упорядковує завдання в порядку збільшення часу їх обробки (включаючи налаштування). 3. Правило найранішої дати виконання (EDD): упорядковує завдання в порядку їх термінів, першим першим. 4. Правило критичного відношення (CR): упорядковує завдання в порядку зростання їх критичного співвідношення.



Термін виконання – сьогоднішня дата Час обробки, що залишився, $CR =$ Якщо $CR > 1$, Робота випереджає графік. Якщо $CR < 1$, Робота відстає від графіка. Якщо $CR = 1$, Робота виконується точно за графіком. 5. Правило часу, що залишився (STR): воно передбачає, що наступне оброблене завдання є тим, що має найменшу кількість часу, що залишився. $Slack = (Дата\ виконання - Сьогоднішня\ дата) - Час\ обробки,$ що залишився.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТА СИСТЕМА JIT

1. Види та призначення запасів.
2. Економіка управління запасами.
3. Вимоги для ефективного управління запасами.
4. Типи моделей управління запасами із незалежним попитом.
5. Система JIT – система "Точно вчасно".

1. Види та призначення запасів

Запаси – це накопичення та зберігання сировини, матеріалів, готової продукції, комплектуючих та інших виробів і матеріалів, що забезпечують стабільне функціонування виробничої системи.

Запаси виробничих систем, як правило, представлені як накопичення:

- 1) закупленої сировини та перероблюваних матеріалів для виробництва продукції – запаси на вході у виробничий цикл;
- 2) закуплених комплектуючих (машин, установок, приладів та ін.) – запаси для виробництва промислових виробів;
- 3) незавершеного продукту (напівфабрикат), що призначений для подальшого залучення до виробничого циклу, – міжопераційні накопичення;
- 4) запасні частини, інші деталі та матеріали для підтримки, ремонту та роботи виробничих та обслуговуючих процесів – запаси для техобслуговування, ремонту й експлуатації обладнання;
- 5) готової продукції, тобто продукції, що пройшла повний



виробничий цикл обробки, задля забезпечення безперебійного продажу – запаси на виході з виробничого циклу.

Залежно від виду матеріальних ресурсів, які використовує виробнича система, розрізняють залежний та незалежний попит на їхнє споживання. *Незалежний попит* – це попит, що виникає поза зв'язком з попитом на будь-які інші види матеріалів або сировини. *Залежний попит* – попит, що виникає у разі, коли потреба в одному комплектуючому виробі пов'язана з потребою в іншому. Наприклад, отримавши відомості про необхідний обсяг випуску автомашин, керівництво автоскладального заводу точно знає, скільки на це знадобиться двигунів, коліс, крісел і т.д. З прогнозу необхідної кількості машин обчислюється необхідна кількість та інших потрібних компонентів. Потім забезпечується їхня комплектна доставка.

Призначення запасів полягає у забезпеченні сталого функціонування виробничої системи за рахунок певних можливостей, що створюються внаслідок накопичення та зберігання. Як зазначалося вище, розрізняють кілька видів запасів, кожен із яких створює спеціальні можливості для виробничої системи.

Запаси на вході у виробничий цикл: запаси матеріальних ресурсів і комплектуючих виробів.

Завдяки накопиченню та зберіганню сировини та матеріалів у виробничій системі:

- 1) створюється буфер, який виключає простої у зв'язку із затримками у поставках ресурсів;
- 2) з'являється можливість використовувати переваги оптової знижки при закупівлі великої кількості продукції або її доставки;
- 3) здійснюється захист виробника від інфляції та підвищення цін на вхідні ресурси;
- 4) здійснюється захист від податкових зборів і мит на їх доставку;
- 5) з'являється можливість непередбачуваного збільшення споживання ресурсів при тих чи інших операціях.

Запаси напівфабрикатів. Створення міжопераційних запасів



забезпечує взаємну розв'язування процесів виробничого циклу, особливо, це важливо для технологічного ланцюжка. Наслідком цього є:

1) збільшення гнучкості календарного планування виробничих процесів;

2) підвищення коефіцієнта використання обладнання завдяки збільшенню періоду безперервної роботи та зменшенню кількості переналадок обладнання.

Запаси матеріалів для технічного обслуговування, ремонту й експлуатації обладнання створюють буфер, що демпфує коливання у попиту на продукцію.

Запаси готової продукції дозволяють:

1) отримувати споживачам готову продукцію без очікування;
2) демпфувати коливання у виробництві готової продукції або у попиту на неї;

3) збільшити обсяг продажів унаслідок сезонності товару чи активізації маркетингової діяльності.

2. Економіка управління запасами

Виділяють чотири види витрат на управління запасами.

1. *Витрати придбання матеріальних ресурсів управління запасами* стають важливим фактором лише за умови, коли ціна одиниці продукції залежить від розміру замовлення. Це зазвичай виявляється у вигляді оптових знижок: вартість продукції зменшується зі збільшенням обсягу замовлення.

2. *Витрати зберігання запасів* – Витрати утримання запасів на складі перебувають у прямій залежності від обсягу запасів. Вони складаються з собівартості зберігання, страхування, охорони, а також збитків у зв'язку зі старінням, ушкодженням, крадіжкою та ін.

3. *Витрати пов'язані з розміщенням, оформленням замовлення та отриманням товару на зберігання.* Вони утворюються з витрат на визначення необхідної кількості матеріалів, витяг рахунки-фактури, перевірку товару після прибуття



на відповідність його заданій якості та кількості та переміщення товару у тимчасове сховище.

4. *Витрати, спричинені втратами доходу через відсутність продукції складі.* Часто це результат того, що попит перевищує пропозицію, тобто обсяги запасів. Цей вид витрат називається поставленими витратами і розраховується як втрачений потенційний прибуток від непродажу потрібного товару, від втрати розташування споживачів тощо. У результаті сумарні витрати на управлінні запасами складуть.

Доведено, що в управлінні запасами завжди виникає дилема, яка розв'язує дві протилежні проблеми: одна пов'язана зі збільшенням обсягу замовлення, друга – зі зниженням обсягу замовлення. Розглянемо причини обох проблем.

5. Зі збільшенням обсягу замовлення продукції відбувається як збільшення витрат на зберігання на складі, і виняток з обороту грошей, витрачених на закупівлю продукції.

Зменшення обсягу замовлення призводить до: збільшення кількості замовлень і, як наслідок, до зростання витрат на оформлення та доставку замовлення; появи поставлених витрат, тобто прибутку, що не відбувся, через відсутність продукції в певний момент часу; зниження надійності обслуговування клієнта та інших наслідків.

Дозвіл дилеми зводиться до знаходження оптимального значення шуканої величини, розміру замовлення ресурси, відповідного мінімуму сумарних витрат на управління запасами.

3. Ефективне управління запасами

Управління запасами – діяльність зі створення запасів матеріальних ресурсів чи предметів споживання задля забезпечення безперервного й ефективного функціонування будь-якої організації. Вимоги до управління запасами визначені у вигляді таких процедур:

- 1) установлення регламенту контролю поточного стану запасів;
- 2) прийняття рішень про те, в якій кількості та коли робити замовлення.



Залежно від регламенту контролю розрізняють дві базові системи управління запасами: система з безперервним контролем стану запасів і визначенням часу розміщення нового замовлення за рівнем запасів, що залишилися.

Тобто система з фіксованою точкою замовлення (EOQ/ROP); система з періодичним через рівні проміжки часу (щотижня, щомісячно, щоквартально та ін.) контролем стану запасів і визначенням обсягу замовлення – система з фіксованим інтервалом замовлення (FOI).

Крім того, виділяються гібридні системи.

Для ефективного виконання викладених процедур організація повинна дотримуватися таких положень, як:

- 1) забезпечення зберігання матеріалів, що надходять на замовлення, напівфабрикатів, одержуваних у процесі виробництва, та готової продукції;
- 2) надійний прогноз попиту, який передбачає помилку прогнозу;
- 3) знання про період освоєння нової продукції та мінливості цього періоду;
- 4) обґрунтована оцінка витрат на зберігання та на замовлення матеріальних ресурсів;
- 5) проведення диференціації запасів щодо їхньої грошової вартості та обсягу, а також їх інвентаризація.

4. Типи моделей управління запасами з незалежним попитом

Теорія управління запасами пропонує розвинений інструментарій для оптимізації цього виду управлінської діяльності. Запропоновано комплекс математичних моделей, що різняться залежно від характеру такого параметра, як попит продукції, тобто витрачається кількість певної продукції із запасів в одиницю часу або інтенсивність витрати запасів i -тої продукції.

Розкриємо ряд гіпотез щодо характеру величини попиту:

- 1) попит на продукції – детермінована величина, рівна за



періодами часу;

2) попит продукції – детермінована величина, змінюється за періодами часу, тобто попит у кожний період часу різний і є відомою величиною;

3) попит на продукцію – випадкова величина, зміна якої підпорядковується певному закону розподілу випадкової величини та не залежить від періоду часу; у цьому випадку маємо ймовірнісний стаціонарний попит;

4) попит продукції – випадкова величина, зміна якої у період часу підпорядковується певному закону розподілу випадкової величини; унаслідок маємо ймовірнісний нестационарний попит.

Зростання складності моделі управління запасами під час переходу від детермінованого статичного попиту до ймовірнісного нестационарного попиту показано на рис. 6.4.1.

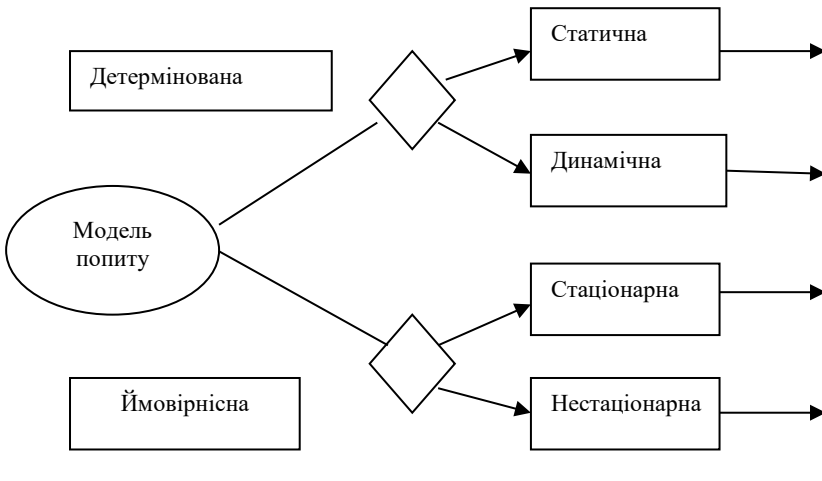


Рис. 6.4.1. Математичні моделі визначення попиту матеріальні ресурси

На рисунку зображено різні рівні абстракції в описі попиту. Найбільш точно характер попиту може бути описаний за допомогою ймовірнісних нестационарних розподілів. Однак, з



математичної точки зору, модель значно ускладнюється, особливо при збільшенні періоду часу, що розглядається.

У практиці управління запасами переважно використовують моделі класу «статичні детерміновані». Вони вбудовані в системи управління запасами як з незалежним, так і залежним попитом, а саме:

- з фіксованою точкою замовлення, що позначається EOQ/ROP ;
- з періодичним контролем рівня запасів – FOI .

5. Система JIT – система «точно в термін»

Концепція системи JIT. Система Just in Time (JIT) – це філософія безперервного і точного розв'язання проблем в управлінні виробництвом чи «точнострокова» філософія. Вона зазвичай спрямована на усунення запасів сировини й напівфабрикатів, тобто на запаси на вході у систему та міжопераційні запаси.

Для зменшення запасів готової продукції метод JIT може бути використаний лише у тому випадку, якщо є достатня визначеність із замовленнями.

Система JIT-ця система *бідного виробництва*, яка застосовується переважно у серійному виробництві. Поняття «точно в термін» інтерпретується як «робота з коліс». Мета системи JIT полягає в тому, щоб здійснити доставку замовлення куди потрібно, коли потрібно і у відповідній кількості. Система JIT – чудовий інструмент, який допомагає операційним менеджерам досягти позитивних результатів, усуваючи непотрібну та небажану нестійкість у поставках.

Оскільки немає зайвих запасів, витрати, пов'язані з їх обліком і контролем, усунені, та збільшилася пропускну спроможність матеріалів. Mr. Taiichi Ohno та кілька його колег розвивають з успіхом підхід JIT у компанії Toyota Motor у Японії.

Основні елементи системи JIT. Система гнучка, з високою часткою участі працівників. Стівенсон виділяє в системі такі елементи:



- високий рівень якості;
- синхронне виробництво;
- низькі інвестиції;
- невеликі розміри партії;
- висока надійність обладнання та чітка організація роботи, що виключає збої, дефектну продукцію;
- продумане планування розташування обладнання;
- швидке переналагодження виробництва;
- працівники високої кваліфікації;
- корпоративність духу;
- до краю знижена кількість постачальників;
- розроблені підходи на вирішення питань;
- безперервне поліпшення.

Переваги системи:

- зниження рівня закупівель, запасу та складування готової продукції;
- менше необхідного місця (складських запасів);
- підвищення якості продукту; економія
- виробничого часу; гнучкість у зміні
- продуктового набору; синхронність
- виробничого потоку;
- підвищення продуктивності та використання заводу й обладнання;
- участь працівників у вирішенні проблем;
- добрі стосунки з постачальниками;
- зменшується потреба у непрямій праці.

Перехід до системи JIT. Щоб успішно перейти на систему JIT компанії рекомендують такі підходи.

1. Вище керівництво повино знати, якими будуть витрати, часові рамки та результат.

2. Уважно вивчити операцій, прийняти рішення, яка частина вимагатиме великих зусиль для переходу

3. Підготувати працівників підприємства до змін і навчання. Потрібно, щоб працівники розуміли концепцію JIT та її необхідність



для компанії. Потрібно переконати їх, що їхнє робоче місце під захистом.

4. За цієї системи потрібно досягти економії в часі.

5. Перехід треба здійснювати поступово, починаючи з кінця процесу, та на кожній стадії перевіряти, що перехід іде успішно.

6. На останньому кроці необхідно перевести постачальників у систему JIT, бути ближчими до них, а також визначити тих постачальників, які готові прийняти вашу філософію, і віддати їм перевагу.

7. Потрібно бути готовим зіткнутися з перешкодами перетворення роботи організації. Необхідно звернути увагу на те, що описуваний метод не з розряду простих, розрахованих на реалізацію в короткий час. Як і при використанні більшості інших японських виробничих методів, найуспішніші підприємства з тих, що застосовують цей метод, мають багаторічний досвід такої роботи, іноді десятки років. Цими підприємствами досягнуто значних успіхів щодо зменшення запасів, та й у багатьох інших виробничих процесах.

Особливості організації виробництва у системі JIT. При дії у межах методології системи JIT інформація про потребу будь-якої ділянки у матеріалах передається на попередню (за схемою руху виробу) ділянку. Так, вимога про подачу матеріалу «точно в строк» реалізується завдяки тому, що виробництво поділяється на ланцюжок ізольованих операцій.

Метод керувати подачею сигналів про необхідність постачання матеріалами від однієї ділянки до іншої, називається японським словом «канбан» – карта. Попередня ділянка виробляє лише ті елементи, які вказані на карті та у зазначеній кількості. Зазвичай такі інструменти вручаються щодня для висунення вимог наступного дня. У цьому ставиться завдання синхронізувати роботу всіх виробничих ділянок з урахуванням одного дня. Тут потрібен певний ступінь стабільності у планах.

Робота за системою JIT («робота з коліс») потребує граничної мінімізації витрат часу на переналагодження процесів виробництва.



ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

- 1. Основні поняття та концепція управління проєктами.**
- 2. Життєвий цикл проєкту.**
- 3. Техніки керування проєктами.**
- 4. Правила побудови мережових діаграм.**
- 5. Детермінований підхід до оцінки часу виконання проєкту.**

1. Основні поняття і концепція управління проєктами

Усе різноманіття процесів у господарській діяльності розвиненого суспільства можна охарактеризувати як деяку безліч соціальних, технічних, економічних, організаційних проєктів. Можна прийняти як аксіому, що професійне управління проєктами дозволить уникнути багатьох збоїв у розвитку економіки суспільства.

Історія управління проєктами сягає будівництва єгипетських пірамід і зведення Великої китайської стіни. У XX ст. Прикладом успішного управління проєктами є Манхеттенський проєкт з розробки першої атомної бомби (40-ві роки). Серед перших методів управління проєктами наприкінці 50-х років були розроблені незалежно один від одного методи мережевого планування та управління – методи СМР і PERT. Метод PERT розроблявся спільними зусиллями компанії Lockheed Aircraft, Спеціального Проєктного бюро США та консалтинговими фірмами Boozе, Allen and Hamilton, щоб прискорити хід проєкту з розробки ракети Polaris. Метод СРМ розроблено для планування та координації робочих проєктів на підприємствах хімічної промисловості.

У базовій літературі дано такі визначення термінів «проєкт» та «управління проєктом».

Проєкт (Project), за М. Пікрафтом (М. Русcraft) та його співавторами, – це набір взаємопов'язаних дій, які мають певну стартову точку та кінець, які переслідують певні цілі та використовують певний набір ресурсів.



Стівенсон (W. Stevencon) визначає *проект* як унікальні разові виробничі операції, розроблені задля досягнення певних (часто вузькоспеціальних) цілей за обмежений період.

Чейз (R. Chase) та його співавтори визначають *проект* як послідовність взаємозалежних операцій, спрямованих, як правило, на досягнення конкретного значного результату, і для їхнього виконання потрібен тривалий час.

Управління проектом (Project Management) передбачає процеси планування, розподілу, контролю, аналізу ресурсів (трудових, матеріальних та обладнання) й управління ними в рамках проекту з урахуванням технічних, бюджетних і тимчасових обмежень. Важливу роль у розвитку методології управління проектами відіграла «процесна» концепція, розроблена компанією A-Project.

Беручи за основу поняття, що будь-який вид діяльності – це процес, здатний перетворити вхідні ресурси на продукцію, проект представляється як сукупність процесів. Вони об'єднані у групи процесів, або бізнес-процеси. Усі процеси поділяють на основні та допоміжні.

Сучасна методологія управління проектами представляє цю систему процесів у взаємозв'язку з управлінням інвестиціями. В основу методології покладено ідею про те, що проект – це зміна вихідного стану будь-якої системи, пов'язана з витратами часу та коштів. Усі зміни в економіці оцінюються через інвестиційні проекти, які становлять частину проекту на господарські об'єкти, а також є основним інструментом оцінки на стадії передпроектних досліджень.

Досвід ФРН, Японії, Південної Кореї, США та інших країн свідчить, що система управління проектами є потужним засобом вирішення великих наукових, виробничих та соціальних проблем. Найбільшою міжнародною організацією в галузі управління проектами є ІМПА (IPMA – International Project Management Association) – Міжнародна асоціація управління проектами.



2. Життєвий цикл управління проекту

Життєвий цикл проекту – це інтервал часу між моментом появи проекту та його ліквідації, тобто інтервал часу від стану, коли проекту ще немає, до стану, коли проекту вже немає. Життєвий цикл поділений на фази (віхи): концепція, планування та розробка, здійснення, завершення. За фазами розподілено ресурси.

1. Концепція (задум) – на якомусь етапі організація усвідомлює, що потребує проекту (5% ресурсів)

2. Аналіз здійсненності проекту: очікувані витрати часу та грошей, окупність і ризик (передінвестиційна фаза) (10% ресурсів).

3. Планування та розробка: складання докладного плану дій з управління проектом, оцінка необхідних тимчасових і людських ресурсів (10-15% ресурсів).

4. Виконання проекту із залученням процесів контролю, аналізу й управління проектом. Ця фаза займає найбільше часу та ресурсів (60-65%), що витрачаються на проект.

5. Завершення проекту (10-15% ресурсів).

3. Техніки управління проектом

При управлінні проектами, як показує досвід, основна увага має бути зосереджена на трьох аспектах реалізації проекту: строках, витратах та якості результатів. Водночас вважається, що ефективне управління саме строками робіт є ключем до успіху зі всіх трьох показників. Там, де строки виконання проекту значно затягуються, обов'язково виникають перевитрати коштів і серйозні проблеми з якістю робіт. Тому в усіх основних методах управління роботами по проектах головний акцент робиться на календарне планування робіт і контроль за дотриманням календарного графіка.

Існують різні методи управління роботами з реалізації проектів, з яких найпоширеніші: **метод критичного шляху** (анг. аббревіатура CPM) і **метод оцінки та перегляду планів** (анг. – метод PERT), а також об'єднуючий переваги двох цих методів – метод PERT/Cост. (У нашій вітчизняній практиці ці методи, а також їх більш



складні модифікації об'єднуються поняттям "**методи сіткового планування та управління**").

Відпрацьовані ці методи у 50-х роках минулого століття для того, щоб допомогти менеджерам у складанні розкладів і скороченні до мінімуму тривалості робіт над проектами.

Значення цих методів (їх ще називають технікою) полягає в тому, що при управлінні й контролі великих і малих проєктів вони допомагають відповісти на такі складні питання, як:

1. Коли буде завершений проєкт у цілому та яка вірогідність того, що він буде завершений до конкретної дати?

2. Які роботи та завдання критичні у проєкті? Затримка у виконанні яких робіт визначає затримку у виконанні проєкту в цілому?

3. Які роботи некритичні, тобто які роботи можуть здійснюватися повільніше, без затримки проєкту в цілому?

4. Відносно якої дати можна отримати відповідь: чи виконується проєкт відповідно до розкладу, відстає від розкладу чи випереджає розклад?

5. На яку дату можна отримати відповідь: чи витрачаються гроші відповідно до кошторису проєкту, витрачено менше передбачених коштів чи витрати переважають те, що передбачено кошторисом?

6. Чи достатньо ресурсів, щоб закінчити проєкт вчасно?

7. Якщо проєкт має бути завершений у більш стислі строки, то який шлях забезпечує це завершення з найменшими витратами?

Одним із популярних засобів відпрацювання розкладів проєктів є графіки Гантта, про які вже згадувалось у попередніх темах. Графіки Гантта відображають часові оцінки і досить легко сприймаються.

Графіки Гантта (графік завантаження, часові графіки) – це наочне зображення завантаженості робочих центрів і складення розкладів робіт у цеху.

У графіках завантаження показують робочий час (час зайнятості) та час простоїв. При перевантаженості одного робочого центра тимчасово перевести працівників із низькозавантаженого центра для підвищення виробничої потужності перевантаженого центра, роботи, що очікують свого виконання, можуть бути розподілені по інших робочих центрах.



Часовий графік використовується для управління роботами у процесі. Він являє собою різновид стовпчикової діаграми, яка відображає розподіл завдань у часі. Використовується для планування виконання проєктів і для координації низки дій, що плануються. Виконання робіт відзначається шляхом затушування горизонтальних смуг повністю або частково у міру виконання роботи.

Горизонтальні смуги зображаються на такому графіку вздовж лінії часу для кожної роботи проєкту. Букви зліва від кожної смуги вказують планувальнику, які інші роботи мають бути завершені раніше, ніж розпочнеться дана робота. Зразок графіка Гантта для складання розкладу проєкту має такий вигляд.

Незважаючи на очевидну простоту, діаграма Гантта має широке застосування. Недоліком є те, що вона не здатна встановити певні зв'язки між робочими процесами, які можуть бути життєво важливими для ефективного керівництва проєктами. Наприклад, якщо одна з ранніх операцій у проєкті затримується, то для менеджера важливо знати, на які операції вплине ця затримка. І навпаки, деякі операції можна сміливо затримати, не впливаючи при цьому на загальний графік проєкту.

Керувати операціями графік Гантта не дозволяє. Тому він поступається місцем мережевим технологіям управління проєктами, таким як PERT (Program evaluation and review technique) – метод оцінки та перегляду програми для планування та координації великих проєктів і CPM (critical path method) – метод критичного шляху для планування та координації великих проєктів.

2. Методи PERT і CPM. Ці два методи мають багато спільного. Одна з основних особливостей методів – використання мережної діаграми або діаграми попереднього, щоб відобразити основні дії за проєктом і послідовність зв'язку цих дій.

3. *Мережева діаграма, чи мережева модель (мережа)* – діаграма операцій (або дій) проєкту, яка за допомогою стрілок і вузлових точок показує їх послідовність і взаємозв'язки. *Стрілки* показують операції проєкту, а *вузлові точки* (Кола) – події (рис.6.5.1).

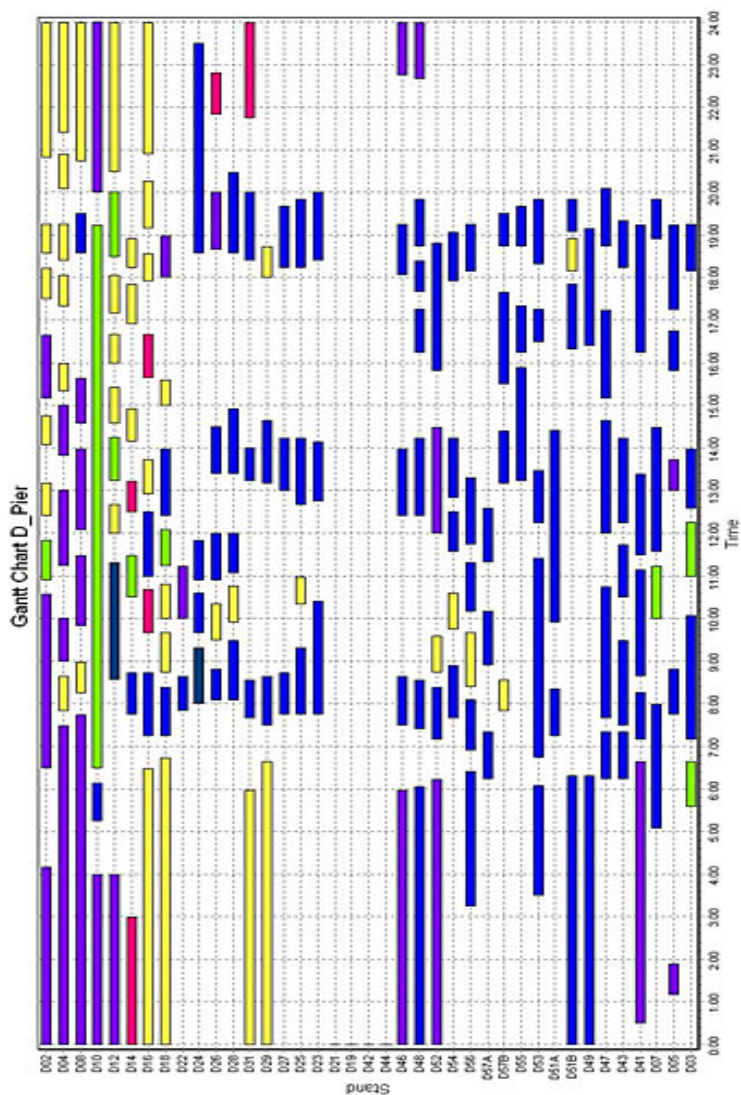


Рис. 6.5.1. Графічне зображення графіка Гантта



Існує основний фактор, який визначає методику застосування методу PERT або СРМ для аналізу та інтерпретацій мереж проектних робіт. Цей чинник – ступінь визначеності часу виконання операції проекту. Виходячи з цієї характеристики, розрізняють детерміновані та ймовірні оцінки часу виконання проекту. Якщо з упевненістю можна визначити, скільки часу знадобиться на кожну дію і вона не сильно відрізнитиметься від реального часу, то кажуть, що оцінка *детермінована*. Якщо є впевненість чи підказує досвід, що тривалість виконання операцій суттєво зміниться, то кажуть, що оцінка *ймовірнісна*. Методи сітьового планування й управління – графо-аналітичний метод керування процесами створення будь-яких систем.

4. Правила побудування мережевих діаграм

Дано узвичаєні визначення елементів мережевої моделі.

Дія (activities) – операція проекту, яка споживає ресурси та час. Дії позначаються двома крайніми точками (початок-закінчення), можна і символами.

Подія (events) – початок та закінчення дії, представлені на діаграмі вузловими точками. Події – це крапки у часі. Вони не споживають ні ресурсів, ні часу.

Шлях (path) – послідовність дій або операцій (робіт), яка проходить з початкового вузла до кінцевого.

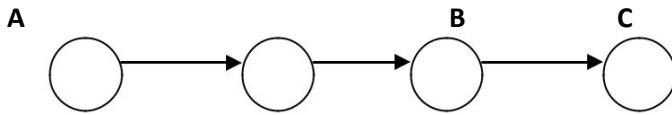
Критичний шлях (critical path) – це найтриваліший у часі шлях у проекті; визначає загальний час виконання проекту.

Критичні дії (critical activities) – події критичного шляху.

Резерв часу (slack) – допустимий простий шляху; різниця між довжиною даного шляху та критичного шляху.

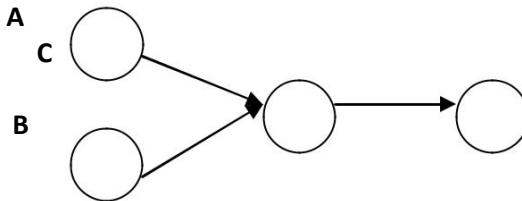
Фіктивні операції (fictitious operations) – неіснуючі операції, які вводяться у мережу для прояву взаємозв'язку між подіями (діаграма 5). Вони не споживають ні час, ані ресурси. Побудова мережевої моделі відповідає таким основним правилам.

1. Строго послідовне виконання дій – будь-який шлях як відображення елементарного ланцюга подій (діаграма 1):



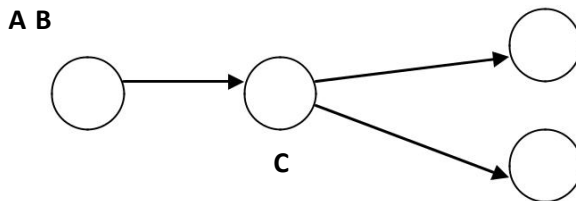
Діаграма 1

2. Одночасно (паралельно) вчинені незалежні дії А та В, які мають закінчитися до початку дії, відображаються у вигляді діаграми 2.



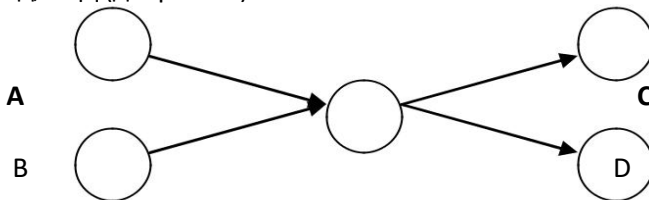
Діаграма 2

3. Якщо дія А повинна передувати діям А та С, то мережна діаграма виглядає так (діаграма 3):



Діаграма 3

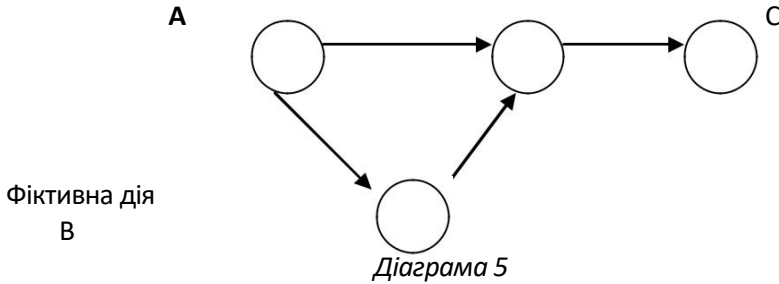
4. Якщо до вузлової точки входять кілька дій, наприклад, А і В, то вони повинні завершитися перш, ніж почнуться нові дії, наприклад, С і Д (діаграма 4):



Діаграма 4



5. Коли дві дії мають одні й ті самі початкові та кінцеві вузли, вводиться фіктивну дію та фіктивний вузол. Основна функція *фіктивної дії* – прояснити взаємозв'язок між подіями (діаграма 5):



5. Детермінований підхід до оцінки часу виконання проєкту

Діаграма Ганта – типовий носій детермінованої інформації. Пояснимо розрахунок параметрів і аналіз мережевої моделі, використовуючи послідовність і час виконання робіт, наведених на діаграмі Ганта (рис. 6.5.2). Тривалість виконання кожної операції представлена детермінованою величиною. Загалом вони наведені на діаграмі рис. 6.5.2.

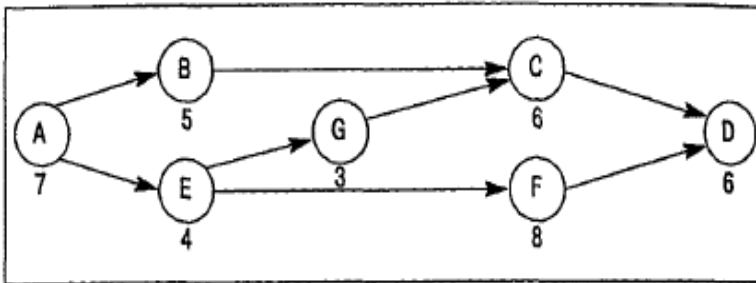


Рис.6.5.2. Мережева модель виконання проєктних робіт

Обчислення часових параметрів і аналіз мережі проводиться з метою отримання кількісних і якісних характеристик за таким алгоритмом.



Крок 1. Отримання інформації про дії в мережі:

- ранній час, коли дія може початися, – ES (early snode);
- ранній час, коли дія може бути закінчена, – EF (early fnode);
- найпізніший час (останній термін), коли дія може початися, не затримуючи проект, – LS (late snode);
- найпізніший час (останній термін), коли дія може закінчитися, не затримуючи проект, – LF (late fnode).

Правила обчислення ES та EF («крок уперед» або зліва направо обходимо мережу).

1) Обчислення раннього початкового часу (ES) для дій у вузлах з одного вхідною стрілкою:

$$ES = EF \text{ вхідні стрілки.}$$

Обчислення раннього початкового часу (ES) для дій, що виходять із вузлів з багатьма вхідними стрілками:

$$ES = \max EF \text{ вхідні стрілки.}$$

2) Обчислення найбільш раннього кінцевого часу для будь-якої дії i – EF_i як суму самому початковому часу плюс його очікувана тривалість t_i , тобто

$$EF_i = ES_i + t_i.$$

Правила обчислення LS та LF («крок назад» або справа наліво обходимо мережу).

1. Обчислення найпізнішого початкового часу (LS). Величина LS дорівнює найпізнішого кінцевого часу мінус час тривалості цієї дії, тобто

$$LS = LF - t_i.$$

2. Обчислення найпізнішого кінцевого часу LF для вузлів з однією вихідною стрілкою для стрілок, що входять у цей вузол, одно LS виходить стрілки, тобто

$$LF = LS \text{ стрілки, що виходить.}$$

3. Обчислення для вузлів з багатьма стрілками, що виходять, LF для стрілок, що входять у цей вузол, як найменший LS стрілок, що виходять:



$LF = \min LS$ стрілок, що виходять.

Крок 2. Знаходження тимчасових параметрів дій ES , EF , LS і LF дозволить визначити:

- 1) очікувану тривалість проекту;
- 2) резервний час з кожної операції (TCO) і для деякого шляху (TCP), як

$$TCO = LS - ES, \text{ або } TCO = LF - EF;$$

- 3) події на критичному шляху.

Крок 3. Розробка заходів щодо прискорення робіт із проекту.

Крок 4. Оцінка ефективності прискорення робіт із проекту.

Розрахунок резервного часу за операціями та в цілому на шляху дозволяє підійти до аналізу мережі з позиції прискорення виконання проекту. Зазвичай скорочення досягається використанням додаткових ресурсів або перерозподіл ресурсів між операціями проекту. Прискорення проекту роблять тоді, коли витрати скорочення починають перевищувати вигоди від скорочення.

ТЕМА 6. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1. Підходи до розуміння поняття «якість».

2. Еволюція методів забезпечення якості.

1. Підходи до розуміння поняття «якість»

Поняття якості формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це зумовлено тим, що кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості продукції. При визначенні поняття «якість» необхідно враховувати різні аспекти його розуміння. Однак через односторонній підхід до цього питання у літературі (як вітчизняній, так і зарубіжній) можна зустріти велику кількість його формулювань.

Відомий японський учений у сфері управління якістю Й. Кондо розглядав еволюцію якості у взаємозв'язку з еволюцією людини.



Він розглядав продуктивність праці як кількісний показник і, порівнюючи історію розвитку якості, витрат і продуктивності, охарактеризував у загальних рисах різницю між якістю, вартістю і продуктивністю праці.

Донині існує багато точок зору на поняття якість. Відомі менеджери, а також фахівці у сфері менеджменту якості, такі як Г.Форд, В. Шухарт, Е. Демінг, М. Джуран, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, в різний час наводили свої міркування з визначення сутності даного поняття. Але, незважаючи на збіг у поглядах, усі формулювання відрізняються одне від одного. Вивчаючи їх праці та висловлювання, іноді досить нелегко виділити і сформулювати їх власні визначення поняття «якість», однак у цілому точки зору різних учених можна об'єднати у дві групи. До першої групи можна віднести думку про те, що якість – це властивості продукції (або послуги), які можна виміряти і які відповідають конкретним технічним вимогам, інакше кажучи, залежать від внутрішніх факторів (тобто якість – це продукт внутрішніх факторів).

До числа відомих людей, які дотримувалися такого підходу і входили в першу групу, можна віднести, перш за все, засновника автомобільного гіганта «Форд» американця Генрі Форда. Г. Форд прагнув до створення універсального, тобто ідеального з його точки зору автомобіля, зробленого з найкращих матеріалів, побудованого першокласними робітниками і сконструйованого з використанням самих простих методів, які тільки можливі у сучасній техніці. Г. Форд не залишив після себе визначення терміна «якість», однак, якщо судити з окремих висловлювань, суть якості продукту в його розумінні зводилася до надійності, довговічності, дешевизни і простоти.

До першої групи можна віднести також відомого японського статистика Геніті Тагуті. На його думку, «якість – це втрати в суспільстві, які викликані продукцією після того, як вона була поставлена, але які не враховують утрати, причинами яких є внутрішні, притаманні самій продукції функції та можливості».



Г.Тагуті звернув увагу на дуже важливу міру якості: соціальні втрати, які пов'язані з виробом. Суть його висловлювання полягає в тому, що соціальні втрати, пов'язані з виробом з часу його відправки споживачу, визначають його «бажаність». Чим менші втрати, тим більш «бажаний» виріб. На думку Г. Тагуті, всі соціальні втрати, викликані поганими характеристиками виробу, повинні бути віднесені до його якості.

Точка зору відомого американського фахівця у сфері менеджменту якості Філіпа Кросбі також може бути віднесена до першої групи. У його уявленні, якості продукції або послуги також притаманна наявність змінюваних характеристик продукту (послуги), які відповідають установленим технічним вимогам. Є й такі визначення поняття «якість», які не визначають властивості об'єкта, а характеризують його проблеми. Так, Мадхав Н. Синха до поняття якості зараховує «уявлення про дефекти, дефектність, невідповідність технічним умовам, помилки, суперечності, затримки, порушені або невиконані зобов'язання, зрив планів, вузькі місця на виробництві, запізнілі або помилкові поставки, короточасні труднощі, адміністративні перепони, несприятливий мікроклімат у колективі, низьку моральність, погану мотивацію, недостатню довіру до продукції та послуг, невикористання людського таланту, незбалансовані матеріально-виробничі запаси». Однак недолік такого розуміння якості полягає у тому, що в цьому переліку замовник (споживач) з його бажаннями опиняється на останньому місці.

Точка зору представників другої групи вчених полягає в тому, що, з іншого боку, якість – це властивості продукту, які не залежать від кількісних характеристик і визначаються безпосередньо ступенем задоволення потреб споживача, інакше кажучи, знаходяться під впливом саме зовнішніх факторів (тобто продукт зовнішніх факторів).

До числа послідовників цієї точки зору належить також американець В. Шухарт. Хоча він і висловлював думку щодо необхідності визначати вимірювані характеристики продукта (або



послуги) високої якості, суть його визначення дозволяє віднести цього вченого до другої групи. Незважаючи на те, що судження В.Шухарта належать до першої половини ХХ століття, вони становлять інтерес і у наш час. Необхідно дослівно навести його висловлювання про якість: «Якщо ми говоримо про якість речей або про якість продукції, то повинні точно уявляти собі, що означає якість. Уже було достатньо сказано, щоб відзначити: в цілому існують два аспекти якості. Один пов'язаний з уявленням про якість речей як об'єктивної реальності, яка не залежить від існування людини. Другий аспект – з тим, що ми думаємо, відчуваємо по відношенню до цієї об'єктивної реальності».

Найбільш відомий у світі фахівець у сфері менеджменту якості американець Едвард Демінг надавав важливого значення саме властивості продукції задовольняти потреби споживача. Е. Демінг висловив думку про те, що якість може бути визначена тільки в термінах конкретної особи. Для керівників підприємства якість означає виробництво продукції, яка відповідає технічним вимогам. Завданням керівника є (незалежно від того, знає він це чи ні) постійне удосконалення процесів і постійне поліпшення рівня управління. Про якість Е. Демінг зробив такі висновки: 1) якість повинна визначатися у термінах задоволеності споживачів; 2) якість категорія багатовимірною; для її визначення неможливо використовувати якісь окремі характеристики або одну точку зору; 3) існують різні ступені якості; оскільки якість безпосередньо пов'язана з задоволеністю споживача, то в очах конкретного споживача якість продукту А вища, ніж якість продукту Б, якщо перший продукт задовольняє потреби й очікування цього споживача більше, ніж другий.

Як і Е. Демінг, інший відомий американець Джозеф Джуран визнає у визначенні терміна «якість» необхідність задоволеності споживача. Та, на його думку, поняття «якість» має багато значень, два з них домінують:

1. Якість полягає в тих властивостях продукції, які задовольняють потреби споживачів, і тому забезпечують їх задоволеність



цією продукцією.

2. Якість полягає у відсутності невідповідностей.

До групи фахівців, які поділяють погляди Е. Демінга, належить і японець Каору Ісікава. Його роздуми з приводу сутності терміна «якість» полягали в такому: «Ми займаємось управлінням якістю, щоб виробляти продукцію з такою якістю, яка може задовольнити вимоги споживачів. Проста відповідність національним стандартам або технічним вимогам сьогодні не може влаштовувати. Цього просто недостатньо». Дуже важливе те, як інтерпретується термін «якість». К. Ісікава зазначав, що:

– у вузькому розумінні якість – це якість продукції.

– у широкому розумінні якість означає якість діяльності, якість послуги, якість інформації, якість процесу, якість підрозділу, якість співробітників, у тому числі робітників, інженерів, менеджерів і виконавчої дирекції, якість системи, якість компанії, якість цілей тощо.

Наведене висловлювання К. Ісікави вказує на прямий зв'язок якості з задоволенням потреб і очікувань споживачів.

А. Фейгенбаум, як і Е. Демінг, пов'язував якість продукції із задоволенням потреб споживачів. У його міркуваннях явно простежувалася думка про те, що «Якість визначає споживач, а не інженери, чи служба маркетингу, або вище керівництво. Вона базується на фактичній оцінці споживачем продукції або послуги по відношенню до його вимог – заявлених чи незаявлених, усвідомлених або лише відчутих, технічно обґрунтованих або чисто суб'єктивних – і в умовах конкурентного ринку завжди являє собою рухому мішень». Якість продукції та послуги А. Фейгенбаум визначав як загальну сукупність характеристик продукції і послуги, які належать до маркетингу, розробки, виробництва і технічного обслуговування, за допомогою яких продукція або послуга у процесі свого використання задовольнить очікування споживача. А. Фейгенбаум указував, що якість базується на взаємодії споживача з товаром і вимірюється задоволенням його вимог. Вимоги можуть бути виражені явно або неявно, можуть бути свідомими або несвідомими. Уявлення про якість постійно змінюється, не стоїть на місці на конкурентному ринку.

Узагальнимо різноманітні формулювання поняття якість (табл. 6.6.1).



Таблиця 6.6.1

Автор	Формулювання поняття якості
Аристотель (III ст. до н.е.)	Різниця між предметами. Диференціація за ознакою «хороший – поганий».
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість насамперед тотожна з буттям. Будь-що перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість.
Китайська версія	Ієрогліф, який означає якість, складається з двох елементів – «рівновага» і «гроші» (якість = рівновага + гроші), виходячи з цього, якість тотожна поняттю «висококласний» або «дорогий».
Шухарт В. (1931 р.)	Якість має два аспекти: - об'єктивні фізичні характеристики; - суб'єктивний бік: наскільки рідч «добра»
Ісікава К. (1956 р.)	Якість – ознака, яка реально задовольняє споживачів.
Джуран Дж. М. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню). Суб'єктивний бік: якість є ступенем задоволення споживачів (для реалізації якості виробник повинен дізнатися вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам).
ISO 8402:1994 «Управління якістю і забезпечення якості. Словник». ДСТУ ISO 3230-95 «Управління якістю і забезпечення якості. Терміни та визначення»	Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольняти встановлені та очікувані потреби.
ISO 9000:2000 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»	Якість – це ступінь, до рівня якого сукупність характеристик продукції задовольняє вимоги



Продовження табл. 6.6.1

ISO 9000:2008 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»	Якість – це ступінь відповідності сукупності притаманних характеристик вимогам
ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» та ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»	Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги

2. Еволюція методів забезпечення якості

Управління якістю в аспекті управлінської діяльності на підприємстві почало достатньо широко застосовуватись з впровадженням технічного контролю якості на інспекційному рівні ще на початку XX століття. У кінці XIX століття на виробництві існував так званий індивідуальний контроль якості, за якого один працівник або ж невелика група працівників були відповідальними за виготовлення всього виробу та його якості. Проте впродовж тривалого періоду часу загальне управління підприємством намагалися адаптувати до систем менеджменту якості (до 80-х років XX ст.). У кінці XX століття була сформована методологія всеохоплюючого (загального) менеджменту якості (TQM), яка передбачала тісний взаємозв'язок загального управління підприємством і менеджменту якості. Згідно із цією концепцією, управління якістю розглядається як складова частина загальної системи менеджменту підприємства й охоплює всі його підрозділи. Провідні іноземні та вітчизняні вчені у сфері управління якістю виділяють певні етапи у процесі еволюції цієї категорії.

І.І. Мазур виділяє кілька послідовних фаз у процесі еволюції



управління якістю: *Фаза відбракування* виникла у 70-х роках XIX століття на підприємствах, що виробляли зброю, як ідея стандартної якості – вироби збиралися не з підігнаної одна до одної деталей, а з випадково вибраних з партії, тобто взаємозамінних деталей. Величезний внесок у розвиток цієї фази внесли американські автомобілебудівники – Генрі Мартін Леланд (засновник компанії «Кадилак») і Генрі Форд. *Фаза контролю якості* почала функціонувати з 20-х років XX століття як спроба якщо не вирішити, то ослабити протиріччя у формі, притаманній попередній фазі розвитку управління якістю. Цей етап сформували розробки американського дослідника В. Шухарта, а саме його метод побудови контрольних карт. *Фаза управління якістю* почалася з 1950 р. Американські вчені Едвард Демінг і Джозеф Джуран розробили для японської промисловості програму, основна ідея якої виражалася так: «Основа якості продукції – якість праці і якісне управління на всіх рівнях, тобто така організація роботи колективів людей, коли кожен робітник отримує задоволення від своєї праці». Місце концепції недопущення неякісної продукції до споживача і концепції збільшення виходу придатних виробів зайняла концепція «Zero defects» («Нуль дефектів»). *Фаза менеджменту якості* зародилась у середині 60-х років XX ст. як розвиток ідей попередньої фази у напрямі більш повного задоволення потреб споживачів. Усеохоплюючий (загальний) менеджмент якості (TQM) поступово прийшов на зміну концепції загального (тотального) контролю якості. Формування цієї фази тісно пов'язано з появою серії нових міжнародних стандартів на системи якості – стандартів ISO серії 9000 (1987 р.), які суттєво вплинули на менеджмент і забезпечення якості. *Фаза якості середовища* сформувалась у 90-ті роки XX століття. Це зумовило розроблення міжнародних стандартів ISO серії 14000, які встановлювали вимоги до систем менеджменту з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки продукції. Крім акценту на екологію, у системах якості 90-х років XX століття було посилено увагу до зацікавлених сторін.



РОЗДІЛ 7

ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1. Управління як суспільне явище. Мета та зміст державного управління.**
- 2. Об'єкт, суб'єкт та предмет державного управління.**
- 3. Становлення науки державного управління. Основні теорії та школи.**
- 4. Методи вивчення державного та регіонального управління. Наука та мистецтво управління.**

1. Управління як суспільне явище.

Мета та зміст державного управління

Управління як суспільне явище є складним і універсальним феноменом. Функціонування та розвиток суспільства, а також окремих сфер його життєдіяльності вимагає встановлення та реалізації певного комплексу законів, правил, норм, відповідних їм алгоритмів поведінки в цілому і окремих складових суспільства зокрема. Процеси впливу на соціум вивчаються в межах предмета науки управління.

Суспільство можна розглядати як соціальну організацію, що є складною самокерованою системою, якій притаманне самоуправління і постійна динаміка, рух, а отже, необхідність безперервного управління. Тож управління виступає одночасно як способом існування соціальної організації, так і особливою соціальною функцією внаслідок потреби самого суспільства як самокерованої системи.

Враховуючи природу і специфіку суб'єктів управління, розмежовують:

- 1) суспільне управління (суб'єкт управлінського впливу – суспільство та його структури);
- 2) державне управління (суб'єкт управлінського впливу –



держава);

3) менеджмент (суб'єкт управлінського діяння – підприємець, власник).

Отже, цілеспрямований вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження, удосконалення та розвитку характеризується як **соціальне управління**. Соціальне управління поєднує два типи управління – саморегулювання суспільства й державне управління.

«Державне управління є видом діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод».

Державне управління як складова політичного управління реалізується через функціонування державної виконавчої влади, що виступає засобом функціонування будь-якої соціальної спільноти. Політичний аспект державного управління розкривається у можливостях впливу на процеси всебічного розвитку суспільства, як-от економічного, соціального, духовного та іншого.

При цьому виконавча влада є знаряддям здійснення владних повноважень як вид єдиної державної влади, що виконує владно-політичні та владно-адміністративні функції.

Основними ознаками державного управління, що виокремлюють його серед інших видів управління, є: виконавчо-розпорядчий характер; законність; масштабність та універсальність; ієрархічність; організуючий характер.

2. Об'єкт, суб'єкт та предмет державного управління

Державне управління, як і будь-яка управлінська система, характеризується відповідними суб'єктом і об'єктом управління:



об'єкт – це суспільство, суспільна діяльність, а суб'єкт – держава в особі органів виконавчої влади.

Особливість суб'єкта державного управління виявляється у наявності певної компетенції і владних повноважень. Компетенції і повноваження суб'єкта державного управління дають змогу реалізовувати у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання свою владну волю, підкорятись якій і виконувати відповідні рішення є обов'язком об'єкта державного управління.

Суб'єкт управління визначається як система, що має компетенцію і державно-владні повноваження, які дозволяють втілювати свою волю у формі керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто керуюча система. Суб'єктами державного управління є органи виконавчої влади; керівники і керівний склад цих органів.

Об'єктом соціального управління є все суспільство, яке не може існувати поза ним, для якого управління виступає іманентним елементом. Об'єкт управління – це система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління й виконує його рішення, тобто система, якою управляють.

Виникнення управлінських відносин між суб'єктом і об'єктом відбувається в процесі постійної динамічної взаємодії. Такий процес взаємодії суб'єкту і об'єкту управління формує сам управлінський процес.

В теорії і практиці державного управління сформувалися два підходи до визначення предмета державного управління: американський та європейський. Підґрунтям американського підходу є багатодисциплінарна основа та переважання методів бізнесового управління, де основою яких є ухвалення управлінських рішень з позицій раціональності та економічної доцільності.

Європейський підхід в основу кладе правовий аспект і визначає державне управління як галузь юридичної науки. Державні службовці європейських країн дотримуються



жорсткішого розмежування управлінської діяльності й політики. Основою прийняття управлінських рішень в європейській практиці є знання закону та застосування юридичних норм.

3. Становлення науки державного управління.

Основні теорії та школи

Наукові засади державного управління визначаються як система основних «знань про принципи, структуру, органи, функції, методи, форми, техніку, культуру управління та їх закономірності».

Загалом управління як самостійна галузь знань започатковано ще вченими Стародавнього світу. Значний внесок щодо розробки теоретичних положень державного управління зроблено в працях давньогрецьких, давньоримських, давньокитайських мислителів, таких як Арістотель, Платон, Сократ, Гуй Гу-Цзи, Хань Фей та ін. Управління як соціальне явище завжди було інтегроване в життя суспільства, відомо, що як універсальна теорія існує постійно, вдосконалюється, видозмінюється, здійснюючи пошук своєї оптимальної форми.

Управлінська наука сформувалась під впливом і у дослідженнях багатьох вчених в різних галузях соціальних наук як епохи середньовіччя, так і новітнього часу. Серед найбільш відомих представників вченого світу, ідеї яких стали основоположними в теорії управління, необхідно згадати Ч. Барнард, Л. Байт, Б. Беккер, Д. Валдо, В. Вільсон, М. Вебер, Гегель, Гоббс, Б. Гурне, Дідро, П. Друкер, У. Ешбі, Кант, Макіавеллі, А. Монтеск'є, О. Майєр, М. Мескон, Н. Лінн, Локк, Г. Райт, Руссо, Г. Саймон, Р. Стільман, Токвіль, Ф. Тейлор, М. А. Файоль, Фоллет, Д. Форестер та ін.

В еволюції теорії та практики управління Мескон виділив такі основні школи в управлінні:

- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Попри тривалу історію розвитку, сучасне розуміння державного управління є здобутком новітнього часу, зважаючи на



значний поступ суспільного розвитку. Узагальнюючи різні підходи до історії становлення сучасної науки державного управління, можна виділити кілька етапів її формування (рис.7.1.1).

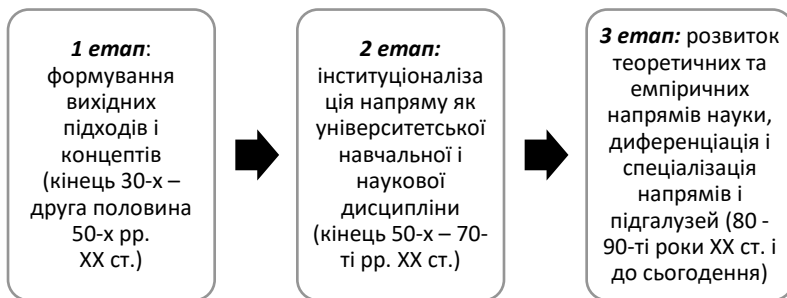


Рис.7.1.1. Еволюція державного управління як науки

4. Методи вивчення державного та регіонального управління. Наука та мистецтво управління

Державне управління – наукова дисципліна, що вивчає формування, організацію, функціонування, оцінку результативності й ефективності державного управління економічними та соціальними процесами в суспільстві.

Цільова спрямованість державного управління зумовлює вивчення та аналіз політичних процесів формування і юридичного визнання мети розвитку суспільства та похідних від них цілей діяльності держави.

Предметом державного управління є форми і методи впливу на виробничу, соціальну та духовну сфери життєдіяльності людей, пов'язаних між собою спільними політичною та економічною системами.

Для наукового обґрунтування соціально-економічного розвитку держави та регіону, здійснення управління цими процесами використовуються як загальні, так і спеціальні методи пізнання.

Основними методами пізнання в науковій дисципліні «Державне та регіональне управління» є методи системного



аналізу, просторово-часовий метод, відтворювальний метод, геополітичний метод, порівняльно-графічний метод, статистичні методи, картографічний метод, програмно-цільовий метод та економіко-математичне моделювання.

Складовими методологічної бази є об'єктивність та історизм, ціннісний та структурно-системний підходи, поєднання підходів критичного і раціонального, конструктивного, порівняльно-ретроспективного, історичного і логічного тощо.

Важливе місце в дослідженні посідає системний підхід, який передбачає комплексний розгляд аналізованого феномену.

До складу науки державного управління входять дві взаємопов'язані частини: теорія управління і мистецтво управління. Теорія управління орієнтована, в основному, на відображення раціонального аспекту реальних систем управління, їх загальних закономірностей і моделей, мистецтво управління визначається навичками, інтуїцією, здібностями людей, їх умінням творчо застосовувати управлінську науку в практиці з урахуванням конкретних особливостей функціонування об'єкта і суб'єкта державного управління.

Тема 2. ДЕРЖАВНА ВЛАДА ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Сутність сучасної держави. Державна влада як складова державно-владного механізму.

2. Цілі та функції державного управління.

3. Функціональна та організаційна структура державного управління.

4. Поняття та класифікація методів державного управління.

5. Моделі державного управління: світовий досвід.

1. Сутність сучасної держави. Державна влада як складова державно-владного механізму

Держава – форма організації суспільства, носій публічної влади, сукупність взаємопов'язаних установ і організацій, які



здійснюють управління суспільством від імені народу.

Держава характеризується такими ознаками:

1. Особлива організація політичної влади, яка, утілюючись у державних органах, виступає як державна влада. Її здійснює особливий прошарок людей, що виконують функції управління і примушення – апарат держави, наділений державно-владними повноваженнями.

2. Територіальна організація населення. Державна влада здійснюється в рамках певній території і розповсюджується на всіх людей, що проживають на ній. Цілісність суспільства і взаємозв'язок його членів забезпечує інститут громадянства або підданства.

3. Держава організовує суспільне життя на основі права. Тільки держава займається законотворчістю, тобто видає закони й інші правові акти, обов'язкові для всього населення.

4. Держава є суверенною організацією влади. Державний суверенітет виражається у верховенстві влади держави й незалежності її від будь-яких інших властей усередині країни або у взаємостосунках з іншими державами.

5. Держава має у своєму розпорядженні систему примусового стягування податків та інших обов'язкових платежів, які забезпечують її економічну самостійність.

6. Держава – це особлива організація політичної влади суспільства, що має у своєму розпорядженні спеціальний апарат примушення, що виражає волю та інтереси пануючого класу або всього народу.

7. Держава представляє все суспільство в сукупності.

Державна влада – «це інструмент забезпечення існування держави та досягнення її цілей через систему повноважень і засобів, що застосовуються від імені суспільства для захисту і реалізації спільного інтересу, забезпечення загальних і часткових потреб», реалізації функцій регулювання та вирішення конфліктів у суспільстві.



2. Цілі та функції державного управління

Ціль визначає напрями майбутньої діяльності та розвитку. Джерело виникнення та функціонування цілей – це потреби й інтереси людей. Сама сутність державного управління потребує налагодженого механізму побудови цілей. Ієрархія цілей будується за принципом пріоритетності потреб та інтересів суспільства. Основні цілі державного управління можна структурувати за різними ознаками – джерелом виникнення, змістовною характеристикою, складністю та ін. (табл.7.2.1).

Таблиця 7.2.1

Цілі державного управління

Цільова сфера життє-діяльності суспільства	Змістовна характеристика
суспільно-політичні цілі	охоплюють комплексний, цілісний, збалансований і якісний розвиток суспільства
соціальні цілі	відображають вплив суспільно-політичних цілей на соціальну структуру суспільства, взаємовідносини її елементів, стан і рівень соціального життя людей
економічні цілі	охоплюють формування та реалізацію економічних відносин, що забезпечують матеріальну основу реалізації суспільно-політичних та інших цілей
духовні цілі	охоплюють вплив на сприйняття духовних (культурних) цінностей, якими керується суспільство, а також задіяння його духовного потенціалу для реалізації інших цілей

Цілі державного управління залежно від горизонту планування та реалізації поділяють на: стратегічні (стосуються якісних характеристик суспільства, його збереження і трансформацією); тактичні; оперативні. Всі цілі взаємопов'язані: стратегічні деталізуються через тактичні цілі, в яких виокремлюються великі блоки дій щодо досягнення перших, а тактичні в свою чергу розкриваються через оперативні цілі, що виражаються у щоденних конкретних діях з досягнення цілей вищого порядку. Цілі реалізуються через функції.

Розрізняють функції державного управління управлінської



форми функціонування держави та управлінські функції органів державної влади як суб'єктів її реалізації. **Функції державного управління** – це специфічні за предметом, сутнісними характеристиками й засобами забезпечення цілісної керуючої впливи держави. В структурі функцій держави суспільні розкривають її суспільну природу й роль, а функції державного управління як діяльнісна характеристика держави вказують, у який спосіб, у процесі яких взаємозв'язків із суспільством вона їх реалізує.

Управлінські функції органів державної влади визначаються як юридично виражені управлінські впливи окремих органів державної влади щодо певних об'єктів управління та компонентів окремих структур, які вони мають право й зобов'язані здійснювати. І функції державного управління в цілому, і управлінські функції органів державної влади внаслідок специфіки їхніх параметрів розділяються на види.

Існують різні підходи щодо класифікації функцій державного управління. Їх поділяють на політичні та технічні функції, або функції загального управління і спеціалізовані функції, функції здійснення суверенітету (зовнішнього і внутрішнього), економічні, соціальні, соціально-виховні функції тощо. Найбільш поширена у вітчизняній літературі класифікація функцій державного управління на загальні, спеціальні та допоміжні: а) загальні – це функції, що породжуються загальними завданнями державного управління та спрямовані на зміцнення конституційно встановлених суспільних відносин, державного устрою, забезпечують захист прав і свобод громадян та стабільність міжнародного становища держави; б) спеціальні функції покликані забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління; в) допоміжні, або забезпечуючі, функції не впливають безпосередньо на діяльність об'єкта управління, однак покликані забезпечувати реалізацію основних і загальних функцій державного управління, а також життєздатність самого органу виконавчої влади та його структурних підрозділів.



3. Функціональна та організаційна структура державного управління

Сукупність функцій державного управління, а також управлінських функцій органів державної влади з врахуванням їх взаємозв'язку та взаємодії формує **функціональну структуру державного управління**. Функціональна структура державного управління забезпечує управлінський взаємозв'язок керуючої системи – суб'єкта управління, яким виступає держава, та керованої системи – об'єкта управління, яким виступає суспільна системою, що розвивається через внутрішню її динамічність.

Основою архітектури функціональної структури державного управління безпосередньо є функції державного управління, які деталізуються через формування управлінських функцій самих органів державної влади, утворюючи цілісну конструкцію. Результатом є реалізація через певний комплекс управлінських функцій органів державної влади кожної функції державного управління, розподілений як по «вертикалі», так і по «горизонталі».

Організаційна структура державного управління залежить від суспільно-політичної природи системи державного управління, цілей, змісту, її соціально-функціональної ролі, а також від інституціонального оформлення системи державного управління як певної сукупності державних організацій, їх персоналу, матеріальних та інформаційних ресурсів, що виділяються і використовуються суспільством на формування та реалізацію державно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Будова організаційної структури державного управління, склад, розміщення і взаємодія її елементів, система та форма зв'язків формуються під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів. До таких факторів слід віднести: конституційно визначену форму та функції держави, а також цілі й функції державного управління; стан розвитку демократизму і стиль державного управління; державну політику у різних сферах життєдіяльності суспільства; стан і



розміщення об'єктів управління; компетентності управлінських кадрів; інформаційного забезпечення державного управління.

Визначальним фактором для побудови організаційної структури управління будь-якої держави є форма держави. Форма держави як сукупність її зовнішніх ознак включає державний устрій, форму правління та політичний режим.

Насамперед організаційна структура державного управління залежить від державного устрою – способу територіально-політичної організації держави серед яких виділяють унітарну й федеративну форми державного устрою.

Унітарна держава – «єдина централізована держава, не розділена на самоврядні одиниці», тобто унітарність характеризується централізацією організаційної структури державного управління, що передбачає прямий або непрямий контроль над місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування.

Федеративна держава – «союзна держава, яка складається з відносно самостійних з політичного та юридичного поглядів державних утворень як членів федерації». Федеративність передбачає розмежування компетенції між федеральними органами влади й органами влади суб'єктів федерації, що зумовлює високу самостійність останніх у побудові владних організаційних структур.

Окремим елементом організаційної структури державного управління є орган державної влади, що забезпечує формування та реалізацію державно-управлінських впливів. Орган державної влади є інституціолізованою одиничною владною структурою, що створена для здійснення закріплених цілей і функцій.

Формування системи органів державної влади передбачає використання при побудові їх організаційних структур таких типів, як лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, програмно-цільовий, матричний.



4. Поняття та класифікація методів державного управління

Загальне розуміння методу трактує його як спосіб досягнення цілі й виражається у впорядкованій діяльності. Метод державного управління – це спосіб досягнення цілей держави через практичну реалізацію функцій управління шляхом організаційно-розпорядчого впливу керуючої системи (суб'єкту) на поведінку й суспільну діяльність керованої системи (об'єкта) з метою досягнення поставлених управлінських цілей.

Методи державного управління можна класифікувати за змістом (відображення вимог законів та принципів управління, специфіки управлінських відносин, розкриття об'єктивних закономірностей реалізації методів), спрямованістю (враховується джерело управлінського впливу та його об'єкт), організаційними формами (форма реалізації управлінського впливу), характером впливу тощо.

Залежно від змісту визначають такі групи методів:

1) організаційно-розпорядчі (адміністративні), серед яких виділяють регламентаційні, розпорядчі та дисциплінарні;

2) економічні, включаючи індикативне планування та розробку цільових державних програм, державне регулювання, грошово-кредитну та фінансову, антимонопольну політику, ціноутворення, податкову політику, економічне стимулювання;

3) правові методи: переконання і примус та субординація і координація; соціально-психологічні, до яких можна віднести соціальне прогнозування та планування, моральне стимулювання, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо.

За спрямованістю впливу методи управління поділяються на такі групи:

- методи, орієнтовані на загальнодержавний рівень;
- методи, орієнтовані на галузевий, регіональний рівень, рівень підприємства, організації, установи (окремий елемент системи);
- методи, орієнтовані на окремого працівника (окремий



індивід).

За організаційними формами методи управління розрізняються в залежності від:

а) типу впливу

- акт,
- норма;

б) способу здійснення впливу

- одноособовий,
- колективний
- колегіальний;

в) часової характеристики впливу

- разові та періодичні,
- тактичні та стратегічні,
- довгострокові та короткострокові;

г) особливостей впливу

- виправляти результати або запобігати,
- втручатися чи вичікувати.

5. Світовий досвід реалізації державного управління: основні моделі

Зміст, методи, моделі державного управління мають різні сутнісні та практичні характеристики в різних країнах, основою їх узагальнення та типологізації насамперед є ступінь цивілізованості суспільства та рівень його політичної культури. Враховуючи зазначений критерій, виділяють такі моделі державного управління(табл. 7.2.2):

- американську;
- японську;
- європейську;
- соціалістичну;
- країн перехідних суспільств.



Таблиця 7.2.2

Моделі державного управління

Модель	Американська система державного управління	Європейська модель державного управління	Японська модель державного управління	Соціалістична модель державного управління	Державне управління в перехідних суспільствах
Характерна ознака					
Форма правління/політична система	президентська/бінарна партійна система	всі форми державного правління, за винятком президентської/партійні системи обмеженого політичного плюралізму	монархічна форма правління і партійна система з домінуванням останньої	змішана форма правління/підпорядкованість державного управління партійному керівництву	різні форми правління, окрім монархічної/кланово-корпоративний, а не партійний принцип формування державних органів
Механізм стримувань і противаг	наявний/жорсткий	наявний	обмежений	формальні	наявні
Державна служба	висока мобільність і конкурентність працівників державної служби; несумісність адміністративно-управлінських посад з іншими посадами	закрита система державної служби (за винятком Великобританії), кадрова, наймана і змішана системи набору державних службовців	суспільна ієрархія, шанобливість, покірність і схильність до добровільного підпорядкування; повільне просування по службі; збереження позитивного найму; закрита система у формуванні управлінських кадрів	всесильність державного апарату (апаратна держава); становлення панівного класу управлінських кадрів – номенклатури	нечіткість і розмитість меж компетенції державних органів, унаслідок чого існує дублювання їх функцій
Методи державного управління	екстраполяція принципів і методів приватного бізнесу на державне управління	переважання правових методів	індикативні методи	централізоване планування, адміністративні	переважання адміністративних
Прийняття управлінських рішень	високий ступінь свободи і відповідальності управлінців	регламентація правом, висока ступінь відповідальності	груповий принцип ухвалення рішень і груповий контроль	Централізоване, відсутність судового і громадського контролю над адміністративними органами	надмірна централізація прийняття державних рішень



Тема 3. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В ОКРЕМИХ СФЕРАХ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1. Державне управління в сфері економіки, його цілі, функції, об'єкти.
2. Особливості управління соціальною сферою.
3. Державне управління в адміністративно-політичній сфері.
4. Специфіка управління у сфері культури та ідеології.

1. Державне управління в сфері економіки, його цілі, функції, об'єкти

Суспільство як соціальна цілісна система поєднує як свої окремі елементи організовані соціальні підсистеми або сфери суспільного життя: економічну, політичну, соціальну та духовну.

Державне управління та державне регулювання економіки акцентують увагу на різних аспектах управлінського впливу. **Державне управління економікою** можна розглядати як «організуючий і регулювальний процес впливу держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою її впорядкування та підвищення результативності господарювання», а **державне регулювання економіки** (ДРЕ) акцентує увагу на застосуванні різноманітних методів і засобів в діяльності органів державної влади щодо цілеспрямованого впливу на поведінку економічних суб'єктів.

Таким чином, ДРЕ фактично трактується як одна із функцій державного управління економікою, що є інструментом реалізації економічної політики.

Регулювання (від лат. *regulare*) означає «підпорядковувати певному порядку».

Отже, державне регулювання економіки – це система державних заходів щодо скерування поведінки економічних суб'єктів у напрямі, необхідному для досягнення цілей державного розвитку поставлених органами державної влади.

Об'єктом державного регулювання економіки є господарство



країни, її регіонів, окремих адміністративних територій, населених пунктів, а також прояви та наслідки соціально-економічних процесів: циклічність, структура економіки, інвестиційні та інноваційні процеси, ціни, грошовий обіг, інфляція, платіжний баланс тощо.

Суб'єктом регулювання виступає держава в особі державних органів управління (президента, парламенту, уряду, місцевих адміністрацій), яка для розв'язання складних соціально-економічних проблем, усебічного врахування інтересів може залучати інші інститути (наукові установи, політичні партії, громадські та релігійні організації).

Економічною основою державного управління взагалі та регулювання в сфері економіки зокрема є державний бюджет та майно держави (засоби виробництва, споруди, транспорт, що перебувають у власності держави).

Напрями державного регулювання економіки залежать від рівня її соціально-економічного й політичного розвитку, повноважень органів державного регулювання, рівня розвитку ринкового господарства, особливостей національної моделі розвитку економіки.

Основними напрямками державного регулювання економіки є:

- регулювання розвитку підприємництва;
- регулювання структурної перебудови економіки;
- конкурентна та інноваційно-інвестиційна політика держави;
- вплив на галузевий розвиток виробництва, сфери обігу і торгівлі;
- управління зовнішньоекономічним сектором.

Державне регулювання підприємництва визначається як система правових, організаційних, адміністративних та регулятивно-контролюючих заходів держави, спрямованих на створення сприятливих умов для становлення та розвитку підприємництва (сприятливого підприємницького середовища) і на його підтримку, включає також управління державним сектором економіки.



Метою регулюючого впливу на розвиток підприємництва є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Механізм державного регулювання підприємництва включає систему державного регулювання процесів, що відбуваються в підприємницькому середовищі (роздержавлення і приватизація, конкуренція і монополізм, банкрутство тощо) і безпосередньо його формують, а також систему державного регулювання та підтримки підприємництва (безпосередньо як об'єкта регулювання).

Головною метою державної структурної політики є формування і підтримка сучасної, ефективної, екологічно безпечної, раціональної структури економіки, яка знаходить свою конкретизацію в таких основних, узагальнених напрямках державної структурної політики:

- установа оптимальних макроекономічних пропорцій;
- розвиток конкуренції й обмеження монополізму;
- формування енергозберігаючої, інноваційної моделі розвитку економіки;
- ліквідація диспропорцій між галузевими комплексами;
- ліквідація диспропорцій технічного рівня виробництва різних галузей;
- зниження енерго- та матеріалоємності виробництва;
- підвищення інноваційності (науково-технічного рівня та якості) і конкурентоспроможності продукції;
- раціональне розміщення виробництва та збалансований розвиток регіонів (створення ефективних регіональних господарських систем);
- посилення соціальної орієнтації економіки;
- створення розвинутого національного ринку;
- охорона навколишнього середовища тощо.

2. Особливості управління соціальною сферою

Державне управління соціальною сферою – це систематично здійснюваний цілеспрямований вплив держави на стан і розвиток соціальної сфери суспільства, різноманітних суспільних процесів, а



також на свідомість, поведінку та діяльність індивідів (як особи та громадянина) через реалізацію державної соціальної політики, виробленої політичною системою та закріпленої законодавчо, що має на меті забезпечення оптимального функціонування та розвитку інститутів громадянського суспільства та соціальної держави.

Соціальна сфера – це сфера суспільного життя, яка охоплює явища, процеси, види діяльності та об'єкти, що пов'язані із забезпеченням життєдіяльності суспільства, людини, задоволенням їхніх потреб, інтересів. У цілому функції соціальної сфери покликані сприяти використанню потенціалу суспільства на благо людини.

Відповідно до Конституції України, теоретичну й правову основу державного управління соціальною сферою становить концепція соціальної держави.

Соціальна держава – особливий тип високорозвиненої держави, у якому забезпечується високий рівень соціальної захищеності всіх громадян за допомогою активної діяльності з регулювання соціальної та економічної сфер життєдіяльності суспільства, установлення в ньому соціальної справедливості й солідарності.

Соціальна політика являє собою обов'язковий елемент діяльності суспільства й держави, її найважливішу область, де конструюється бажаний стан соціальної сфери та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення з метою підвищення рівня життя всіх соціальних груп.

Соціальна політика визначається як діяльність державних і громадських інститутів щодо створення та регулювання соціально-економічних умов життєдіяльності суспільства для забезпечення підвищення рівня добробуту його членів, усунення негативних наслідків функціонування ринкових процесів, а також соціальної справедливості та соціально-політичної стабільності у країні.

Результативність соціальної політики проявляється у збалансуванні розвитку суспільства, забезпеченні стабільності



державного правління, соціальному захисті населення, створенні сприятливих умов для існування індивідів і соціальних спільнот.

Держава в особі відповідних органів управління на загальнодержавному та регіональному рівнях на основі дії принципу соціальних гарантій відповідає за ріст рівня життя та соціальну облаштованість громадян.

Соціальна політика держави включає такі складові:

- регулювання соціальних відносин;
- регламентація умов взаємодії економічних суб'єктів у соціальній сфері (в першу чергу взаємовідносин роботодавців і найманих працівників);
- забезпечення ефективної зайнятості та усунення негативних наслідків проблеми безробіття;
- розподіл і перерозподіл створених доходів економічних суб'єктів;
- формування мотиваційної системи високопродуктивної суспільної праці та забезпечення соціальних гарантій економічно активній частині населення;
- формування та забезпечення дієвості системи соціального захисту населення;
- забезпечення розвитку елементів соціальної інфраструктури (закладів освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, житлово-комунального господарства і т. ін.);
- захист навколишнього середовища тощо.

3. Державне управління в адміністративно-політичній сфері

У системі державного управління сфера адміністративно-політичної діяльності включає такі галузі:

- а) оборона;
- б) безпека;
- в) внутрішні справи;
- г) іноземні справи;
- д) юстиція.



Органи державної влади (виконавчої влади), які забезпечують управління цими галузями, є складовою єдиної системи органів виконавчої влади, що мають компетенції реалізації функцій держави у зазначених галузях.

Специфічність діяльності органів влади в адміністративно-політичній сфері розкривається через певні характеристики. Так, відповідним органам влади притаманна єдність:

- 1) мети діяльності (здійснення єдиної політики),
- 2) завдань (використання всіх можливих інструментів управління та контролю для належного здійснення діяльності та обміну щодо захисту стабільності та безпеки держави),
- 3) функцій (спільна розробка та реалізація політики, дотримання законності в межах власних повноважень щодо захисту інтересів України).

Особливістю державного управління даною сферою є виключно централізований її характер на основі вертикального підпорядкування. Такий стан речей пояснюється тим, що управління адміністративно-політичними відносинами безпосередньо пов'язане із загальнодержавними, загальнонаціональними життєво важливими інтересами (організація військової справи як головний компонент захисту національного суверенітету, підтримка внутрішньодержавного правопорядку і боротьба зі злочинністю, боротьба із наслідками стихійних лих і природних катаклізмів тощо).

Оборона України як об'єкт управління є системною категорією, що включає сукупність політичних, соціально-економічних, організаційних, військових, науково-технічних, інформаційних, правових та інших заходів держави щодо підготовки до збройного захисту та її захист в разі збройної агресії або збройного конфлікту. Метою оборони є створення необхідних умов для запобігання військовому нападу й організації збройної відсічі можливої агресії проти України в будь-який час і за будь-яких обставин.

Під державним управлінням у галузі юстиції прийнято розуміти виконавчо-розпорядчу діяльність суб'єктів державного



управління, спрямовану на виконання завдань зміцнення законності, забезпечення організації захисту прав та інтересів громадян, їх об'єднань, підприємств, установ, організацій і держави в цілому.

Така діяльність передбачає організаційне забезпечення функціонування нотаріату, органів реєстрації актів цивільного стану, судово-експертних установ та організацій адвокатури, судових установ, органів прокуратури.

Національна безпека – стан захищеності суверенітету держави, її територіальної цілісності та конституційного ладу, а також економічного, науково-технічного і оборонного потенціалу й законних інтересів держави та прав громадян від розвідувально-підривної діяльності іноземних спеціальних служб, посягань з боку окремих організацій, груп та осіб.

Безпека досягається проведенням єдиної політики в галузі її забезпечення системою заходів економічного, політичного, організаційно-правового та іншого характеру, адекватного загрозам життєво важливим інтересам особи, суспільства і держави.

Сутність управління в галузі внутрішніх справ і його особливості полягають у тому, що в процесі такого управління здійснюється безпосередня охорона прав і свобод громадян, а також забезпечується громадський порядок та громадська безпека. Основними завданнями органів внутрішніх справ є:

- гарантування особистої безпеки громадян;
- захист прав, свобод і законних інтересів громадян;
- забезпечення охорони громадського порядку;
- попередження, припинення злочинів та інших правопорушень;
- своєчасне виявлення, розкриття і розслідування злочинів, розшук осіб, які їх вчинили;
- забезпечення дорожнього руху;



– захист власності від злочинних посягань; накладення адміністративних стягнень.

4. Специфіка управління у сфері культури та ідеології

Державна політика у сфері культури та ідеології – це діяльність держави, спрямована на максимально можливе забезпечення основної ролі культури в розвитку та самореалізації сутнісних сил людини, збереження національної самобутності народів, утвердження їх гідності. Державна ідеологія – це система ідей, ідеалів, норм і цінностей, які відображають особливості державного буття суспільства, на основі загального інтересу визначає державні цілі, виступає ідейною і ціннісною основою формування теорій і концепцій державного будівництва і знаходить відображення в програмах державного розвитку.

Основними завданнями державної політики у сфері культури є забезпечення:

- необхідних організаційно-управлінських, правових, фінансово-економічних умов для створення, збереження та поширення культурних цінностей у суспільстві з метою максимального задоволення культурних запитів різних суспільних груп;

- прав громадян у сфері культури – свободи творчості, доступу до культурно-мистецьких цінностей;

- вільного функціонування і розвитку всіх існуючих на території країни національних культур, включаючи і культури національних меншин;

- спадкоємності культурного розвитку, збереження єдиного культурного простору держави.

Головне завдання такої політики полягає в забезпеченні громадянам необхідних умов для культурного розвитку – доступу до культурних надбань і цінностей вітчизняної й світової культури, активної участі в культурному житті з урахуванням при цьому культурних потреб та інтересів усіх суб'єктів культурного процесу.



Тема 4. РОЛЬ РІЗНИХ ГІЛОК ВЛАДИ У ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1. Теорія розподілу влади. Система органів публічної влади.**
- 2. Законодавча влада в системі державного управління.**
- 3. Роль виконавчої влади в управлінні.**
- 4. Судова влада у системі державного управління.**
- 5. Контрольна влада у системі управління, її органи та форми діяльності.**

1. Теорія розподілу влади. Система органів публічної влади

Завдання публічної влади полягають у вирішенні суспільних справ, відповідно її компетенція розповсюджується за територіальним принципом, а підкоряються – всі, хто знаходиться на певній «підвладній» території.

Реалізація публічної влади може відбуватись або шляхом здійснення безпосередньо населенням (народом конкретної держави чи окремими територіальними громадами), або шляхом здійснення відповідними інституціями – органами публічної влади. Форма публічної влади визначає відповідну систему органів її реалізації: розрізняють органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Органам публічної влади притаманний системна організація, яка характеризується жорсткою, внутрішньо узгодженою взаємопов'язаністю своїх елементів.

Теорія розподілу влади – це концепція, згідно з якою державна влада має бути поділена між різними, незалежними гілками, щоб запобігти її концентрації в одних руках і уникнути зловживань. Ця теорія виникла у XVII–XVIII ст. і пов'язана з іменами Джона Локка та Шарля Монтеск'є. Отже, публічна влада в державі функціонує на основі принципу поділу влади, сутність якого полягає в поділі влади на три гілки – законодавчу, виконавчу і судову, з метою унеможливлення узурпації та недопущення монополізації державної влади, її зосередження в будь-якій з гілок або носіїв (рис. 7.4.1).



Слід зауважити, що поділяється не влада як така, джерелом якої є народ, а механізм її реалізації (розподіл владних функцій).

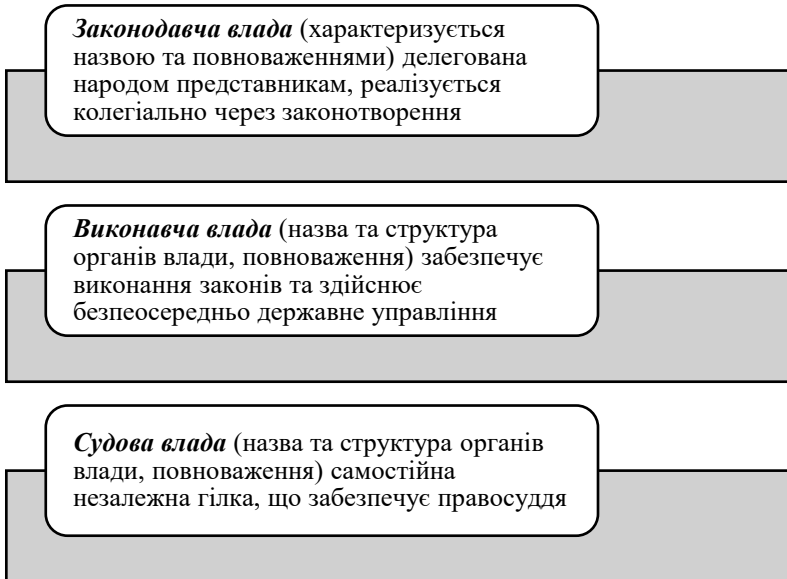


Рис. 7.4.1. Принцип поділу влади

В основі взаємодії гілок влади та забезпечення функціонування принципу поділу влади покладено механізм «стримувань і противаг». Такий механізм, з одного боку, допускає конкуренцію різних органів державної влади, а з іншого – сприяє співробітництву та взаємному пристосуванню органів різних гілок влади за наявності засобів стримування та підтримки відносної рівноваги сил.

У демократичних державах публічна влада поділяється на державну та місцеве самоврядування. Структура влади, представлена у таблиці 7.4.1, є типовою для більшості демократичних держав, хоча співвідношення повноважень може відрізнятися (наприклад, у президентських та парламентських республіках).



Таблиця 7.4.1

Система органів публічної влади в демократичних країнах

<i>Гілка влади / Рівень</i>	<i>Основні органи</i>	<i>Функції</i>
Законодавча	Парламент (однопалатний або двопалатний)	Прийняття законів, затвердження бюджету, парламентський контроль
Виконавча	Уряд (кабінет міністрів), міністерства, урядові агентства, органи виконавчої адміністрації	Реалізація законів, управління державними справами, розробка політики, забезпечення публічних послуг
Судова	Суди (місцеві, апеляційні, верховні, конституційний/вищий суд)	Здійснення правосуддя, вирішення спорів, контроль за конституційністю законів і дій влади
Глава держави (може бути президент або монарх у конституційних монархіях)	Президент / Монарх	Представництво держави, формальні або арбітражні функції, іноді – часткові виконавчі повноваження
Місьцеве самоврядування	Місцеві ради, органи самоврядування громад, мери / голови	Управління місцевими справами, надання послуг на рівні громади, участь громадян у владі

2. Законодавча влада в системі державного управління

Законодавча влада – це делегована народом своїм представникам влада, головне призначення якої полягає у здійсненні державної влади шляхом законотворення.



Узагальнююча назва вищого виборного представницького органу влади – парламент. Структура парламенту залежить від форми державного устрою та політичної системи. Переважно для унітарних країн характерний однопалатний парламент, для федеративних – двопалатний. Результатом реалізації законодавчої влади є формування правової системи держави, яка через законодавство забезпечує правове регулювання суспільних відносин, що виникають у процесі функціонування суспільства й держави. Поточне завдання законодавчої діяльності парламенту полягає у підготовці та прийнятті законів, безпосередньо передбачених Конституцією, і тих законів, які забезпечують потреби розвитку суспільства і держави в усіх сферах їх життєдіяльності.

Особливе місце законодавчої влади в системі органів державної влади пояснюється тим, що вона визначає організацію та функціонування всіх гілок влади, в тому числі виконавчої та судової, а отже, відіграє свою орієнтовну роль стосовно цих гілок державної влади. У відносинах з іншими гілками державної влади, а також для визначення ролі законодавчої влади в суспільстві важливе значення має реальна, тобто фактична, сила законодавчої влади. У більшості сучасних демократичних держав законодавча влада – це сильна влада, яка здійснює дієвий контроль стосовно виконавчої влади через роботу слідчих комісій, звіти уряду та інших посадових осіб тощо.

3. Роль виконавчої влади в управлінні державою

Виконавча влада – влада, яка здійснює через діяльність відповідних органів безпосереднє управління державою. Носієм виконавчої влади на загальнодержавному рівні, тобто в масштабах усієї країни, є уряд. Назва уряду будь-якої країни встановлюється Конституцією й законодавством, а його очільником виступає глава. Найбільш розповсюдженою офіційною назвою уряду є Рада міністрів або Кабінет міністрів. Призначення глави уряду залежить від форми правління: у президентських республіках (США) главою



уряду є безпосередньо президент; у республіках змішаного типу главою уряду є прем'єр-міністр (назва посади також може бути різною, наприклад у Німеччині – канцлер). Склад уряду формують глава уряду, його заступники (віцепрем'єри), міністри, що очолюють окремі міністерства.

Призначенням уряду є забезпечення виконання законів та інших нормативно-правових актів законодавчої влади (парламенту). Уряд як вищий рівень виконавчої влади відповідальний перед парламентом, підзвітний і підконтрольний йому. Однак діяльність виконавчої влади не вичерпується лише «виконанням законів». До компетенції виконавчої влади належить відпрацювання шляхів та засобів реалізації законів, здійснення поточного управління процесами соціально-економічного розвитку держави, реалізація розпорядчої діяльності. У цих цілях з усіх питань своєї компетенції уряд видає нормативно-правові акти (укази, розпорядження та ін.), що мають підзаконний характер.

Таким чином, значення органів виконавчої влади полягає в управлінні, що включає виконавчу та розпорядчу діяльність. Виконавчий аспект – здійснення тих рішень, що прийняті органами законодавчої влади; розпорядчий аспект – здійснення управління шляхом видання підзаконних актів і виконання організаційних дій.

Діяльність виконавчої влади відбувається безупинно (на відміну від законодавчої і судової) і розповсюджується на всю територію держави. Підґрунтям функціонування виконавчої влади є людські, матеріальні та інші ресурси, а інституційним забезпеченням – система органів виконавчої влади.

4. Судова влада як складова системи державного управління

Судова влада – це специфічна гілка єдиної державної влади, яка має власну виключну компетенцію щодо розгляду юридично значущих справ, що мають правові наслідки, і реалізується виключно конституційними органами (судами) в межах закону та спеціальних (судових) процедур. Основу судової влади, безумовно, складає сукупність судових органів, наділених різною



компетенцією.

Судова влада характеризується й певними ознаками, які належать лише їй і виражають її власну специфіку: об'єктивність, легітимність, нормативність, особлива предметна сфера, ситуативний характер.

Судову владу залучають до дії лише в умовах розгляду юридичної справи, тобто за умов, якщо:

- а) хоча б два суб'єкти знаходяться у стані суперечки;
- б) спір виник щодо відносин, які регулюються правом.

Сторони звертаються до суду з проханням виступити безстороннім арбітром у вирішенні їх справи. Судова влада функціонує виключно за умови звернення до неї суб'єктів права. За своєю ініціативою суд не розпочинає розгляд юридичних справ, тобто судова влада «пробуджується» актом звернення до суду і функціонує на час розгляду справи. Реалізація судової влади в умовах конкретної юридичної справи і тільки за умови звернення до неї зацікавлених сторін є ознаками, які підкреслюють ситуативний характер судової влади, її відмінність від законодавчої і виконавчої гілок влади, предметна сфера яких поширюється на більш загальне коло правовідносин.

Основною функцією судової влади є вирішення юридично значущих справ, що мають юридичні наслідки. Рішення, що приймаються судом у межах здійснюваної функції, обов'язкові для всіх державних органів, організацій та установ усіх форм власності, фізичних та юридичних осіб. Інакше вступає в дію механізм державного примусу, який забезпечує виконання рішення суду.

5. Контрольна влада в системі управління, її органи та форми діяльності

Контроль у сфері державного управління певною мірою реалізується як основна або допоміжна функція всіма органами виконавчої влади. Однак у різних суб'єктів значні відмінності мають перш за все зміст та методи контрольної діяльності, а також його обсяг, форми й власне призначення. Контроль для одних



органів влади є основною діяльністю, вони, власне, є контролюючими, а для інших – елементом при виконанні основної функції. Відповідно контроль у сфері управління здійснюється як спеціальними органами контролю, так і органами загальної компетенції.

У вузькому значенні контроль – це вид діяльності, що здійснюється з метою організації виконання законів та інших нормативно-правових актів, доручень органів влади вищого рівня, дотримання виконавської та фінансової дисципліни, належного використання фінансових коштів і майна, організації роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян та ін.

Державний контроль – одна з форм здійснення державної влади, забезпечення додержання законів та інших нормативних актів, що видаються органами держави, система державних органів перевірки. Головна мета державного контролю – підвищення ефективності діяльності органів державної влади й управління стосовно захисту інтересів країни та її громадян шляхом посилення відповідальності цих органів і їхніх посадових осіб за виконання покладених на них обов’язків. Якщо управлінську діяльність кваліфікувати як певні суспільні відносини, які дають змогу реалізувати численні прямі та зворотні зв’язки між суб’єктами й об’єктами управління, то функції контролю мають тісно поєднуватися з іншими формами та елементами державного управління, зумовлюючи їхній взаємозв’язок.

Згідно з поділом державної влади на три гілки – виконавчу, законодавчу й судову, – державний контроль розподіляється на парламентський, урядовий (адміністративний) і судовий.

Окремо виділяються президентський контроль і прокурорський нагляд.



Тема 5. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

- 1. Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка.**
- 2. Основні напрями регіонального управління та державна регіональна політика.**
- 3. Механізми реалізації регіональної політики держави.**
- 4. Регіональне управління та місцеве самоврядування.**

1. Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка

Поняття «регіональне управління» широко використовується в теорії та практиці управління в контексті адміністративно-територіального поділу країни. У законодавстві як регіон визначається частина території України, що володіє певною сукупністю природних, соціально-економічних, національних, культурних та інших умов.

За економічним змістом регіон – соціально-економічна система, тобто частина території країни, яка територіально спеціалізована й адміністративно визначена, а також характеризується цілісністю відтворювального процесу і єдиною системою управління. Відповідно, регіональне управління – це управління функціонуванням та розвитком регіону на основі використання його ресурсів.

Форми й методи управління соціально-економічними процесами на регіональному рівні визначаються, з одного боку, загальнодержавною економічною політикою, а з іншого – регіональною політикою, що враховує особливості розвитку регіонів.

Особливість регіонального управління виражається інтегрованою функцією галузевого, державного, місцевого (самоврядування) та міжгалузевого управління, що розкривається в цілях управління (рис. 7.5.1) та враховує такі характеристики регіону:

- складна структура;



- складні елементи регіональної системи вимагають для свого управління розробки специфічного механізму управління;
- механізми управління повинні бути взаємно несуперечливі.

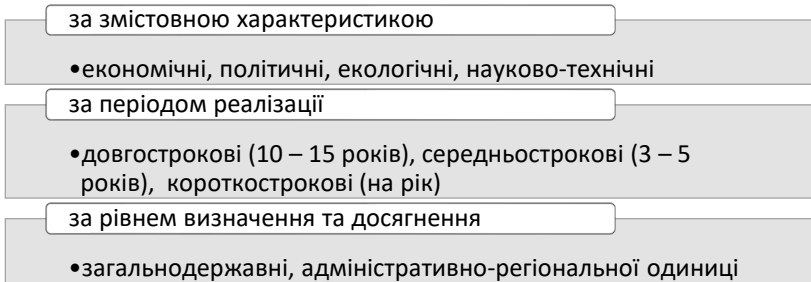


Рис. 7.5.1. Цілі регіонального управління

2. Напрями регіонального управління та державна регіональна політика

Державна регіональна політика – цілеспрямована діяльність держави щодо управління економічним, соціальним, екологічним і політичним розвитком країни в регіональному аспекті відповідно до заздалегідь розробленої програми. Державна регіональна політика є невід’ємною складовою політики держави, спрямованої на організацію території країни відповідно до державної стратегії розвитку. Об’єктивною передумовою регіональної політики є структурна неоднорідність країни в характеристиках її простору з позицій природно-географічного розташування та ресурсного забезпечення, соціально-економічного розвитку, етнічного складу й політичної активності та прихильності різним ідеям. Подібна неоднорідність, інтереси і особливості регіонів мають враховуватися під час проведення будь-якого заходу.

Усе це реалізується через комплекс завдань державної регіональної політики: зміцнення основ державності; пошук оптимальної моделі державного та територіального устрою; забезпечення економічної самодостатності регіонів через



узгодження загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів і економічних пріоритетів; активна участь регіонів і органів місцевого самоврядування в управлінні державою та самостійне вирішення питань у межах своєї компетенції; підвищення та вирівнювання регіональних життєвих умов населення.

Зважаючи на природу регіональних процесів, держава має виробити чітку політику дій щодо розвитку всіх сфер суспільного життя: соціальної, промислової, аграрної, екологічної, гуманітарної, науково-технічної. Таким чином, за напрямками регіональну політику можна поділити на соціальну, економічну, екологічну, гуманітарну, науково-технічну. Відповідно деякі з цих видів мають кілька елементів як порівняно самостійних напрямів регулювання важливих територіальних процесів. Наприклад, у межах регіональної соціальної політики можна виділити політику соціального захисту, житлову, демографічну, урбаністичну, рекреаційну, політику зайнятості. Структурними компонентами регіональної гуманітарної політики є: національна, етнічна, культурна, освітня, міжконфесійна тощо. Для кожної з цих складових держава повинна встановлювати цілі, пріоритети в регіональному розрізі, визначати обсяг централізованих ресурсів і завдання місцевих державних адміністрацій. Отже, кожна складова регіональної політики має свою мету і свої засоби реалізації. Предметом державної регіональної політики є, з одного боку, розподіл влади між центром і регіонами, а з іншого, – регуляторна діяльність держави в регіонах.

3. Механізми реалізації регіональної політики держави

Механізм реалізації державної регіональної економічної політики можна визначити як систему економічних та організаційно-економічних важелів і засобів, які дозволяють здійснювати державний вплив на просторову організацію суспільства, забезпечувати соціально-економічний розвиток регіонів, вдосконалювати структуру їхнього господарського



комплексу. Основними складовими цілісного механізму державної регіональної політики України, як визначено діючими нормативними документами, виступають: відповідна законодавчо-нормативна база, бюджетно-фінансове регулювання регіонального розвитку, прогнозування і програмування, розвиток різних форм територіальної організації продуктивних сил (створення спеціальних економічних зон, міжрегіональне та прикордонне співробітництво тощо).

Підґрунтям механізму регіональної економічної політики насамперед є законодавча база, що визначає взаємовідносини держави і її адміністративно-територіальних одиниць – регіонів – та відповідні організаційні структури щодо реалізації управління соціально-економічними процесами. На сучасному етапі економічного розвитку законодавчо визначено основною метою державної політики – підвищення економічної самостійності територій. Реалізація зазначеної мети передбачає координування з боку держави діяльності місцевої влади на основі визначення співвідношень державного й місцевих бюджетів, формування централізованих і регіональних фондів різного цільового призначення, а також розвитку інфраструктурних об'єктів місцевого та загальнодержавного значення.

Об'єктом регулювання з боку владних структур має бути раціональне використання природно-ресурсного, виробничо-економічного, трудового та рекреаційного потенціалів регіонів. Досягнення збалансованості між виробничою та соціальною функцією на регіональному рівні – джерело прискорення розвитку, зростання споживання й поліпшення життєвих стандартів для населення.

Економічне регулювання передбачає застосування економічних регуляторів регіонального розвитку. Отже, до державних економічних регуляторів належать податкова та цінова політика; різні види тарифних та нетарифних інструментів – квоти та ліцензії, дотації та субвенції, державні закупівлі. Зазначені економічні регулятори повинні мати цілеспрямований



стимулюючий характер, бути обмеженими, особливо щодо пільг і дотацій.

Як уже зазначалось, держава спрямовує й координує діяльність місцевих органів державної виконавчої влади у сфері організації економічної безпеки держави, зміцнення фінансово-економічної стабільності, грошового обігу, фінансово-бюджетної дисципліни, валютного й митного контролю, реалізації загальнодержавної структурно-промислової, науково-технічної політики та інших загальнодержавних пріоритетів і програм. Державне регулювання регіонального розвитку передбачає використання методів та інструментарію адміністративно-правового, економічного та конкретно територіального регулювання.

4. Регіональне управління та місцеве самоврядування

Місцеве самоврядування виступає одним із найважливіших принципів організації і функціонування влади в суспільстві й державі. Воно є необхідною ознакою будь-якого демократичного ладу, оскільки демократія найбільш конкретно проявляється на місцевому рівні, адже якраз тут приймаються рішення, які зачіпають повсякденні інтереси людини. Місцеве самоврядування є порівняно новим соціальним інститутом для України. Сам термін увійшов у політичний та юридичний обіг із середини XIX ст. за ініціативи прусського юриста Рудольфа Гнейста. **Місцеве самоврядування** – це законодавчо забезпечене право територіальної громади самостійно здійснювати вирішення питань місцевого значення. Основне призначення місцевого самоврядування – створення та підтримка життєвого середовища, яке б сприяло всебічному розвитку людини, забезпечувало надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг, а також стимулювало сталий розвиток дієздатної громади. Краще розкривають природу самоврядування його принципи та такі важливі ознаки його органів, як правова, організаційна та фінансова автономія щодо державних органів.



Однією з найбільш дискусійних проблем теорії та практики є розмежування функцій та повноважень державних органів влади та органів місцевого самоврядування. Еволюційно сформувались такі основні моделі регіонального управління:

- централізована система, за якої на всіх управлінських рівнях управління здійснюють органи державної влади, що мають вертикальне підпорядкування і формуються урядом або главою держави;

- англо-американська система, за якої представницькі органи діють самостійно, пряме підпорядкування вищим органам відсутнє. Контроль здійснюється опосередкованим (непрямим) шляхом через міністерства й суд, на місцях відсутні уповноважені центрального уряду;

- континентальна (романо-германська, або європейська) модель: місцеві органи влади підпорядковуються вищим державним органам, які здійснюють прямий контроль їх діяльності; базується на поєднанні місцевого самоврядування та місцевого управління; враховується різне трактування «природних» і «штучних» адміністративно-територіальних одиниць.

Дальший розвиток місцевого самоврядування в країні пов'язаний насамперед з визначенням його функцій і відповідальності, а також економічних ресурсів та інструментів, що забезпечують їх реалізацію. Найважливіший економічний ресурс функціонування системи місцевого самоврядування – це муніципальна власність: майно органів місцевого самоврядування; муніципальні землі й інші природні ресурси; муніципальні банки та інші фінансово-кредитні організації; муніципальні заклади освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, інше рухоме й нерухоме майно. Формально до складу муніципальної власності включаються також засоби місцевого бюджету і муніципальні позабюджетні фонди. Варто наголосити, що мобілізація й використання фінансових засобів місцевого самоврядування мають розглядатися як особлива сфера економічних відносин.



Тема 6. СИСТЕМА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: КОНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ, РОЛЬ В УПРАВЛІННІ

- 1. Конституційна модель розподілу влади в Україні.**
- 2. Верховна Рада України та інститут Президентства.**
- 3. Загальна характеристика органів виконавчої влади України.**
- 4. Центральні органи виконавчої влади в Україні: організаційна структура та компетенції.**
- 5. Місцеве самоврядування у державному управлінні України.**

1. Конституційна модель розподілу влади в Україні

Принцип розподілу державної влади в Україні проголошений у Декларації про державний суверенітет України (1990 р.).

Однак реальне розмежування всіх гілок влади знайшло втілення лише у Конституції України 1996 року:

- 1) законодавча;
- 2) виконавча;
- 3) судова.

В розвинутих демократичних країнах ще виділяють «четверту» гілку влади – громадянське суспільство (ЗМІ, громадські об'єднання), які є ядром інтересів громади та держних органів влади.

Значення розмежування гілок публічної влади для українського суспільства виражається в таких завданнях:

- потреба створення механізму стримувань і противаг для недопущення узурпації влади або зловживання нею;
- творення механізму співробітництва і взаємодії вищих органів влади на основі принципів їх взаємозв'язку та спеціалізації;



— обмеження (лімітування) державної влади як такої з метою становлення інститутів громадянського суспільства та його розвитку;

— відокремлення в системі публічної влади місцевого самоврядування (його розвиток) та місцевих органів державної влади.

Основні засади конституційної моделі розподілу влади в Україні полягають у такому:

1) влади мають бути розмежовані (розподілені) на три гілки – законодавча, виконавча, судова, й відповідно не мають бути сконцентровані в одному органі.

Це означає, що жоден державний орган чи посадова особа не може поєднувати у своїх руках усі види влади одночасно. Такий поділ запобігає узурпації влади та гарантує демократичне функціонування держави;

2) практичний аспект розмежування передбачає:

- розподіл й чітку визначеність компетенцій;
- можливість взаємного контролю;
- вироблення системи стримувань і противаг;
- забезпечення збалансованості та рівноваги за допомогою процесів улагодження та погодження.

Кожна гілка влади має:

1) чітко окреслені повноваження, закріплені в Конституції, і не може виходити за їх межі;

2) ситему стримувань і противаг – механізм, який дозволяє одній гілці контролювати іншу (наприклад, парламент може висловити недовіру уряду, Президент може ветоувати закон, а суд може визнати його неконституційним);

3) так досягається баланс влади – жодна з гілок не домінує над іншими, а рішення ухвалюються через взаємодію, компроміс і погодження позицій.

Система державного управління набула свого сучасного вигляду в результаті еволюційних та трансформаційних змін, які наведено в таблиці 7.6.1.



Таблиця 7.6.1

Становлення системи державного управління в Україні

Етап	Характеристика
I етап (1991-1996 рр.) – становлення вітчизняної системи державного управління	Даний етап характеризується зломом радянської адміністративно-командної системи і становлення вітчизняної адміністративної системи, формуванням початкових засад функціонування інституту державної служби в Україні, утворенням спеціально уповноваженого органу з питань державної служби, заснуванням Української академії державного управління при Президентові України та формуванням системи професійного навчання державних службовців.
II етап (1996-2003 рр.) – комплексна перебудова системи центральних та місцевих органів виконавчої влади	Прийняття у 1996 р. Конституції та відповідна зміна організаційної та функціональної структури органів державної влади в Україні Розпочалось здійснення адміністративної реформи. Зміни, які передбачала реформа: підвищення урядових повноважень; збільшення ролі міністерств щодо розробки різних видів політик; розмежування статусу, повноважень і функцій різних органів виконавчої влади; збільшення можливостей виконавчої влади впливати на місцевий рівень.
III етап (2004-2009 рр.) – перехідний етап перетворень системи державного управління	Даний етап включає зміни, обумовлені прийняттям нової редакції Конституції України, підготовкою нової концепції адміністративної реформи, адміністративно-територіальної реформи та реформуванням системи місцевого самоврядування.
IV етап (2010-2014 рр.) – законодавчі зміни організації системи органів виконавчої влади	На даному етапі в Україні практично було сформовано більшість інститутів публічної адміністрації, створено нову нормативно-правову базу, що регламентує державне управління та місцеве самоврядування.
V етап (з 2014 р. – тепер. час.) – реформування системи державного управління та державної служби відповідно до європейських принципів державного управління	Проголошений Україною курс на інтеграцію до ЄС передбачає досягнення не тільки соціально орієнтованої економіки, а й високих стандартів, реальної демократії, побудови громадянського суспільства, дотримання верховенства права. Європейський вибір обґрунтовується високим рівнем життя, прав і свобод громадян, досягнутим розвинутими країнами

2. Верховна Рада України та інститут Президентства

Визначальними повноваженнями у сфері державного управління наділений Президент України. Президент як глава держави виконує інтегруючі функції в межах свого конституційного



призначення.

Запровадження поста Президента в Україні пов'язано з рядом об'єктивних обставин перехідного періоду, прагненням посилити вплив державних інституцій, що її уособлюють, на процеси державно-правових та соціально-економічних трансформацій, а також забезпечити зміцнення виконавчої гілки влади.

Статус президента залежить від різновидів республіканської форми правління:

- у президентських республіках президент є главою держави і главою виконавчої влади;
- в республіках парламентського типу президент є тільки главою держави, але не очолює уряд;
- в республіках змішаного типу президент є тільки главою держави, хоча має значні юридичні та реальні повноваження щодо керівництва урядом.

Інститут президентства досить поширений. Так, із 193 країн, що входять до ООН, інститут президенства є у більш ніж 130 країнах. В Україні інститут президенства було запроваджено із прийняттям відповідного закону 5 липня 1991 р. – ЗУ «Про застосування поста Президента Української РСР і внесення змін і доповнень до Конституції Української РСР», а також відповідні положення є у Конституції України щодо порядку обрання та припинення повноважень президента, статусу, вимог до кандидатів, терміну здійснення повноважень, їх обсягу. Порядок обрання та вимоги:

- президента України обирають громадяни шляхом таємного голосування строком на п'ять років на основі прямого виборчого права;
- громадянство України, віковий ценз (35 років), володіння державною мовою, на термін не більше 2-х строків підряд.

Конституцією України передбачено встановлення недоторканності Президента під час виконання ним своїх повноважень (рис. 7.6.1), які не делегуються.



Рис. 7.6.1. Повноваження президента

Президент видає укази й розпорядження, обов'язкові до виконання на всій території України.

Президент, поряд із зазначеними повноваженнями, є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України. Інституційний характер посади президента передбачає наявність інституцій, які забезпечують діяльність Президента, зокрема:

- дорадчих;
- консультативних;
- допоміжних.

Основними із них в Україні є Рада національної безпеки, оборони України та Офіс президента.

Рада національної безпеки і оборони України є координаційним органом, що забезпечує узгодження та вирішення питань національної безпеки і оборони. Ця інституція вносить



пропозиції щодо реалізації засад внутрішньої та зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони президентові, а також координує та здійснює контроль за діяльністю відповідних органів виконавчої влади у мирний час і, особливо, в умовах воєнного або надзвичайного стану.

Офіс Президента України – це допоміжний орган, який є апаратом, що здійснює забезпечення функціональної діяльності президента.

Парламентом в Україні є Верховна Рада України, що представляє законодавчу владу і є єдиним органом законодавчої влади в Україні. Верховна Рада України не розглядається як орган вищого рівня відносно інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що впливає з принципу поділу влади. Вплив парламенту України на діяльність інших органів державної влади й органів місцевого самоврядування здійснюється в межах покладених функцій, тобто шляхом прийняття законів, дотримання яких обов'язкове для всіх суб'єктів на території України.

Верховна Рада України є однопалатним парламентом, що складається із 450 парламентарів – народних депутатів України. Народні депутати обираються шляхом таємного голосування вільними виборами строком на 5 років на основі загального, рівного і прямого виборчого права.

Вимоги до кандидатів у народні депутати:

- громадянство;
- відповідний вік (на час виборів 21 р.);
- право голосу;
- проживання на території України протягом п'яти років.

Керівництво роботою Верховної Рада здійснює Голова ВРУ, його перший заступник і заступник голови Верховної Ради, які обираються на першому засіданні.

Діяльність ВРУ відбувається на основі реалізації визначених повноважень (рис. 7.6.2).



Рис.7.6.2. Класифікація та склад повноважень ВРУ

3. Загальна характеристика органів виконавчої влади України

Виконавчу владу реалізує ціла система органів державної влади, які забезпечують управління економічною та соціальною сферами всієї країни, здійснюють вирішення всіх інших управлінських справ.

Структура системи органів виконавчої влади передбачає ланки трьох організаційно-правових рівнів (рис. 7.6.3).

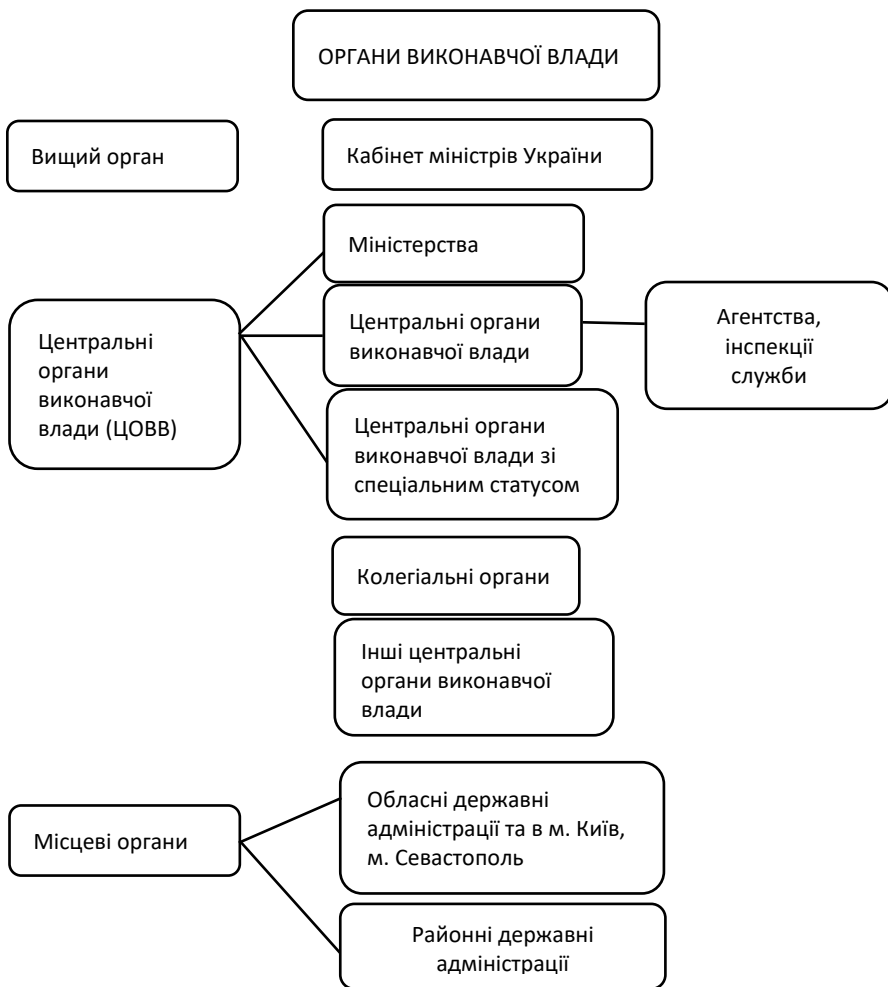


Рис. 7.6.3. Органи виконавчої влади в Україні



1. *Вищий рівень* – уряд. Функції уряду в Україні виконує Кабінет Міністрів України. Повноваження уряду чітко визначені в Конституції України та Законі України «Про Кабінет Міністрів України» (рис. 7.6.4). Уряд забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність; здійснення її внутрішньої і зовнішньої політики; виконання законів України; розробку та реалізацію фінансової, монетарної, цінової та інвестиційної політики; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; підготовку проекту Державного бюджету та його виконання після затвердження Верховною Радою. Основними функціональними формами діяльності уряду є управління, регуляторні та адміністративні дії й акти.

Здійснення зовнішньої і внутрішньої політики
Забезпечення виконання Конституції і законів
Забезпечення дотримання прав і свобод людини
Розробка і здійснення програми економічного, соціального і культурного розвитку
Координація роботи міністерств і відомств
Забезпечує проведення фінансової, цінової і податкової політики
Забезпечення прав і свобод громадян
Призначення і звільнення органів виконавчої влади
Організація і здійснення зовнішньоекономічної діяльності
Забезпечення рівних умов розвитку всіх форм власності

Рис. 7.6.4. Повноваження уряду України

2. *Центральний рівень* включає низку органів державної влади, до яких відносять:

- Міністерства, керівники яких входять до складу Кабінету Міністрів;
- Колегіальні органи;
- Державні служби, агенції, інспекції;
- Інші центральні органи виконавчої влади;



– Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом.

3. *Місцевий, або територіальний, рівень*, на якому діють територіальні представництва центральних органів виконавчої влади та місцеві державні адміністрації як органи загальної компетенції.

Управління місцевими справами здійснюють органи місцевого самоврядування – відповідні ради та їх виконавчі органи, які вони самостійно формують. Вони не є державними, але, відповідно до ст. 143 Конституції України, органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади. Такими органами є: виконавчі комітети сільських, селищних і міських рад. Місцеві органи виконавчої влади здійснюють виконавчу і розпорядчу діяльність на конкретних територіях (згідно з адміністративно-територіальним поділом). Виконавча реалізується у безпосередньому виконанні приписів законодавчої влади, а розпорядча – у виданні від свого імені актів управління для виконання цих приписів.

4. Центральні органи виконавчої влади в Україні: організаційна структура та компетенції

Здійснення оперативного й повсякденного державного управління в окремих галузях і секторах народного господарства покладено на центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ). В Україні ЦОВВ характеризуються тим, що: система ЦОВВ встановлюється указами Президента; глава держави призначає на посади та припиняє повноваження керівників ЦОВВ; у системі ЦОВВ членами Кабінету Міністрів є лише очільники міністерств, які мають статус політичних діячів. Система центральних органів виконавчої влади розглянута вище. Центральні органи виконавчої влади – це група підвідомчих Кабінету Міністрів України органів виконавчої влади, щодо яких ключові установчі та кадрові питання вирішуються Президентом України відповідно до його конституційно визначених повноважень. Кількість і перелік



центральных органів виконавчої влади України законодавчо не закріплені, оскільки їх система є динамічною й залежить від завдань, які постають перед державою на кожному часовому етапі розвитку. Тому кількість, перелік, завдання та функції ЦОВВ в Україні встановлюються указами Глави держави.

Міністерство є центральним органом виконавчої влади, що здійснює державне управління в певній галузі чи сфері життя, відповідно забезпечує провадження державної політики у визначеній сфері діяльності. За змістом діяльності міністерства можуть бути галузеві (керують певною галуззю – Міністерство охорони здоров'я) і функціональні (здійснюють виконання певної і водночас основної функції – Міністерство фінансів). Загалом діяльність міністерств об'єднує два типи функцій: забезпечення аналітико-консультативної допомоги у виробленні та здійсненні політики міністрів у відповідних сферах державного управління; функції забезпечення задоволення потреб суспільства і держави.

Державні служби, агенції, інспекції – це центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується урядом в особі Прем'єр-міністра України, віцепрем'єр-міністра або відповідним міністерством. Особливістю цих органів влади є різне акцентування функцій: інспекції виконують контрольно-наглядові функції, агенції – управлінські функції щодо державної власності, служби – функції надання адміністративних послуг. Традиційно державні служби, агенції, інспекції створюються як ієрархічний щабель, що безпосередньо підпорядкований (аналогічно міністерствам) КМУ у тих сферах управління, які не охоплюються міністерствами і мають зазвичай міжвідомчий або надгалузевий – порівняно з міністерствами – характер (хоч нерідко ці ознаки переплітаються).

Колегіальні органи (національні комісії) – це органи державної виконавчої влади, що мають загальну компетенцію у певній сфері (наприклад, у сфері зв'язку та інформатизації) й здійснюють управлінський процес колективно, але з керівником на чолі, є підпорядкованими Президенту України, підзвітними Верховній



Раді України.

Організаційна структура ЦОВВ універсальна і складається з керівництва, функціональних підрозділів та забезпечувальних структурних підрозділів (рис.7.6.5).

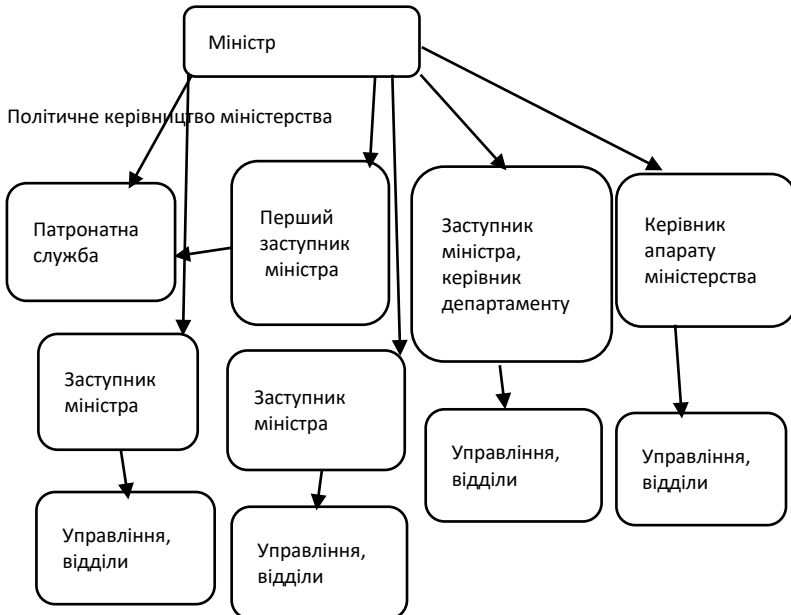


Рис. 7.6.5. Типова структура міністерства

Центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом – це орган державної виконавчої влади, що має особливі завдання та повноваження, спеціальний порядок утворення та функціонування, а також призначення і звільнення керівників та вирішення інших питань (наприклад, Антимонопольний комітет України). ЦОВВ зі спеціальним статусом є органом виконавчої влади, що здійснює міжгалузеву координацію та контроль, діяльність якого спрямовується Кабінетом Міністрів, якому він підпорядкований.

Зміст управлінських відносин у системі органів виконавчої



влади складають повноваження органів, тобто їх права та обов'язки, передбачені законодавством, а повноваження знаходять вияв у поведінці, діях щодо реалізації прав і виконання обов'язків. Центральні органи виконавчої влади мають свої територіальні підрозділи. Територіальні органи (підрозділи) ЦОВВ також є державними органами, які створюються для реалізації функцій та повноважень відповідних ЦОВВ на місцевому територіальному рівні. У більшості випадків на місцевому рівні органами ЦОВВ є управління, відділи та інші структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій. Міністерства забезпечують в установленому порядку координацію діяльності створених ними територіальних органів з місцевими державними адміністраціями. Призначення та звільнення з посад керівників управлінь, відділів та інших структурних підрозділів здійснюються головою місцевої державної адміністрації за погодженням з відповідним міністерством. У випадку неналежного виконання керівником структурного підрозділу місцевої державної адміністрації покладених на нього повноважень міністерство має право притягнути його до дисциплінарної відповідальності (крім звільнення з посади) або звернутися до голови місцевої державної адміністрації з поданням про його звільнення з посади.

Окремі ЦОВВ мають самостійні територіальні представництва, які не входять структурно до складу державних адміністрацій, але взаємодіють з ними щодо реалізації державної регіональної політики.

5. Місцеве самоврядування в державному управлінні України

Конституційно в Україні закріплено дві системи влади на місцях: представництво держави як орган виконавчої влади – місцеві державні адміністрації, та органи місцевого самоврядування, що представляють публічну владу територіальних громад. Становлення й розвиток інституту місцевого самоврядування в демократичних країнах спричинено



усвідомленням суспільством необхідності нівелювати негативні наслідки централізації влади у державі й забезпечити її одночасну децентралізацію, що враховує функціонування об'єднаних спільними місцевими інтересами первинних територіальних громад. Ще одним поясненням є розуміння того, що на місцевому рівні зосереджується більшість звернень громадян до влади, які стосуються повсякденних умов життєзабезпечення, й там же мають вирішуватися.

Місцеве самоврядування – «це право та реальна здатність територіальної громади (жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста) самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Місцеве самоврядування є одним із елементів системи організації суспільного управління. Місцеве самоврядування відрізняється від місцевого управління спрямованістю на забезпечення потреб та інтересів місцевого населення. Політичний аспект місцевого самоврядування характеризує його інституціоналізацію як специфічної форми реалізації публічної влади, що відмінна як від держави, так і від громадських об'єднань. Основні риси місцевого самоврядування в Україні: демократичний характер; реалізація на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою держави; відсутність ієрархії між територіальними громадами та їх інститутами; специфічний правовий статус; характер соціальної служби, фінансово-економічний та політичний.

Ознаками інститутів місцевого самоврядування є правова (законодавча визначеність власних повноважень), організаційна (самостійне визначення внутрішньої структури органу) та фінансова автономія (володіння і розпорядження власними коштами, достатніми для здійснення своїх функцій і повноважень) щодо інших органів місцевого самоврядування, а також державних органів.



Тема 7. РЕГІОНАЛЬНІ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

1. Місцеві державні адміністрації в системі державного управління: порядок формування та структура.

2. Повноваження та порядок роботи місцевих державних адміністрацій.

3. Конституційно-правові засади місцевого самоврядування в Україні.

4. Система місцевого самоврядування в Україні. Завдання, компетенції та повноваження органів місцевого самоврядування.

1. Місцеві державні адміністрації в системі державного управління: порядок формування та структура

Конституцією України закріплено дві системи влади на місцях: місцеві державні адміністрації, які є місцевими органами виконавчої державної влади, і місцеве самоврядування як публічну владу територіальних громад.

Місцеві державні адміністрації (МДА) згідно з відповідним законом, є місцевими органами виконавчої влади, які перебувають у системі подвійного підпорядкування, і входять до системи органів виконавчої влади.

Подвійність підпорядкування означає, що адміністрації в цілому підзвітні та підконтрольні органам виконавчої влади вищого рівня, а також відповідним радам (обласним та районним) щодо повноважень, делегованих їм цими радами. Це забезпечує баланс впливу центральної влади на місцях і запобігає концентрації влади в одних руках.

Місцеві державні адміністрації як юридичні особи мають печатки із зображенням Герба України та своїм найменуванням, а також рахунки в банках України та здійснюють виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці в межах своїх повноважень. Діяльність місцевих державних адміністрацій передбачає реалізацію покладених на них завдань (рис. 7.7.1)



Рис. 7.7.1. Завдання місцевих державних адміністрацій

Організаційні аспекти формування місцевих державних адміністрацій регламентуються постановами Кабінету міністрів України, а їх голови призначаються президентом. Оскільки місцеві державні адміністрації є єдиноначальними органами загальної компетенції, то їх очільники одноособово приймають рішення у формі розпоряджень і несуть за них відповідальність згідно із законодавством. Конкретна структура місцевих державних адміністрацій залежить від особливостей регіонального розвитку, однак типова структура визначена постановою Кабміну. *Апарат МДА* забезпечує діяльність адміністрації, а саме: правове, організаційне, матеріально-технічне забезпечення; підготовка аналітичних, інформаційних матеріалів; документообіг, кадрова робота, розгляд звернень громадян; забезпечення доступу до публічної інформації, антикорупційні заходи, мобілізаційні функції. *Галузеві (функціональні) підрозділи* реалізують державну політику в певних сферах, підпорядковані голові МДА та підзвітні відповідним центральним органам виконавчої влади. До таких підрозділів включають управління/ відділи:



- агропромислового розвитку;
- економічного розвитку і торгівлі;
- житлово-комунального господарства;
- інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю;
- інфраструктури та туризму;
- культури, національностей та релігій;
- містобудування та архітектури;
- освіти, науки, молоді та спорту;
- охорони здоров'я;
- соціального захисту населення;
- фінансів;
- (за потребою) підрозділ зі спільної або комунальної власності територіальних громад;
 - державний архів, служба у справах дітей, цифровий розвиток.

2. Повноваження та порядок роботи МДА

Повноваження місцевих державних адміністрацій визначені у Конституції України та відповідному законі – це закріплені за ними права й обов'язки. Повноваження поділяють за походженням на власні та делеговані, а змістом – на загальні й спеціальні. Повноваження місцевих державних адміністрацій витікають із завдань, покладених на них, тобто їх здійснення передбачає роботу з виконання завдань МДА. Здійснення повноважень відбувається у певних організаційних формах:

- персональна діяльність держслужбовців МДА;
- засідання колегії, наради у керівництва;
- засідання структурних підрозділів;
- індивідуальний прийом громадян;
- відвідування посадовими особами підконтрольних об'єктів;
- інформування про роботу через прес-конференції;
- інтерв'ю, «прямі телефонні лінії», «круглі столи».



Реалізація зазначених організаційних форм роботи регламентується певним порядком. *Порядок роботи місцевої державної адміністрації* – це регламентована процедура організації діяльності адміністрації, яка охоплює керівництво, планування, документообіг, підготовку рішень, взаємодію та контроль.

Порядок роботи

Голова місцевої державної адміністрації в межах своїх повноважень видає розпорядження, а керівники структурних підрозділів - накази. Розпорядження голів місцевих державних адміністрацій, прийняті в межах їх компетенції, є обов'язковими для виконання на відповідній території всіма органами, підприємствами, установами та організаціями, посадовими особами та громадянами. Голови місцевих державних адміністрацій видають розпорядження одноособово і несуть за них відповідальність згідно із законодавством.

Структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій здійснюють керівництво галузями управління, несуть відповідальність за їх розвиток. Структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій підзвітні та підконтрольні головам відповідних місцевих державних адміністрацій, а також органам виконавчої влади вищого рівня.

Посадові особи місцевих державних адміністрацій – керівники управління, відділів і інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій: очолюють відповідні підрозділи; несуть персональну відповідальність перед головами відповідних державних адміністрацій за виконання покладених на ці підрозділи завдань; призначаються на посаду та звільняються з посади головами відповідних державних адміністрацій за погодженням з органами виконавчої влади вищого рівня в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

3. Конституційно-правові засади місцевого самоврядування в Україні

Конституційно-правові засади розглядаються як основні принципи, під якими розуміються вихідні ідеї та провідні напрями, котрі становлять фундамент системи ідей, положень про органи місцевого самоврядування, мають найбільш загальний характер, визначають весь комплекс суспільних відносин, що виникають у процесі організації і діяльності всієї системи місцевого



самоврядування.

Правову основу місцевого самоврядування можна розділити на кілька взаємопов'язаних і взаємозумовлених нормативно-законодавчих систем і підсистем:

1) Конституційні основи місцевого самоврядування становлять норми – принципи Конституції України, які містяться більш як у 20-ти її статтях. Їх систематизують у окремі групи, що закріплюють і регламентують: засади конституційного ладу, народовладдя, рівність усіх форм власності, гарантії для місцевого самоврядування; регламентацію діяльності місцевого самоврядування по забезпеченню прав і свобод людини і громадянина; правові, організаційні, матеріальні та фінансові основи місцевого самоврядування; правові гарантії та судовий захист прав місцевого самоврядування.

2) Система нормативно-правових актів, які регламентують організацію і функціонування місцевого самоврядування в Україні, – це, зокрема, Закони України, відповідні акти Президента України і Кабінету Міністрів України, акти органів місцевого самоврядування та акти, прийняті на місцевих референдумах. Ця система вибудовується на принципах жорсткої ієрархії, що передбачає: верховенство норм Конституції України; вищу юридичну силу норм законів України, насамперед Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» стосовно підзаконних актів – указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України (КМУ), рішень органів місцевого самоврядування; відповідність актів місцевого самоврядування положенням нормативно-правових актів органів державної влади, що прийняті в межах їх компетенції.

3) Міжнародно-правові акти – Всесвітня декларація місцевого самоврядування, прийнята 26.09.1985 р. Всесвітньою асоціацією місцевого самоврядування, Європейська Хартія місцевого самоврядування, Європейська декларація прав міст, прийнята Постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (CLRAE) Ради Європи 18.03.1992 р., Європейська



хартія міст, прийнята 17-19.03.1992 р. у Страсбурзі, Хартія Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (КМРВЕ), ухвалена Комітетом Міністрів 14.01.1994 р.

4) Підзаконні нормативні акти органів державної влади: укази Президента України, постанови КМУ, нормативно-правові акти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, рішення Конституційного Суду України (КСУ) з питань місцевого самоврядування та нормативні акти інших органів державної влади.

5) Правова автономність місцевого самоврядування закріплює власні функції і повноваження через прийняття нормативно-правових актів незалежно від впливу чи регламентації з боку органів державної влади будь-якого рівня. При цьому рішення органів місцевого самоврядування є обов'язковим для виконання на відповідній території. Реалізація цих прав – своєрідний засіб саморегуляції системи місцевого самоврядування і територіальної громади, що прямо передбачено ст. 144 Конституції України.

4. Система місцевого самоврядування в Україні.

Завдання, компетенції та повноваження органів місцевого самоврядування

Система місцевого самоврядування – це сукупність різних організаційних форм та інститутів місцевої демократії, через які здійснюються функції та повноваження місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) – це структурно-організовані колективи службовців або одного службовця, що наділяються владою у системі місцевого самоврядування для реалізації владних рішень. Це виборні й інші органи, наділені повноваженнями на вирішення питань місцевого значення і не входять до системи органів державної влади. Посадовими особами місцевого самоврядування є особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та



консультативно-дорадчих функцій і отримують заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Згідно із ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», система місцевого самоврядування включає:

- *територіальну громаду* (це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр);

- *систему представницьких органів місцевого самоврядування* (виборний орган (рада), що представляє інтереси та приймає рішення від імені територіальної громади);

- *сільського, селищного, міського голову* (виборна головна посадова особа територіальної громади, що очолює її виконавчий орган);

- *виконавчі органи сільської, селищної, міської ради* – виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Загалом під виконавчим органом ради мають на увазі органи, які, відповідно до Конституції України та законодавства про місцеве самоврядування, створюються відповідними радами з метою реалізації виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування в межах, визначених згаданим законодавством;

- *органи та інституції самоорганізації населення* – це представницькі органи, які утворюють жителі, проживаючі на законних підставах на території села, селища, міста або їх частин, для виконання завдань, що представляють спільний інтерес і спрямовані на розв'язання проблем місцевого значення. До органів самоорганізації населення найчастіше відносять: будинкові, вуличні, квартальні комітети; комітети мікрорайонів у містах; сільські, селищні, присілкові комітети.

На відміну від органів державної влади, які складають єдину і значною мірою уніфіковану загальнодержавну систему, місцеве



самоврядування не має і в принципі не може мати якоїсь єдиної в масштабах країни системи. Це б суперечило як принципу організаційної автономності ОМС, так і природі індивідуальності та особливості кожної територіальної громади. Основним завданням ОМС є вирішення ними, під свою відповідальність, частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах жителів територіальних громад, сіл, селищ, міст. Завдання, які виконують ОМС, складні і багатогранні як за рівнями вертикальної адміністративно-територіальної структури (село, селище, місто, район, область), так і за функціональною структурою в межах одного ОМС (наприклад, рада – сільський, селищний, міський голова – виконком). Якщо говорити про компетенції ОМС, то під цим розуміють коло повноважень органу та посадових осіб, а також знання та досвід у сферах діяльності. Якщо ж йдеться про компетентність, то необхідно мати повну ясність стосовно того, хто, як та які завдання має виконувати.

Повноваження місцевого самоврядування – це визначені Конституцією та законами України, іншими правовими актами, права й обов'язки територіальних громад та ОМС зі здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування. Повноваження органів місцевого самоврядування законодавчо закріплено згідно з принципом розподілу повноважень:

1. Окремо визначаються повноваження представницьких органів місцевого самоврядування – сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів.

2. У структурі повноважень виконавчих органів рад окремо визначаються самоврядні та делеговані повноваження. При цьому, хоча останні й займають значну частку, вони залишаються повноваженнями органів виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування впливають на формування політики щодо їх виконання лише в рамках галузевого законодавства.

Важливою умовою розвитку місцевого самоврядування в Україні є реформа децентралізації.



Тема 8. ГРОМАДЯНИН В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Інститут громадянства. Конституційні права й обов'язки людини та громадянина в Україні.

2. Форми реалізації права громадян України на участь в управлінні державними справами.

3. Громадянське суспільство: сутність, структура, функції.

1. Інститут громадянства. Конституційні права й обов'язки людини та громадянина в Україні

Громадянство – це стійкий правовий зв'язок особи з державою, що базується на юридичному визнанні державою певної особи своїм громадянином і, як наслідок, породжує взаємні права та обов'язки держави та особи у випадках, зазначених законом. Цей зв'язок поширює на особу суверенну владу держави незалежно від місця проживання особи – в межах кордонів чи поза межами кордонів конкретної держави. Інститут громадянства є основоположним для конституційного права будь-якої держави. Він закріплює, що лише громадянин є носієм суверенітету і єдиним джерелом державної влади. В Україні цей інститут регулюється Конституцією України та Законом України «Про громадянство України» від 18 січня 2001 р. Отже, громадянство України – правовий зв'язок між фізичною особою і Україною, що знаходить свій вияв у їх взаємних правах та обов'язках. Забезпечення прав і свобод людини та громадянина є одним з найважливіших принципів правової системи, організації і функціонування основних державно-правових інститутів, органів державної влади, місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб тощо.

Українське законодавство про громадянство ґрунтується на таких ключових принципах:

1. Принцип єдиного громадянства: в Україні існує єдине громадянство, що означає відсутність громадянства будь-яких адміністративно-територіальних одиниць (наприклад, областей чи



міст). Це також означає, що у правових відносинах з Україною громадянин визнається лише громадянином України, навіть якщо він має громадянство іншої держави.

2. Запобігання безгромадянству: держава вживає заходів, щоб не допустити випадків, коли особа не має громадянства жодної країни.

3. Неможливість позбавлення громадянства: ніхто не може бути примусово позбавлений громадянства України.

4. Рівність громадян: усі громадяни мають рівні права, незалежно від підстав і моменту набуття ними громадянства.

5. Захист державою своїх громадян: Україна захищає та піклується про своїх громадян, які перебувають за її межами.

6. Збереження громадянства: набуття громадянства іншої держави не є підставою для автоматичної втрати громадянства України.

У 2025 році в Україні дозволено множинне громадянство, що передбачає можливість мати декілька паспортів різних країн. Закон, який врегульовує це питання, був ухвалений Верховною Радою 18 червня 2025 року та підписаний президентом 15 липня 2025 року. Набуття громадянства України відбувається за народженням (за принципами «права крові» – громадянство – передається від батьків, та «права ґрунту» – громадянство надається особі, народженій на території України); через прийняття до громадянства (натуралізація); через поновлення у громадянстві; через інші підстави, передбачені міжнародними договорами України. Припинення громадянства України відбувається внаслідок виходу з громадянства, втрати громадянства; на підставах, передбачених міжнародними договорами України. Вихід з громадянства України добровільний, тоді як втрата – це виключний захід, що застосовується у випадках, передбачених Законом.

Права і свободи людини і громадянина – це правові можливості (надбання), необхідні для існування і розвитку особи, які визнаються невід’ємними, мають бути загальними і рівними для кожного, забезпечуватись і захищатись державою в обсязі міжнародних стандартів (табл. 7.8.1).



Таблиця 7.8.1.

Конституційні права і обов'язки громадянина України

Група	Права громадян	Обов'язки громадян
Особисті (громадянські)	Право на життя (ст. 27) Право на свободу та особисту недоторканність (ст. 29) Недоторканність житла (ст. 30) Таємниця листування, телефонних розмов (ст. 31) Свобода думки і слова (ст. 34) Свобода світогляду і віросповідання (ст. 35)	Дотримуватися Конституції та законів України (ст. 68) Не посягати на права і свободи інших осіб
Політичні	Право на участь в управлінні державними справами (ст. 38) Право обирати і бути обраним (ст. 38) Право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації (ст. 36) Право на мирні зібрання (ст. 39)	Захищати незалежність і територіальну цілісність України (ст. 65) Військовий обов'язок (ст. 65)
Економічні	Право приватної власності (ст. 41) Право на підприємницьку діяльність (ст. 42) Право на працю (ст. 43)	Сумлінно сплачувати податки і збори (ст. 67)
Соціальні	Право на соціальний захист (ст. 46) Право на достатній життєвий рівень (ст. 48) Право на житло (ст. 47) Право на охорону здоров'я, медичну допомогу (ст. 49)	Піклуватися про утримання неповнолітніх дітей та непрацездатних батьків (ст. 51)
Культурні (гуманітарні)	Право на освіту (ст. 53) Право на свободу творчості (ст. 54) Право користуватися рідною мовою та культурною спадщиною (ст. 53, 54)	Берегти культурну спадщину (ст. 66) Не завдавати шкоди природі, культурним цінностям (ст. 66)

Права і свободи людини і громадянина в Україні поділяються на кілька основних груп, кожна з яких відображає певну сферу



життєдіяльності та має свій зміст і значення. До особистих (громадянських) прав належать ті, що забезпечують недоторканність особи, її життя, честь, гідність і приватність. Політичні права і свободи забезпечують участь громадян у здійсненні влади та управлінні державними справами. Економічні права стосуються можливості людини участь у господарській діяльності та економічній системі країни. Соціальні й культурні права забезпечують людині належні умови життя й розвитку. Всі ці права і свободи взаємопов'язані, взаємозалежні та рівнозначні, а їх реалізація є основою демократичного розвитку суспільства і забезпечення гідного життя кожної людини.

2. Форми реалізації права громадян України на участь в управлінні державними справами

Одне з основних прав громадянина України – право на участь в управлінні державними справами. Від того, як реалізується це право, залежить і показник якості демократії, і рівень розвитку громадянського суспільства у державі. Громадяни України можуть реалізувати своє право на участь в управлінні державними справами двома основними способами: безпосередньо (пряма демократія) та через своїх представників (представницька демократія). Обидві форми закріплені в Конституції України та деталізовані у відповідних законах. *Безпосередня (пряма) демократія* передбачає пряму участь громадян у прийнятті державних рішень, без посередників. Основні її прояви:

1. *Всеукраїнський та місцеві референдуми.* Це найважливіша форма безпосереднього народовладдя, коли громадяни шляхом голосування приймають рішення з питань загальнодержавного або місцевого значення.

2. *Вибори.* Хоча вибори є інструментом представницької демократії, право громадян вільно обирати і бути обраними є ключовим елементом прямої участі у формуванні влади.

3. *Звернення громадян.* Індивідуальні та колективні письмові звернення, скарги, заяви, пропозиції, а також особисті прийоми



дозволяють громадянам впливати на діяльність органів влади.

4. *Громадські обговорення.* Уряд та місцеві органи влади можуть ініціювати публічні обговорення законопроектів, нормативних актів та важливих рішень, де громадяни можуть висловити свою думку.

5. *Електронні петиції.* Це сучасний інструмент, що дозволяє громадянам ініціювати розгляд важливих питань органами влади на національному та місцевому рівнях, якщо петиція набирає необхідну кількість голосів.

Представницька демократія реалізується, коли громадяни делегують свої повноваження вільно обраним представникам для управління державними справами. Основні механізми: вибори до органів державної влади та місцевого самоврядування. Громадяни обирають народних депутатів до Верховної Ради, депутатів до місцевих рад та інших представників, які діють від їх імені. Доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Право громадян обіймати посади в органах влади також є формою участі в управлінні державою. Це дозволяє реалізовувати державну політику зсередини, професійно виконуючи обов'язки. Взаємодія обох форм забезпечує баланс між прямою волею народу та професійним управлінням.

3. Громадянське суспільство: сутність, структура, функції

Громадянське суспільство – це сфера самоорганізації громадян, яка існує незалежно від держави, але взаємодіє з нею. Це не просто сукупність людей, а система відносин між ними, що формується добровільно на основі спільних інтересів та цінностей, простір, де громадяни, діючи колективно, можуть впливати на життя суспільства та держави, не покладаючись виключно на державні інституції. Його ключова ознака – автономність та незалежність від держави. Громадянське суспільство виступає як «третій сектор» суспільства, що доповнює державу та бізнес, і є важливим елементом демократичної системи.

Основними принципами, на яких базується функціонування



громадянського суспільства, є добровільність участі, самоорганізація, незалежність від держави, прозорість діяльності та орієнтація на спільне благо. Громадянське суспільство виконує роль посередника між державою та громадянами, здійснює громадський контроль за владою, артикулює й агрегує інтереси різних соціальних груп, сприяє демократизації та розвитку правової культури. Можна виділити ряд його критично важливих функцій у демократичній державі. *Контрольна*: громадські організації та ЗМІ здійснюють громадський контроль за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, викриваючи корупцію та зловживання. *Захисна*: захищає права та свободи громадян, представляючи та відстоюючи їхні інтереси перед державою. *Соціальна*: допомагає у розв'язанні соціальних проблем, які держава не може або не встигає вирішити, через благодійність, волонтерство та надання соціальних послуг. *Формуюча*: бере участь у формуванні громадської думки, політичної культури та свідомості громадян. *Інтегративна* – об'єднання громадян за інтересами, формування солідарності. *Регулятивна* – створення правил співжиття у суспільстві (традиції, моральні норми, професійні кодекси). *Комунікаційна*: забезпечує зв'язок між громадянами та державою, слугуючи платформою для діалогу та співпраці. Такими «цеглинками» є громадські об'єднання (політичні партії, професійні спілки, творчі та спортивні асоціації), неурядові організації (правозахисні, екологічні, благодійні та інші організації, що працюють на некомерційній основі), релігійні організації (церкви, релігійні громади), незалежні ЗМІ (газети, телеканали, радіо, інтернет-видання), що не контролюються державою чи олігархами, сім'я як первинний і найважливіший соціальний інститут, що формує особистість та цінності, органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні комітети), приватні фонди та благодійні організації. Головною особливістю цієї структури є горизонтальні зв'язки між її елементами, на відміну від вертикальної ієрархії державних структур. Структура громадянського суспільства багатогранна і



включає різноманітні елементи, які є його «цеглинками» (рис. 7.8.1).



Рис. 7.8.1. Структура громадянського суспільства

В Україні громадянське суспільство активно розвивалося протягом останніх десятиліть, особливо після Помаранчевої революції та Революції гідності, відіграючи важливу роль у демократичних перетвореннях та протистоянні авторитарним тенденціям. Вплив громадянського суспільства на політику – це один із найважливіших механізмів демократії. Воно не просто реагує на політичні рішення, а активно формує їх, задає тон суспільному діалогу і контролює владу. Отже, громадянське суспільство – це простір вільної ініціативи та самореалізації людей, який формує баланс між особою і державою, сприяє демократії та соціальній стабільності.



Тема 9. ВНУТРІШНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1. Орган державної влади як елемент структури державного управління.

2. Сутність і особливості менеджменту в органах державної влади.

3. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади.

4. Функціональний аналіз та контролінг діяльності органу державної влади.

5. Забезпечення законності в державному управлінні. Специфіка юридичної відповідальності в державному управлінні.

1. Орган державної влади як елемент структури державного управління

Орган державної влади (громадянин або колектив громадян)

– це елемент єдиної системи органів державної влади, побудованої за конституційним принципом розподілу влади, що відносно відокремлений і створюється у визначеному законом порядку та забезпечує реалізацію завдань й функцій на підставі державно-владних повноважень, власної компетенції.

Особовий склад органу державної влади об'єднується правовими зв'язками в одне ціле (якщо це не одноособовий орган) і діє на певній території за допомогою визначених форм організації та методів діяльності.

Основні ознаки *органу державної влади*:

- реалізація завдань і функцій держави від її імені в певній сфері чи галузі;
- наявність владних повноважень, на відміну від державних закладів і підприємств;
- має певну компетенцію, тобто закріплену сукупність завдань, функцій, прав і обов'язків;



- має визначену структуру – певну будову за видами окремих служб і чисельністю складу (штатом);
- має територіальний масштаб діяльності;
- утворюється в порядку, встановленому законом;
- встановлює правові зв'язки особового складу.

Класифікація органів державної влади:

1) за територіальним масштабом діяльності органи управління підрозділяються на центральні та місцеві;

2) за способом утворення органи управління поділяються на ті, що: а) обираються; б) утворюються; в) призначаються;

3) в залежності від обсягу й характеру компетенції органи державного управління класифікуються так:

- а) органи загальної компетенції;
- б) органи галузевої компетенції;
- в) органи міжгалузевої компетенції;

4) за порядком вирішення підвідомчих питань органи управління підрозділяються на: а) колегіальні органи влади; б) єдиноначальні органи влади.

Організаційна структура державного органу – це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб та ін.) і взаємозв'язок між цими структурними елементами.

При застосування поняття «організаційна структура органу державної влади» об'єктом структуризації може виступати сама організація (структура організації), окремі її підрозділи, керівний апарат (структура керівництва) і кожен елемент як самої організації, так і її апарату управління, якщо розглядати їх окремо (структура кадрів державної організації, структура технічних засобів, структура методів управління, структура функцій управління і т. ін.).

У внутрішній організації органу державної влади виділяють такі складові:

1) *Адміністративний апарат* органів державної виконавчої влади і місцевого самоврядування, в основі побудови якого лежать лінійні і штабні (апаратні) повноваження.



2) *Функціональний апарат* – завданням є підготовка рішень по конкретних функціях управління;

3) *Консультативний апарат* – використовується у галузі права, найновітнішої або спеціальної технології, навчання і підвищення кваліфікації, а також консультування з кадрових питань.

4) *Особистий апарат* – різновид апарату, що обслуговує, формується, коли керівник наймає секретаря або помічника.

2. Сутність і особливості менеджменту в органах державної влади

Багатогранність трактування категорії «менеджмент» дає можливість виділити такі підходи до його розуміння:

- 1) особливий спосіб або манера спілкування з людьми;
- 2) влада та мистецтво управління;
- 3) особливий вид вміння;
- 4) певна адміністративна одиниця.

Менеджмент у державному управлінні – це керівництво, напрям процесу формування психічних установок і діяльності окремого працівника, робочої групи, органу або організації, що беруть участь у державному управлінні.

Менеджмент в органах державної влад є системою управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи державних інституцій, реалізацію політики, надання публічних послуг та досягнення суспільно значущих цілей.

Слід зауважити, що мова йде не тільки про державних службовців або колективи органів влади, але й інших суб'єктів, усіх, хто опиняється в орбіті державного управління, тобто всіх тих, на кого менеджер впливає не в особистих цілях, а в цілях державного управління.

Суб'єктом менеджменту в державному управлінні є державний менеджер, яким виступає особа або організація – державний орган, установа, службовець.

Сутність менеджменту органу державної влади



характеризується через основні складові, які лежать в основі управлінської діяльності (рис. 7.9.1).



Рис. 7.9.1. Структурна характеристика менеджменту в державному управлінні

Організацію (орган державної влади або орган місцевого самоврядування) оточує зовнішнє середовище, яке своїми змінами робить вплив на неї.

Для державного управління зовнішнє середовище насамперед включає стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси та події в інших країнах, геополітику.

Структурні складові формують внутрішнє середовище, тобто є внутрішніми змінними органу влади:

- цілі та завдання органу влади;
- його структура;
- персонал;
- використовувані технології.

Особливістю встановлення цілей органів державної влади є безперечне використання нормативних документів (рис. 7.9.2).

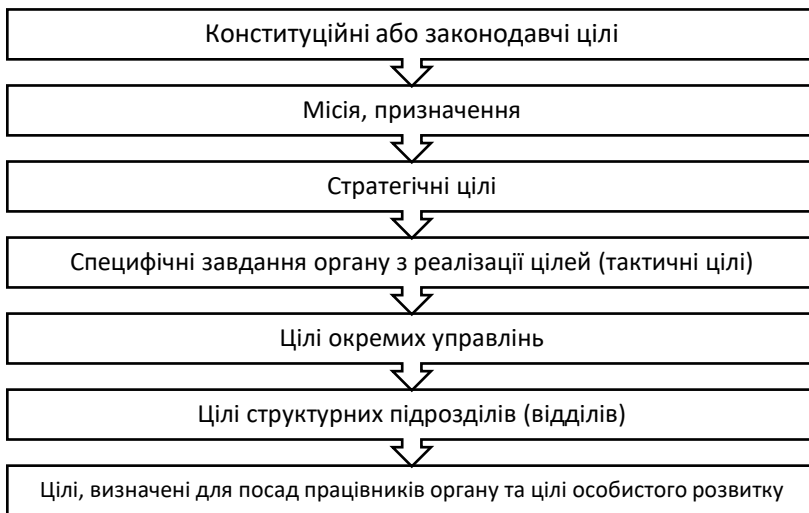


Рис. 7.9.2. Ієрархія цілей органу державної влади

3. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади

Стратегічне управління – це діяльність органу влади, що пов’язана з постановкою його цілей і завдань, а також з підтримкою низки взаємовідносин між органом влади і оточенням, що дає змогу досягти своїх цілей, відповідає внутрішнім можливостям органу влади та забезпечує можливість сприйняття зовнішніх потреб.

Стратегічне управління реалізується на основі розробленої стратегії, яку можна визначити як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених внаслідок координації та розподілу ресурсів цілей органу влади.

За сутністю стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (рис.7.9.3).



Рис. 7.9.3. Алгоритм стратегічного управління

Зміст стратегічного управління передбачає поєднання чітко організованого комплексного стратегічного планування з формуванням відповідної структури побудованої так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії з метою досягнення цілей органу влади та створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії. Риси стратегічного управління збігаються з рисами державного управління, оскільки є похідними з визначення категорії останнього. Для органів державної влади та місцевого самоврядування можна виділити ряд етапів запровадження методології стратегічного управління:

- 1) Розробка призначення (місії) органу влади (призначення органу влади визначається нормативно-правовими документами).
- 2) Оцінювання умов і факторів зовнішнього середовища (аналізу цільового середовища (цілі діяльності органу визначаються у формалізованому вигляді) та аналізу макросередовища).
- 3) Цільовий, функціональний, організаційний та ресурсний аналіз діяльності органу (цілі функціонування органу, що мають визначитися відповідними завданнями; нормативно-правова конкретизація завдань і функцій органу).
- 4) Формулювання цілей діяльності органу.



- 5) Формування стратегії (визначення напрямку розвитку).
- 6) Реалізація стратегії з одночасним моніторингом (процес трансформації стратегії в конкретні дії органу).
- 7) Оцінка досягнення результатів (застосування наперед визначених критеріїв результативності, порівняння фактичної результативності з цільовою).

4. Функціональний аналіз та контролінг діяльності органу державної влади

Дослідження змісту та реалізації функцій менеджменту органами влади має велике практичне значення, тому що такий аналіз дає змогу виявити відповідність місії, завдань та їх досягнення через функції, а також відповідність внутрішньої структури організації та її органів управління. Найбільш поширена класифікація функцій менеджменту в теорії управління поділяє їх на дві групи: загальні та конкретні функції. Такий підхід актуальний і для таких організацій, як органи державної влади та органи місцевого самоврядування, оскільки він заснований на поєднанні суттєвих видів управлінської діяльності в кілька категорій – планування, організація, контроль, координація, мотивація.

Функціональний аналіз органів державної влади відбувається шляхом функціонального обстеження апаратів усіх управлінських рівнів цих органів влади згідно із затвердженими методичними рекомендаціями. Завданням функціонального обстеження апарату конкретного органу є перевірка функцій через відповідність так званій функціональній формулі (рис. 7.9.4).



Рис. 7.9.4. «Функціональна формула»



Якщо функція органу влади не вкладається у «функціональну формулу», то таку функцію можна визначити як принцип, декларацію, політичну заяву, але не функцію органу влади. Окрім того, функціональне обстеження дає змогу встановити відповідність нормативно (в Конституції чи законі) визначених цілей органу влади цілям, передбаченим у його внутрішніх положеннях; відповідність функцій, закріплених у положенні про цей орган, завданням, визначеним в інших актах законодавства; відповідність положень про структурні підрозділи органу влади – положенню про цей орган, а повноважень та функцій, покладених на орган; відповідність посадових інструкцій положенням про орган та його структурні підрозділи, а також професійно-кваліфікаційним характеристикам посад державних службовців, а також реально виконуваній роботі; чи потребують уточнення перелік завдань і функцій даного органу, а також структура його апарату та кадровий склад.

З функціональним обстеженням органу державної влади тісно пов'язаний ще один процес – контролінг. **Контролінг** – це певна управлінська концепція та безпосередньо функціональна саморегульовна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва організації, яка включає методи та інструменти, спрямовані на функціональну підтримку менеджменту. Тобто контролінг як концепція виходить за межі функцій і підтримує процеси прийняття рішень та управління через цілеспрямоване забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності. Контролінг не можна ототожнювати з контролем. Він є способом мислення, орієнтований у майбутнє та пов'язаний з процесами, а контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем, «розподіляє» провину та орієнтується на поодинокі випадки. У державному управлінні визначають такі основні сфери завдань контролінгу: планування (визначення цілей установи); контроль (порівняння «план – факт» та аналіз



відхиленя); керування (здійснення зустрічних заходів). Отже, основним завданням контролінгу є надання керівництву інформації щодо нових якісних методів досягнення поставлених цілей, а також створення системи автоматичного регулювання для уможливлення процесів керування та навчання.

5. Законність та відповідальність в державному управлінні

Законність у державному управлінні можна визначити як метод і режим діяльності органів влади (державної та місцевого самоврядування), тобто сукупність способів, прийомів і засобів, які дозволяють спрямувати управлінську діяльність на виконання законів за допомогою встановлених законами форм і визнаними законами методами.

Зміст дотримання законності у державному управлінні полягає в такому:

- виражені у правових нормах позитивні зобов'язання має бути виконано;
- виражені у правових нормах дозволи мають бути використані, а заборони дотримані;
- закон реально має виконувати свою роль у житті держави, суспільства і конкретної людини.

Тому під законністю слід розуміти «систему юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, покликану забезпечувати практичну реалізацію законів та інших правових актів». Такий підхід до розуміння законності передбачає її відповідність певним властивостям: бути однаково зрозумілою і здійснюваною в різних місцях, різними людьми й організаційними структурами і в різних життєвих обставинах; бути універсальною, тобто тільки єдиною, й охоплювати всю державу, всі структури державного управління і місцевого самоврядування; однаково стосуватись усіх і бути однаково обов'язковою для кожного в державі, причому на всій її території і під час реалізації будь-яких приватних і суспільних відносин, що підлягають законодавчому регулюванню;



поширюватись як на самі органи державної влади та органи місцевого самоврядування і державних службовців, так і на громадські структури і громадян; забезпечувати рівність у правовідносинах сторін; забезпечуватись публікацією закону (неопубліковані закони не застосовуються); бути гарантованою і стійкою, що досягається за допомогою спеціальних заходів забезпечення законності.

На забезпечення законності спрямована сама архітектура системи державної влади, перш за все, її розподіл по горизонталі (законодавча, виконавча, судова) і по вертикалі (центральных органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади), а також формування між підсистемами державної влади необхідних стримувань і противаг та відносин взаємного контролю.

Законність і дисципліна в державному управлінні визначаються відповідальністю. Відповідальність у державному управлінні – це відносини, що забезпечують інтереси і свободу взаємопов'язаних сторін та гарантуються суспільством і державою, їх формування відбувається через послідовну взаємодію трьох складових: усвідомлення обов'язку; оцінку поведінки; накладання санкцій.

З теоретичної й нормативної точок зору, найбільш діюча юридична відповідальність, котру можна визначити як відповідальність за порушення конкретних норм законів, що застосовується в певних формах уповноваженими органами влади. Формами юридичної відповідальності є дисциплінарна (за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку органу влади, за невиконання або недостатнє виконання службових обов'язків), адміністративна (при порушенні загальнообов'язкових правил і норм, чинних в тій чи іншій сфері управління), кримінальна (за вчинення суспільно небезпечних, винних діянь, тобто за злочини у сфері службової діяльності), матеріальна (при завданні матеріальних збитків унаслідок службової діяльності).



Тема 10. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ

1. Інститут державної служби: поняття, зміст та завдання.
2. Функції та принципи державної служби.
3. Види державної служби. Види та правовий статус державних службовців.
4. Проходження державної служби та управління державною службою.

1. Інститут державної служби: поняття, зміст та завдання

Державна служба – це механізм виконання завдань і функцій держави та виконання інших суспільно важливих завдань, забезпечення прав і свобод громадян відповідно до обсягу компетенції органу державної влади; згідно із Законом України «Про державну службу», – *це професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг.*

Державна служба як процес є організаційно-правовим явищем, що характеризується певним змістом та особливостями. Це дає можливість визначити структурні характеристики службової діяльності:

- 1) запровадження служби в контексті встановлення посад та їх кількості, визначення на основі права порядку проходження тощо;
- 2) організація здійснення повноважень, управління відповідними об'єктами;
- 3) вирішення питань службової діяльності, що стосуються внутрішньої організації в певному органі чи установі (взаємовідносини між структурними підрозділами та службовцями).

Державна служба, згідно із Законом, ставить перед собою такі завдання: «охорона конституційного ладу України, створення умов для розвитку громадянського суспільства, виробництва, забезпечення вільної життєдіяльності особистості; захист прав,



свобод і законних інтересів громадян; формування суспільно-політичних і державно-правових умов для практичного здійснення функцій державних органів; забезпечення ефективної роботи державних органів відповідно до їхньої компетенції; удосконалення умов державної служби і професійної діяльності державних службовців; створення й забезпечення належного функціонування системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців; забезпечення принципу гласності в діяльності державних службовців і державних органів, дотримання законності, викорінення бюрократизму, корупції та інших негативних явищ у системі державної служби».

Аналіз змісту інституту державної служби дає змогу уявити її як систему, що включає такі елементи: поняття державної служби; її принципи та види; поняття державного службовця та посадової особи; вступ на державну службу; просування по службі, звільнення з державної служби; соціальний статус державного службовця; оцінка діяльності державних службовців; відповідальність працівників державного апарату та контроль за їх діяльністю; етика державної служби; організація управління державною службою; організація управління персоналом державної служби; основні напрями реформування державної служби.

2. Державна служба: принципи та функції

Принципи державної служби — це основоположні ідеї, настанови, що виражають об'єктивні закономірності та визначають науково обґрунтовані напрями реалізації компетенції, завдань і функцій державної служби, повноваження державних службовців; їх можна класифікувати на конституційно-правові та організаційно-функціональні.

Єдиного вичерпного переліку нормативно закріплених принципів немає. Вони досить різноманітні, численні й взаємозумовлені.

Конституційні принципи визначаються положеннями



Конституції України та конкретизуються у відповідних законодавчих актах (принцип служіння народу України, пріоритету прав і свобод людини та громадянина, демократизму і законності, гуманізму та соціальної справедливості, єдності державної влади, рівного доступу громадян до державної служби).

Організаційно-функціональні принципи відбивають засади побудови та функціонування державної служби, державного апарату (принцип обов'язковості виконання для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України; принцип єдності основних вимог, що висуваються до державної служби; принципи професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі державних службовців; принцип прозорості в здійсненні державної служби).

Функції державної служби – це основні напрями реалізації на практиці визначених правових норм інституту державної служби, що забезпечують досягнення мети правового регулювання державно-службових відносин, а також сприяють виконанню державною службою своєї соціальної ролі та призначення.

Головні функції державної служби визначені профільним нормативно-правовим забезпеченням: діяльність щодо управління суспільними процесами з метою реалізації відповідної державної політики в тій чи іншій сфері суспільного розвитку; залучення висококваліфікованого та компетентного персоналу до державної служби; забезпечення розвитку персоналу й підвищення кваліфікаційних якостей на основі особистих якостей, врахування заслуг і результатів роботи державних службовців при побудові кар'єри та просування по службі; здійснення ефективного управління як персоналом, так і державною службою в цілому як інститутом; забезпечення зв'язків з громадськістю.



3. Види державної служби. Види та правовий статус державних службовців

Законодавство України не містить чіткого переліку видів державної служби, в науці та практиці державного управління її класифікують за різними критеріями:

а) *за принципом поділу влади та формою діяльності державних органів* – службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади;

б) *за специфікою компетенції органів державної служби* – цивільну та мілітаризовану (воєнізовану) службу.

Цивільна служба залежно від змісту діяльності, спрямованості, особливостей реалізації поділяється на цивільну загальна службу (виконання загальних, стандартних функцій, відсутність особливої галузевої специфіки) та цивільну спеціальну службу (здійснюється на основі спеціально прийнятих правових актів, що регламентують конкретні, спеціальні компетенції практичній діяльності персоналу – суддівська, залізнична, нотаріальна, дипломатична служба та ін.). *Мілітаризована державна служба* специфікою діяльності має охорону та захист від будь-яких загроз – захист життя і здоров'я людей, їх основних прав і свобод; забезпечення безпеки громадян та держави, порядку управління.

Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим. Державних службовців можна класифікувати на різні види в залежності від:

- розподілу державної влади – державних службовців органів законодавчої, виконавчої, судової влади;
- характеру державної служби – цивільні та спеціалізовані державні службовці;



- обсягу посадових обов'язків – посадові особи й непосадові особи;
- характеру повноважень, що визначають роль і ступінь участі у здійсненні державно-владних функцій – керівники, спеціалісти, технічні виконавці.

Законодавчо закріплені **типи державних посад**: *політичні* (посади політичних діячів і політичних виконавців), *адміністративні* (керівники центральних, регіональних, місцевих державних органів, їх підрозділів, спеціалісти) та *патронатні* (помічники, радники, керівники пресслужби або інші посади, передбачені штатним розписом).

Статус державних службовців визначається Законом України «Про державну службу». Серед основних елементів статусу державного службовця Законом виділені загальні обов'язки, права державних службовців, особливості їх дисциплінарної відповідальності.

4. Проходження державної служби та управління державною службою

Проходження державної служби – це сукупність юридичних фактів, пов'язаних з виникненням, зміною та припиненням державно-службових відносин, а саме з прийняттям на державну посаду, службовою кар'єрою та припиненням служби.

Кожний державний службовець будує індивідуальну кар'єру тобто проходить свій службовий шлях через певні етапи: прийняття на державну службу (передбачає виконання ряду загальних та спеціальних вимог); проходження випробувального терміну; проведення атестації та щорічної оцінки; просування по службі через заміщення державних посад, присудження категорій і рангів; підвищення кваліфікації на основі перепідготовки або навчання; стажування; припинення державно-службових відносин.

Управління державною службою – це практична діяльність відповідних державних органів щодо визначення основних напрямів розвитку й забезпечення реального функціонування всіх



елементів інституту державної служби. Це управління ґрунтується на принципах:

- законності;
- гласності;
- підпорядкованості вищестоячим державним органам і посадовим особам вищого рівня;
- єдності основних вимог, що висуваються до державних службовців;
- стабільності державної служби.

Органи управління державною службою – це спеціальні державні органи або підрозділи державних органів, до компетенції яких відносять забезпечення й розвиток системи державної служби. При цьому слід мати на увазі, що серед них можна виділити органи забезпечення державної служби та органи управління державною службою.

Органом управління державною службою є Національне агентство України з питань державної служби, правовий статус якого визначається вищезазначеним законом, указами Президента України та Положенням про Національне агентство України з питань державної служби.

Державна кадрова політика визначається як політика держави у сфері державної служби, що має за мету забезпечення управлінського процесу та всіх ланок державного управління висококваліфікованими, компетентними, креативними, добросовісними працівниками, сприяння зростанню їх професіоналізму.

Механізм державної кадрової політики можна розглядати в трьох аспектах:

- а) змістовний – розробка стратегії і тактики та програми діяльності на їх основі з врахуванням визначеного курсу розвитку;
- б) передбачення результатів діяльності;
- в) практичний – інструментарій реалізації (технології, засоби, важелі здійснення кадрової політики та безпосередньої роботи з кадрами й процесу кадрової роботи).



Тема 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1. Поняття та види ефективності в управлінні.
2. Контроль як функція державного управління: поняття і основні принципи.
3. Організаційно-структурне забезпечення державного контролю у сфері виконавчої влади.

1. Поняття та види ефективності в управлінні

Поняття *«ефективність державного управління»* – комплексне, багатогранне і залежить від багатьох факторів (економічних, соціальних, політичних тощо), що ускладнює застосування методів кількісного аналізу.

В основу розуміння поняття та оцінки ефективності покладено визначення будь-якої діяльності, в тому числі й управлінської, як продуктивної, результативної. Ефективність у державному управлінні поділяється на дві автономні гілки оцінок:

- 1) економічну (зіставлення результату з витратами на його отримання);
- 2) соціальну (оцінка ступеня досягнутості поставлених цілей) ефективності.

Критерієм ефективності державного управління в демократичних владно-політичних моделях виступає здатність органів державної влади в умовах обмежених ресурсів забезпечити задоволення потреб суспільства в цілому та окремих громадян зокрема.

Підвищення ефективності системи державного управління відбувається у якісному та кількісному вимірах. Саме якість управлінських послуг та здатність рзв'язувати проблеми, що висуває соціальна модернізація, коло яких постійно поширюється, визначають дієвість органів державного управління.

Під **загальною соціальною ефективністю** розуміють здатність системи державного управління в результаті свого функціонування



забезпечити задоволення запитів і потреб суспільства.

Для оцінки ступеня відповідності результатів запитам та потребам застосовують порівняльні методики й галузево-функціональні оцінки.

Загальна соціальна ефективність державного управління можна буде оцінена на підставі таких критеріїв:

- порівняльна оцінка (з іншими країнами та регіонами) рівня продуктивності праці за її відповідними видами;

- темпи і динаміка національного багатства країни; порівняльна оцінка в контексті досягнення стандартів розвинутих країн добробуту населення;

- оцінка за визначеними показниками (наприклад, показники якості інститутів управління) впорядкованості, безпеки, сталості та надійності суспільних відносин, їх відтворення з наростаючим позитивним результатом.

У міжнародній практиці для оцінки загальної соціальної ефективності державного управління використовуються різні інтегральні показники – комплексні індекси за різними сферами діяльності органів влади та сферами регулювання, які були розроблені міжнародними організаціями.

Особливої уваги при оцінці ефективності державного управління заслуговує оцінка якості інститутів управління за показником GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot), який характеризує окремі параметри державного управління, виходячи із його змістового трактування як сукупності традицій та інституційних утворень, що охоплює:

- 1) вибір, контроль і заміну уряду;
- 2) урядові можливості щодо формування і реалізації політики;
- 3) повагу громадян і держави до інститутів.

Ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління здійснюється за критеріями спеціальної соціальної ефективності державного управління, що дає змогу оцінити стан організації та функціонування як суб'єкта управління суспільними процесами самої держави.



Основні міжнародні рейтингові оцінки, що використовуються для оцінки загальної соціальної ефективності, подано на рис. 7.11.1.

Основні міжнародні рейтингові оцінки	оцінка якості інститутів управління (GRICS).
	індекс сприйняття корупції.
	глобальний рейтинг інновацій.
	рейтинг впровадження технологій.
	рейтинг цифрової конкурентоспроможності.
	рейтинг державних інститутів.
	вплив уряду на економіку.
	регулювання урядом кредитного ринку.
	рейтинг легкості ведення бізнесу.
	рейтинг глобальної конкурентоспроможності.
	рейтинг макроекономічної стабільності.
	рейтинг економічної свободи.
	світовий рейтинг свободи ЗМІ.
	рейтинг вищої освіти.

Рис. 7.11.1. Міжнародні рейтинги, що оцінюють функціонування різних сфер суспільного розвитку

Ця група критеріїв характеризує структуру та якість, розкриває сукупність органів публічної влади різного рівня управління щодо єдності їх цілепокладання, організації і функціонування. Питання, які загалом характеризують групу критеріїв спеціальної соціальної ефективності, такі: що за проблеми розв'язують керуючі компоненти, як витрачають суспільні ресурси органи влади:

1. Цілеорієнтованість формування та функціонування інституційної системи державного управління (відповідність влади в розрізі діяльності, управлінських впливів покладеним цілям).

2. Час, що витрачається на вирішення управлінських питань та реалізацію управлінських рішень.

3. Стиль функціонування інституційної системи державного управління.



4. Складність організації суб'єкта державного управління, його підсистем і ланок.

5. Витрати на утримання й забезпечення функціонування інституційної системи державного управління (загальні – економічні, соціальні, технічні, кадрові та ін).

Конкретна, або індивідуальна, соціальна ефективність використовується для оцінки діяльності кожного управлінського органу та посадової особи на всіх управлінських рівнях, а також їх кожного одиничного управлінського рішення, дії, впливу. Її критеріальний вимір включає оцінку: ступеня відповідності змісту та результатів управлінської діяльності параметрам, передбаченим правовим статусом відповідного органу влади й окремої посади; правомірності рішень і дій цих органів і влади та їх посадових осіб (дотримання законності); реальності та доцільності управлінських впливів; змісту управлінських актів в контексті задоволеності запитів і потреб людей, спрямованості на їх добробут і розвиток; взаємозв'язків відповідних органів влади та їх посадових осіб з громадянами, громадськими об'єднаннями, що відображає рівень демократизму в управлінській діяльності; міри забезпечення престижу держави рішеннями і діями інституційної системи; правдивості, прозорості та доцільності поданої органами влади та їх посадовими особами управлінської інформації; морально-ідеологічного впливу управлінської діяльності органів та їх посадових осіб на «зовнішнє» середовище.

2. Контроль як функція державного управління: поняття і основні принципи

Можна виділити три основні підходи до трактування сутності контролю:

– **складова (елемент) управління.** Якщо розглядати контроль як складову (елемент) управління, то він передбачає нагляд за об'єктом з метою перевірки відповідності стану об'єкта бажаному та необхідному, визначеному законами, положеннями,



інструкціями та іншими нормативними документами, а також програмами, планами, договорами, проектами тощо;

– **функція управління.** Контроль – також одна з основних функцій управління, заключна стадія управлінського процесу. За його допомогою відбувається зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління. Таким чином, контроль – це функція управління, система прав, обов'язків і дій уповноважених осіб з перевірки дотримання суб'єктом управління прийнятих рішень або оцінки здійснених керованим суб'єктом операцій на предмет дотримання інтересів суб'єкта, який керує;

– **система спостереження та перевірки.** Відповідно до цього підходу, контроль – це систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкта. Він здійснюється з метою оцінки обумовленості й ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від цих рішень, усунення несприятливих явищ і, за необхідності, інформування про них компетентних органів.

Суб'єктами контролю в державному управлінні виступають органи державної влади й органи місцевого самоврядування, відомчі органи, структурні підрозділи зазначених органів, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління тощо. **Об'єктами контролю** є: цілі, стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. Взаємопов'язана сукупність контролюючого суб'єкта, контрольних дій і контрольованого об'єкта є організаційною системою контролю.

З погляду організаційного взаємозв'язку контролюючого суб'єкта й контрольованого об'єкта розрізняють такі види контролю: внутрішній (внутрішній) і зовнішній (надвідомчий).

3. Державний контроль у сфері виконавчої влади

Контроль у сфері державного управління характерний для будь-яких органів державної влади, але відрізняється його



реалізація за змістом контрольної діяльності, обсягом, використовуваними формами та методами, а також призначенням. Для одних органів влади контроль є основною діяльністю, для інших органів влади контроль є складовою виконання основної функції. Відповідно контроль у сфері державного управління здійснюється як спеціальними органами контролю, так і органами загальної компетенції.

У системі державного контролю **парламентський контроль** має суттєві особливості, зумовлені статусом суб'єкта контролю – Верховної Ради України як представницького органу держави. Це є підставою для визнання парламентського контролю особливою формою державного контролю, котра виходить за межі традиційного уявлення про державний контроль як засіб забезпечення законності у державному управлінні. Мета парламентського контролю така: встановлення не тільки відповідності діяльності на території України або в межах її інтересів за кордоном Конституції і законам України, а й доцільності, соціально-економічної та політичної обґрунтованості діяльності; виявлення відхилень від конституційних вимог, державних програм; визначення причин незаконної або недоцільної діяльності та засобів, спрямованих на вдосконалення, раціоналізацію, розвиток об'єкта контролю; виявлення передумов притягнення винних до відповідальності. Поряд з ВРУ, яка безпосередньо здійснює парламентський контроль, функціонують спеціалізовані суб'єкти парламентського контролю – комітети Верховної Ради України, тимчасові спеціальні комісії, тимчасові слідчі комісії, Рахункова палата, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, які діють на підставі спеціальних законів у порядку, встановленому Регламентом ВРУ. Спеціалізовані контрольні органи парламенту – Рахункова палата, Уповноважений Верховної Ради з прав людини – не охоплюють весь обсяг діяльності відповідних об'єктів контролю. Так, компетенція Уповноваженого з прав людини не поширюється на права військовослужбовців, на стосунки у військових формуваннях



України. Завдання Рахункової палати обмежені виконанням видаткової частини Державного бюджету.

Прокурорський нагляд – це специфічна діяльність державних органів прокуратури, яка здійснюється від імені України та полягає в перевірці точності додержання Конституції України і виконання законів, які діють на її території. Змістом цієї діяльності є виявлення фактів порушення Конституції та вимог законів, установлення винних у правопорушеннях, ужиття заходів щодо усунення порушень закону і поновлення порушених прав, притягнення в установленому законом порядку до відповідальності осіб, які порушили закон.

Судовий контроль – специфічний вид контролю у сфері державного управління. Особливість цього контролю полягає в тому, що його здійснюють не систематично, не повсякденно, як, наприклад, контроль з боку спеціалізованих контролюючих органів або прокурорський нагляд за законністю в державному управлінні, а одноразово під час розгляду справ (адміністративних, цивільних, кримінальних). Судовий контроль в управлінні можна класифікувати за двома основними напрямками: за видом суду, який здійснює контроль (конституційний Суд України, суди загальної компетенції та арбітражні суди) і за формою втручання в діяльність підконтрольного органу. В останньому випадку виділяють пряму (безпосередню) та непряму (опосередковану) форми втручання.

Адміністративний нагляд поліції – це систематичний нагляд за точним і неухильним дотриманням посадовими особами та громадянами правил, які регулюють громадський порядок і безпеку.

Метою адміністративного нагляду поліції є попередження і припинення порушень визначених правил та виявлення порушників для притягнення їх до встановленої законом відповідальності (кримінальної чи адміністративної), можливе також вжиття до порушників заходів громадського впливу.



Тема 12. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗМІНИ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Необхідність реформування системи державного та регіонального управління.

2. Реформування системи державного управління відповідно до стандартів публічного адміністрування, прийнятих в Європейському Союзі та країнах розвиненої демократії.

3. Реформування органів влади на різних рівнях управління.

1. Необхідність реформування системи державного та регіонального управління

Ефективна виконавча влада в демократичному суспільстві має відповідати критеріям професійності та публічності. Діюча політична система України зумовила формування такого типу урядування, що за багатьма параметрами не відповідає стратегічному курсу держави до демократії та європейських стандартів. Таке урядування залишається багато в чому ще неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим, надмірно централізованим, громіздким і відірваним від потреб звичайної людини.

Основними причинами такого стану системи державного управління є:

- незавершеність формування нової нормативно-правової бази діяльності органів державної влади та неефективне використання чинної;
- незавершеність трансформації Кабінету Міністрів України в орган політичного керівництва;
- низька ефективність існуючих управлінських моделей на різних рівнях влади;
- нераціональна система органів виконавчої влади на центральному рівні;



- нерозвиненість місцевого самоврядування та нераціональний адміністративно-територіальний устрій;
- недосконала система державної та муніципальної служби;
- відсутність паритетних засад у відносинах особи з державними органами.

Впродовж тривалого часу сфера державного управління та послуг залишалася неефективною, непрозорою та закритою для сторонніх осіб. Для виправлення такого стану речей та впровадження ефективного врядування було визначено ряд завдань: сформувати ефективну систему державного управління; створити сучасну систему місцевого самоврядування; змінити підхід до управління державними фінансами; запровадити елементи електронного урядування, забезпечити формування політично нейтрального, компетентного та сервісно-орієнтованого корпусу держслужбовців (табл. 7.12.1).

Таблиця 7.12.1

Ключові напрями реформування

Напрямок	Суть
1. Політика та стратегічне планування	Впровадження системного підходу до формування політики, заснованого на доказах, прогнозуванні та оцінці впливу.
2. Інституційна спроможність	Оптимізація структури органів влади, розмежування повноважень, підвищення ефективності управлінських процесів.
3. Публічна служба	Професіоналізація держслужби, нові підходи до добору кадрів, оцінювання, навчання та мотивації.
4. Електронне урядування	Цифровізація послуг, впровадження інтегрованості, розвиток відкритих даних і цифрових платформ.
5. Взаємодія з громадянами	Забезпечення участі громадськості у формуванні політики, прозорість, доступ до інформації.

Реформа державного управління є однією з основних, оскільки від ефективності держуправління безпосередньо залежить рівень



життя громадян, якість ведення бізнесу, рівень ВВП та інші економічні показники. Ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права. Відповідна реформа визначена як один із ключових пріоритетів України згідно з Угодою про асоціацію з ЄС.

Сьогодні реформування державного управління за визначеними напрямками відбувається на основі реалізації «Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки» (новий програмний документ Стратегія реформування державного управління на 2026–2030 роки), «Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки», а також проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR), окремих складових програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу на 2024–2027 роки «Ukraine Facility».

2. Реформування системи державного управління відповідно до стандартів публічного адміністрування, прийнятих в Європейському Союзі та країнах розвиненої демократії

Система державного управління в Україні внаслідок реформування має наблизитися до європейських стандартів публічного адміністрування. Ці стандарти враховані та сформульовані в документі SIGMA (Європейська програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) «Принципи державного управління».

Принципи державного управління були розроблені програмою SIGMA в 2014 році з метою підтримки посиленого підходу Європейської Комісії до реформ державного управління в процесі розширення Європейського Союзу, а в 2015 році доопрацьовані в цілях прискорення цієї реформи в контексті Європейської політики сусідства. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – це спільна ініціатива ЄС та OECD,



яка допомагає країнам, що прагнуть інтеграції до ЄС, реформувати державне управління. Вона базується на Принципах державного управління, які визначають, яким має бути ефективне, прозоре та підзвітне врядування.

Принципи охоплюють шість ключових напрямів:

- стратегічні засади реформування державного управління;
- формування і координація державної політики;
- державна служба і управління людськими ресурсами;
- підзвітність;
- надання послуг;
- управління державними фінансами, включаючи державні закупівлі та зовнішній аудит (табл. 7.12.2).

Таблиця 7.12.2

Сфери оцінювання SIGMA

Сфера	Зміст
1. Стратегічне управління реформами	Наявність чіткої стратегії, політичної підтримки, інституційної спроможності.
2. Формування та координація політики	Прозорість, узгодженість, прогнозування, оцінка впливу.
3. Державна служба та HR	Професіоналізація, добір кадрів, етика, навчання, кар'єрне зростання.
4. Підзвітність	Внутрішній і зовнішній аудит, антикорупційні механізми, доступ до інформації.
5. Надання послуг	Орієнтація на громадянина, цифровізація, якість та доступність послуг.
6. Управління державними фінансами	Прозоре бюджетування, закупівлі, фінансовий контроль.

Принципи визначають, що належне врядування та державне управління означає на практиці, та окреслюють основні вимоги, яких повинні дотримуватися країни в процесі своєї європейської інтеграції. Моніторинговий механізм дає змогу встановлювати цільові орієнтири для країни та регулярно аналізувати прогрес у застосуванні Принципів.



Для запровадження зазначених стандартів у системі державного управління в Україні необхідно продовжувати дії, спрямовані на:

- «раціональне інституційне розмежування політичних та адміністративних функцій у системі виконавчої влади;
- удосконалення процедур діяльності органів влади;
- удосконалення системи управління державною цивільною службою;
- децентралізацію функцій державного управління та відповідних ресурсів;
- створення економічно самодостатніх суб'єктів місцевого самоврядування;
- спрямування діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в першу чергу на надання адміністративних послуг;
- впровадження нових організаційних форм і стандартів якості послуг;
- удосконалення механізмів правового захисту громадян у відносинах із органами державної влади;
- залучення громадськості до участі в управлінні державними і суспільними справами та контролі за функціонуванням органів влади».

3. Реформування органів влади на різних рівнях управління

Ефективне врядування є гарантом розбудови успішної та конкурентоздатної країни, що забезпечує реалізацію інтересів громадян, їх добробут і безпеку. Для перезавантаження застарілої системи управління та посилення інституційної спроможності державних органів уряд України реалізує комплексну реформу системи державного управління на засадах впровадження європейських принципів належного врядування.

Основі цільові орієнтири реформи:

- підготовка якісних управлінських рішень;
- становлення та розвиток професійної державної служби;



- впровадження електронного врядування;
- забезпечення надання доступних послуг громадянам.

У проведенні реформи державного управління Україна має потужну підтримку ЄС. Реформа державного управління комплексна (рис. 7.12.1).



Рис. 7.12.1. Складові механізму реформування державного управління

Трансформації, що відбуваються в усіх ключових напрямках життя держави, є фундаментом для якісних змін у середньостроковій перспективі, основою для підвищення добробуту та рівня життя громадян України. У межах формування багаторівневого управління особливе місце займає місцевий рівень як найбільш наближений до громадян та їх потреб.

Реформування державного управління ускладнено внаслідок війни, попри те, зміни відбуваються на кожному управлінському рівні:

1. *Центральний рівень*: Кабінет Міністрів, міністерства, агентства.



- здійснюється оптимізація структури, триває процес скорочення та об'єднання міністерств і агентств для підвищення ефективності та зменшення дублювання функцій;

- реалізується адміністративна реформа, впроваджуються принципи прозорості, підзвітності, орієнтації на потреби громадян – у межах євроінтеграційного курсу;

- невирішеним залишається питання щодо дуалізму виконавчої влади через розподіл повноважень між Президентом і Кабінетом Міністрів, яке створює виклики для узгодженості рішень.

2. *Регіональний рівень*: обласні державні адміністрації. Значна частина повноважень в межах реформи децентралізації передана органам місцевого самоврядування, що трансформує роль ОДА з виконавчих до координаційних функцій. Залишаються актуальними ряд проблем стосовно нестачі кваліфікованих кадрів, повільної адаптації до європейських стандартів управління, корупційних ризиків та інституційної інерції.

3. *Місцевий рівень*: громади, міські та сільські ради. Успіхами децентралізації є створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), зростання фінансової автономії та управлінської відповідальності. Попри те, відчувається нерівномірність ресурсного забезпечення, недостатня комунікація між владою та громадянським суспільством. Війна створила безпрецедентні умови – громади стали ключовими осередками підтримки населення.

Реформа державного управління в Україні має неоднозначний характер. З одного боку, існують значні успіхи, особливо у сферах децентралізації та цифровізації, які вже відчули мільйони громадян. З іншого боку, системні проблеми, такі як корупція, нестабільність та бюрократія, все ще залишаються серйозною перешкодою. Незважаючи на складнощі, вплив війни та надзвичайних умов значною мірою зміщують пріоритети, можуть призводити до гальмування реформ внаслідок надзвичайних викликів, відбувається поступ за всіма складовими механізму реформування державного управління (табл. 7.12.3).



Таблиця 7.12.3

Загальна характеристика реформ

Напрямок	Ключові дії та досягнення	Цілі та перспективи
Державна служба	Відновлення конкурсів на посади. Вдосконалення процедур вступу, проходження та припинення служби. Запровадження професійних компетентностей як основи добору	Формування професійної, політично нейтральної держслужби Підвищення прозорості та ефективності кадрової політики
Цифровізація управління	Модернізація порталу вакансій career.gov.ua. Підключення HRMIS (система управління людськими ресурсами) – вже охоплено 87% органів влади. Створюється єдина хмарна система управління фінансами, яка інтегрує всі дані про державні кошти.	Повноцінний запуск HRMIS у центральних та територіальних органах. Створення чат-асистента на базі ШІ, розширення технічної підтримки
Законодавче оновлення	Підготовка змін до законодавства та підзаконних актів відповідно до Плану України (Ukraine Facility) Врахування принципів SIGMA. Впроваджується автоматичний обмін податковою інформацією за стандартами ОЕСР. Готується новий Митний кодекс, що відповідає європейським нормам – із прозорими процедурами та сучасними ІТ-рішеннями.	Прийняття нової редакції закону про держслужбу Узгодження з європейськими стандартами управління
Інституційна стійкість	Активна участь Верховної Ради, НАДС, Мінцифри, НАЗК у координації реформ Підтримка з боку ЄС та міжнародних партнерів Стратегічне управління зовнішнім фінансуванням та прозора звітність перед донорами	Забезпечення безперервності реформ в умовах війни Підвищення спроможності державних інституцій

Таким чином, реформа державного управління в Україні є поступальною та незворотною, але її результативність гальмують політична нестабільність, війна та обмежені ресурси. У найближчі роки ключовим завданням стане консолідація здобутків децентралізації, підвищення ефективності центральних органів влади та професіоналізація державної служби.



РОЗДІЛ 8

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Менеджмент персоналу: сутність, завдання, функції.
2. Персонал як об'єкт управління.
3. Основні елементи системи менеджменту персоналу.
4. Еволюція теорії і практики менеджменту персоналу.

1. Менеджмент персоналу: сутність, завдання, функції

В умовах динамічних технологічних змін і посилення конкуренції сформувався новий підхід до управління персоналом. У його рамках персонал організації розглядаються як найцінніший ресурс, а його розвиток – як важлива стратегічна мета і засіб досягнення успіху в бізнесі. Людські ресурси фірми визнаються об'єктом корпоративної стратегії, інвестування, ключовим фактором переваги в конкурентній боротьбі.

Головні завдання менеджменту персоналу такі:

– своєчасне забезпечення фірми працівниками (необхідної чисельності та складу);

– організація ефективного використання потенціалу працівників. Тривалий час вважалося, що цілі управління персоналом є лише частиною загальних цілей фірми і підпорядковані їм. Однак сьогодні це положення радикально переглянуто.

Цілі управління персоналом:

– планування персоналу (формування стратегії, оцінка наявних ресурсів, вивчення додаткової потреби в персоналі, визначення витрат на персонал);

– наймання персоналу (вивчення ринку праці, вербування, відбір, адаптація);

– підготовка і просування персоналу;



- використання персоналу (побудова робіт);
- формування стабільного колективу;
- мотивація та винагорода персоналу;
- вивільнення персоналу.

Ці напрями роботи взаємозалежні й переплітаються у процесі функціонування організації.

Очевидно, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів організації є *основним змістом* менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу – це наука (і мистецтво) ефективного управління людськими ресурсами організації у процесі їх професійної діяльності та міжперсональної взаємодії; це система принципів, методів і механізмів оптимального формування, розвитку, мотивування та раціонального використання персоналу з урахуванням особистісних і соціальних чинників. Менеджмент персоналу як цілісна система виконує такі функції:

– *організаційну* – визначення (планування) потреб і джерел формування персоналу;

– *соціально-економічну* – забезпечення умов і факторів, спрямованих на ефективну адаптацію й оптимальне використання потенціалу працівників;

– *відтворювальну* – забезпечення систематичного розвитку та відновлення персоналу.

Менеджмент персоналу – динамічна підсистема, що використовує можливості зовнішнього середовища для забезпечення і зміцнення конкурентоспроможності організації за допомогою інтелектуальних і соціальних якостей своїх працівників. Управління людьми, їх потенціалом є основою ефективності всієї системи менеджменту організації.

2. Персонал як об'єкт управління

У вітчизняній літературі такі терміни, як «кадри», «персонал», «людські ресурси», доволі часто вживаються як синоніми. Ми у подальшому теж будемо використовувати термін «персонал» у



значенні «людські ресурси», однак важливо розуміти, що між ними є концептуальні відмінності. Перш за все мова йде про різне ставлення менеджерів до ролі працівника в організації, у забезпеченні її ефективності та конкурентоспроможності.

Поняття «*кадри*» активно використовувалося за радянських часів, у період командно-адміністративної економіки. Це був період домінування жорстких адміністративних методів управління, побудованих на ієрархічному підпорядкуванні, бюрократичних нормах, абсолютному авторитеті керівника, дотриманні трудової дисципліни. Кадри розглядалися насамперед як «механічні» одиниці складного виробничого процесу, що забезпечують роботу устаткування і машин, беззаперечно виконують накази керівництва.

Персонал – поняття, що набуло активного використання у західному менеджменті, починаючи із середини ХХ століття. У тогочасному розумінні персонал – це штатні працівники підприємств, зайняті у виробництві (зазвичай із великою часткою фізичної праці). Акцент в управлінні ними робиться на виконавчу дисципліну, дотримання правових норм, а також норм виробітку за кількісними і якісними показниками, матеріальне заохочення, а також виховання лояльності. Інакше кажучи, *персонал* – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується з урахуванням правових норм і може змінюватись під впливом певних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Поняття «*людські ресурси*» набуло поширення наприкінці ХХ століття і відображало тенденції постіндустріальних перетворень у глобальній економіці. Роль технічних, фізичних якостей працівника зменшується при невпинному зростанні важливості інтелектуальних, соціальних і навіть емоційних навичок, заснованих на вмінні використовувати інформаційно-комунікативні технології, системно і гнучко оцінювати виробничі процеси. Активного застосування набули такі технології виконання завдань, як аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, фріланс, краудсорсинг тощо.



Управління людьми – складова менеджменту будь-якої організації, разом з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами. Однак за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів і, отже, потребують особливих, ситуативних методів управління.

Потрібно враховувати специфіку людських ресурсів, персоналу, що полягає, зокрема, у такому:

1. Люди наділені інтелектом, індивідуальними особистісними характеристиками, їхні реакції на зовнішній вплив емоційно-осмислені, а не механічні і запрограмовані, тому процес взаємодії між організацією і працівником двосторонній.

2. Люди здатні до постійного вдосконалювання, розвитку, креативності, а ці якості є найбільш важливим, довгостроковим джерело забезпечення ефективності, конкурентоспроможності будь-якої організації.

3. Тривалість активного трудового життя людини триває в сучасному суспільстві у середньому 40-50 років, відповідно відносини між найманим працівником і організацією зазвичай мають довгостроковий характер, а роботодавець орієнтується не лише на поточні компетенції кандидата на посаду, а й на його потенціал і можливості подальшого професійного зростання.

4. Люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями, запитамися й очікують від організації відповідних умов, винагород, можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність працівника взаємодією з організацією (її колективом, менеджментом, культурою) є такою ж необхідною умовою подальшого продовження співпраці, як і відповідність вимогам і очікуванням з боку організації.

3. Основні елементи системи менеджменту персоналу

Система управління персоналом організації є динамічною сукупністю складових (підсистем), які взаємодіють і реалізуються в рамках формування та впровадження відповідних управлінських



рішень. До її складу, зокрема, належать:

1. Підсистема планування, що пов'язана з розробкою стратегії і політики управління персоналом. Охоплює аналіз поточної та перспективних потреб у персоналі, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі.

2. Підсистема управління найманням і обліком персоналу. Реалізується наймання персоналу і адаптація персоналу, шляхом оцінювання, відбору, обліку прийому, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійної орієнтації й раціонального використання персоналу, керування діловодством системи менеджменту персоналу.

3. Підсистема управління колективною взаємодією. Охоплює аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, керування взаємодією з профспілками.

4. Підсистема забезпечення нормативних умов праці. Забезпечуються такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці.

5. Підсистема управління розвитком персоналу, яка передбачає навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, професійну адаптацію нових працівників, періодичну оцінку працівників, R&D, планування і реалізацію ділової кар'єри, професійного просування.

6. Підсистема управління мотивацією персоналу. Охоплює аналіз прямих і непрямих витрат на персонал, оцінювання потреб і внеску працівників, нормування й тарифікацію трудового процесу, розробку систем оплати праці, форм партисипативного мотивування, форм нематеріального заохочення персоналу.

7. Підсистема правового забезпечення трудових відносин та менеджменту персоналу загалом.

4. Еволюція теорії і практики менеджменту персоналу

Практичний досвід і наукові дослідження в рамках XX ст. дозволяють сформулювати найважливіші концепції менеджменту



персоналу, які по-різному визначали роль людини, працівника в організації і виробничому процесі (табл. 8.1.1).

Таблиця 8.1.1**Роль людини в організації у контексті теорій менеджменту**

Назва теорій	Постулати теорій	Завдання менеджера
<i>Класичні теорії</i>	Праця – це необхідність, вона не приносить задоволення більшості індивідів. Процес менш важливий для працівника, ніж фінансовий результат. Індивідів, які хочуть і спроможні виконувати творчу, самостійну роботу, схильні до ініціативності і самоконтролю – меншість	Головним завданням керівника є суворий контроль, нагляд за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на зрозумілі, елементарні і повторювані операції, розробити прості процедури та забезпечити їх точне втілення робітниками. Завдання менеджера також – мінімізувати витрати на робочу силу
<i>Теорії людських стосунків</i>	Працівники прагнуть бути корисними і соціально значущими, вони бажають бути інтегрованими у колектив і процеси, визнаними як індивіди. Ці потреби не менш, а часто більш важливі, ніж гроші, для спонукання і вмотивованості до праці	Головне завдання менеджера – зробити так, щоб кожен індивід відчував себе корисним і потрібним, зокрема через діалог і узгодження планів, завдань. Також менеджер має надавати підлеглим можливості для певної самостійності, їх самоконтролю щодо виконання ними рутинних операцій
<i>Теорії людських ресурсів</i>	Праця для більшості індивідів – чинник задоволення. Працівник прагне зробити свій внесок у реалізацію колективних цілей, котрі йому розумілі, у розробці яких він бере участь. Більшість індивідів здатні і схильні до самостійності, творчості, відповідальності, а також до самоконтролю. Знання і потенціал працівників є ключовою цінністю організації, найважливішим ресурсом	Головним завданням менеджера є якнайповніше використання потенціалу кожного індивіда, людських ресурсів організації. Керівник має забезпечити такі умови, в яких кожен працівник зможе максимально реалізувати свої здібності. Також необхідно сприяти участі персоналу у процесах прийняття рішень, розширюючи самостійність і самоконтроль у своїх підлеглих. Особлива роль відводиться навчанню, розвитку працівників



Використання робочої сили (кінець XIX ст. – 30-ті роки XX ст.). Замість людини (як індивіда й особистості), зайнятої у виробничому процесі, розглядалася лише її окрема функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і зарплатою. Найбільш помітно ці ідеї відображені в тейлоризмі і, значною мірою, в адміністративній школі менеджменту.

Управління персоналом (кадровий менеджмент). Методологічною основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х рр., була теорія раціональної бюрократії, працівник розглядався через призму формального критерію – посади, а управління базувалося на чітких адміністративних, правових механізмах (норми, влада, повноваження, делегування, функції тощо).

Разом з тим, згодом у даній концепції почали поширюватись ідеї, спрямовані на гуманізацію управлінського процесу, що завершилося в кінцевому підсумку переходом до нового етапу.

Управління людськими ресурсами (HR-management). Працівник розглядається не як абстрактна посадова одиниця (елемент виробничої системи).

Працівник як ключовий ресурс організації, що забезпечує її конкурентоспроможність у контексті трьох основних взаємопов'язаних компонентів:

- трудової (в т.ч. інтелектуальної) функції;
- соціальної взаємодії;
- психоемоційного стану.

Управління людськими ресурсами базується на визнанні вирішального впливу людського чинника на ефективність бізнесу, а також на необхідності невинного розвитку працівника-людини.

Людські якості у даному контексті сприймаються в усій складності особистості, тобто, крім безпосередніх професійних якостей і навичок, враховуються індивідуальні характеристики, психологічні особливості, система цінностей, світогляд, уподобання, *soft skills*. Такий людиноцентричний підхід сьогодні є ефективним мотивуючим механізмом.



Тема 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.
2. Зацікавлені групи в контексті управління персоналом.
3. Основні характеристики персоналу організації.

1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Можна виокремити три основні *аспекти людської змінної* в ситуативному підході до управління:

- поведінка окремих індивідів;
- поведінка індивідів у групах;
- поведінка менеджера як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Розуміння й успішне управління людською змінною – складне завдання. Поведінка людини в соціумі і на роботі – наслідок складного поєднання індивідуальних характеристик особи та її оточення. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки.

У рамках сучасного управлінського мислення будь-яка організація розглядається як соціотехнічна система, оскільки діяльність постійно відбувається у двох підсистемах:

а) *технічній* (обладнання, технології, управлінські знання, методи планування, технічні прийоми та навички роботи, рівень кваліфікації та підготовки працівників, їх професійний склад);

б) *соціальній* (всі форми морального та матеріального заохочення, стиль управління, участь працівників у процесі прийняття рішень, можливості кар'єрного росту, організаційна структура тощо).

Головні елементи соціальної системи:

- *мета, завдання;*
- *переконання, знання;*



- *почуття* – сприйняття членами групи оточення та один одного;
- *норми, цінності*;
- *статус* – позиція у соціальній системі, яку отримують завдяки докладеним зусиллям і подоланню конкуренції;
- *роль* – певна модель поведінки, очікуваної від особи певного статусу;
- *влада* – здатність контролювати поведінку інших або впливати на неї;
- *санкції* – винагороди та покарання, які застосовуються щодо членів організації, щоб забезпечити дотримання встановлених норм;
- *засоби* – можливість, яку використовують для досягнення бажаної мети.

2. Зацікавлені групи в контексті управління персоналом

Зацікавлені групи (зацікавлені сторони, стейкхолдери) – суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії з підприємством, мають можливість впливати на його діяльність та є об'єктом інтересу з боку самого підприємства.

У межах неоінституціональної теорії ці взаємовідносини (взаємозв'язки між фірмою і стейкхолдерами) розглядаються як «пучок контрактів». Контракти можуть набувати форми обміну, трансакцій або делегування повноважень з ухвалення рішень. Згідно з агентською теорією стейкхолдерів, фірма може бути представлена як «сплетення контрактів» (nexus of contracts) між зацікавленими сторонами. Ці контракти (взаємозв'язки) розглядаються як внески різних зацікавлених сторін взамін на вигоди та стимули, які забезпечує їм організація.

Зазвичай розрізняють дві групи стейкхолдерів: *первинні* та *вторинні*. Первинні мають легітимний і прямий вплив на бізнес (ближнє коло):

- власники;
- співробітники;



- клієнти;
- бізнес-партнери по виробничому ланцюжку.

Вторинні мають опосередкований вплив на бізнес (віддалене коло):

- влада (місцева і державна);
- конкуренти;
- інші компанії;
- місцеві спільноти тощо.

На місцевому рівні до основних стейкхолдерів можна віднести місцеву владу, від якої залежить сама бізнес-діяльність; клієнтів, від ставлення яких до вашої компанії залежать її бізнес-показники; некомерційні організації, що формують громадську думку; засоби масової інформації, що впливають на місцеве населення і на репутацію компанії. «Зацікавлені сторони» активно впливають на успішність бізнесу. Для довготривалого успіху організації необхідно враховувати інтереси не тільки акціонерів (власників), але й більш широких зацікавлених груп: покупців, співробітників, постачальників і місцевих спільнот.

Стейкхолдери формують систему, своєрідну мережу, яка іноді підтримує бізнес, а іноді, навпаки, позбавляє компанію можливості діяти.

3. Основні характеристики персоналу організації

Ключовими характеристиками персоналу організації є його структура і чисельність.

Структура персоналу відображає співвідношення і склад відповідних груп працівників, які сформовані за певними критеріями.

Структура персоналу може бути описана за штатною, функціональною (організаційною), соціальною, рольовою та іншими ознаками.

Штатна структура персоналу характеризується кількісно-професійним складом персоналу організації, величиною оплати праці, загальним фондом заробітної плати працівників.

Штатний склад працівників фіксується у штатному розписі організації, в якому відображаються: перелік посад, чисельність



штатних одиниць, місячний фонд заробітної плати, розмір посадових окладів, надбавок, доплат.

Організаційна (функціональна) структура персоналу відображає його розподіл залежно від виконуваних працівниками функцій. Мова йде перш за все про управлінський і виробничий персонал.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються: за рівнем освіти і кваліфікації, змістом роботи, професійним складом, стажем роботи, гендерними ознаками, віком, рівнем життя тощо.

Наприклад, *структура персоналу за освітнім рівнем* відображається розподілом працівників за вищою, середньою спеціальною та середньою освітою.

Рольова структура персоналу визначається певними стійкими моделями поведінки, які притаманні індивідам чи їх групам у даній організації.

Виділяють такі *категорії персоналу за функціональною ознакою*:

1. *Управлінський персонал* – працівники, діяльність яких спрямована на виконання відповідних управлінських функцій (лінійні, функціональні керівники, спеціалісти).

Управлінський персонал зайнятий розумовою, інтелектуальною працею, прийняттям рішень. Залежно від позицій в організаційній структурі розрізняють менеджерів нижчого, середнього і вищого рівнів управління.

2. *Виробничий персонал* – це «виконавці», які реалізують на практиці рішення менеджерів, плани підприємства, зайняті трансформацією ресурсів у матеріальний продукт чи послугу.

У складі виробничого персоналу виділяють:

– основних робітників, котрі безпосередню беруть участь у виробничому процесі;

– допоміжних робітників, які забезпечують обслуговування основного виробництва.

Виділяють такі *види чисельності персоналу*: нормативна; планова; штатна; облікова; явочна.



Тема 3. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Соціальне партнерство в рамках регулювання трудових відносин.
2. Ієрархія правових норм у сфері трудових відносин.
3. Сутність і принципи укладання трудових договорів.
4. Колективний договір.

1. Соціальне партнерство в рамках регулювання трудових відносин

Трудові відносини виникають у результаті наймання працівника – акту, що має визначений правовий і економічний зміст. З правової точки зору наймання перш за все означає:

- наявність двох суб'єктів – працівника і роботодавця;
- наявність інтересів у сторін;
- взаємні зобов'язання сторін.

Практика свідчить, що для суспільства загалом вигідніше, коли сторони (наймані працівники і роботодавці) є партнерами, а не егоїстичними групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство означає визнання певного рівня взаємної залежності основних зацікавлених груп. Як організаційний принцип соціальне партнерство – це, з одного боку, подолання авторитарного, опортуністичного тиску власників підприємств, а з іншого – стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Система взаємодії між найманими працівниками і роботодавцями за участю третьої сторони – держави називається трипартизмом. *Соціальне партнерство* – це така система відносин між найманими працівниками і роботодавцями, що визнає розбіжності інтересів різних зацікавлених груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси шляхом *співробітництва* і пошуку компромісів. Тож суб'єктами соціального партнерства виступають держава, роботодавці та наймані працівники.



Профспілки є тим органом, котрий відстоює інтереси працівників, а узгодження інтересів сторін відбувається у формі колективних переговорів і колективних угод. До таких переговорів і врегулювання конфліктів у разі необхідності долучається держава як третя сторона.

Колективна угода – це правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між роботодавцями і найманими працівниками на рівні *галузі, території, країни*. Вона укладається на основі чинного законодавства, містить прийняті сторонами зобов'язання щодо врегулювання трудових, виробничих, соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців.

Соціальне партнерство виконує три *функції*:

- *захисну*;
- *організаційну*;
- *миротворчу*.

Між соціальними партнерами проводяться колективні переговори з метою укладення колективних договорів і угод на відповідних рівнях:

- генеральна угода – на національному рівні;
- галузеві (міжгалузеві) угоди – на галузевому рівні;
- територіальні угоди – на територіальному рівні;
- колективні договори – на локальному рівні (на рівні підприємств).

2. Ієрархія правових норм у сфері трудових відносин

Трудові відносини – це взаємозв'язок між суб'єктами, які беруть участь у трудовому процесі та безпосередньо зацікавлені в його протіканні та результатах. Регулювання цих відносин відбувається як на основі взаємних інтересів суб'єктів трудового процесу, так і на основі цілої системи правових норм.

Найбільш загальні рекомендації, що регулюють трудові відносини, розробляє Міжнародна організація праці (МОП), яка має свої представництва в різних країнах, зокрема й в Україні.



Україна є членом МОП з 1954 року. Рекомендації МОП зорієнтовані на забезпечення гідних умов праці і регулювання взаємин між роботодавцями, найманими робітниками і державою. Будучи ратифікованими, ці рекомендації набувають обов'язкової сили в національному трудовому законодавстві.

Джерелами правових норм, що регулюють трудові відносини країни, є закони, підзаконні і локальні нормативні акти. Їхня дія строго субординована. Основним законом є Конституція. Особливу за своїм значенням і повнотою роль у регулюванні трудових відносин відіграє система законів про працю – Кодекс законів про працю (КЗпП), а також цілий ряд спеціальних законів. Нарешті, в ієрархії законів важливе місце займають закони і нормативні акти, а також підзаконні акти, до яких належать укази і розпорядження Президента, постанови уряду і нормативні акти, видані Міністерством соціальної політики, іншими міністерствами та відомствами й органами місцевого самоврядування.

У системі правових норм, що регулюють трудові відносини, необхідно відзначити також і *локальні нормативні акти*, що включають установчі і внутрішньорганізаційні документи фірм, індивідуальні і колективні трудові угоди. Їхнє призначення – конкретизувати норми, що регулюють трудові відносини, з урахуванням господарсько-правових, галузевих і регіональних умов.

Трудові відносини виникають у результаті наймання працівника – акту, що має визначений правовий і економічний зміст. З правової точки зору наймання перш за все означає:

- наявність двох суб'єктів – працівника і роботодавця;
- взаємні зобов'язання сторін;
- відповідальність сторін.

3. Сутність і принципи укладання трудових договорів

Взаємодія між роботодавцем і працівником на ринку праці фіксується укладенням договору купівлі-продажу праці як специфічного ресурсу, невіддільного від його власника – працівника. Інакше кажучи, такий договір є основою регулювання



трудових відносин між найманим працівником і фірмою.

Під *трудовим договором* (контрактом) розуміють угоду між працівником і підприємством, установою, організацією, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до певної спеціальності, кваліфікації чи посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а підприємство, організація зобов'язуються виплачувати йому заробітну плату і забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

У даному визначенні трудового договору сформульована важлива ознака, що відрізняє трудовий договір, заснований на найманні і регульований трудовим правом, від інших договорів про працю. Ця ознака – підпорядкування працівника внутрішньому розпорядку фірми.

Трудове законодавство визначає *загальний* порядок укладання трудових договорів. Відзначимо деякі найбільш важливі складові цього порядку:

- закон *забороняє* будь-які обмеження прав на укладання трудових договорів. Походження, соціальний чи майновий стан працівника, расова належність, національність, стать, мова, релігійні переконання, політичні погляди, місце проживання не можуть бути причинами таких обмежень;

- трудовий договір зазвичай укладається в письмовій формі, у ньому фіксуються основні права й обов'язки, а також особливі умови, включені на підставі домовленості сторін.

- жодна з умов договору не повинна суперечити нормам, передбаченим у КЗпП і трудовим законодавством.

Головний критерій класифікації трудових договорів – термін, на який вони укладаються. Тому розрізняють:

- безстроковий договір (укладається на невизначений термін);
- договір на визначений термін (встановлюється за погодженням сторін);
- договір на час виконання певної роботи.



4. Колективний договір

У практиці регулювання трудових відносин розвинених країн реалізуються вироблені Міжнародною організацією праці базові принципи взаємодії найманих працівників та роботодавців, які отримали назву – «тріада МОП» (тріада основоположних профспілкових прав).

Ці принципи охоплюють три найважливіші права найманих працівників:

- право на об'єднання (асоціації);
- право на укладання колективного договору;
- право на проведення страйків.

Одним з головних інструментів реалізації таких прав є колективний договір. Правовою основою для вітчизняного законодавства у сфері регулювання укладення колективних трудових договорів та угод стала низка міжнародних нормативних актів, прийнятих Міжнародною організацією праці, ратифікованих Верховною Радою України. Тож в Україні укладення колективних договорів та угод регулюється, зокрема: Кодексом законів про працю України; законом України «Про колективні договори та угоди»; законом України «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності» та іншими нормативними актами.

Колективний договір – письмовий договір, що регулює трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками організації. Укладається колективний договір, з одного боку, працівниками від імені однієї чи кількох профспілок або інших уповноважених працівниками органів, з другого – безпосередньо роботодавцем чи уповноваженими ним представниками. У колективному договорі сторони встановлюють узгоджені вимоги до умов праці та її оплати, соціально-економічних прав і обов'язків сторін. Колективний договір формується на основі низки *принципів*, зокрема таких:

- рівноправність сторін;
- добровільність прийняття зобов'язань;
- свобода вибору питань для обговорення;
- гарантія реального виконання зобов'язань;



- проведення систематичного контролю;
- взаємна відповідальність сторін.

Предметом колективного договору можуть бути взаємні зобов'язання роботодавця та найманих працівників з таких питань:

- зміни в організації виробництва і праці;
- форма, система та розмір оплати праці, грошові винагороди, допомоги, компенсації та доплати;
- механізм регулювання оплати праці, виходячи зі зростання цін, рівня інфляції, виконання показників, визначених колективним договором;
- зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працівників;
- тривалість робочого дня і часу відпочинку, відпусток, пільги для працівників, котрі поєднують роботу з навчанням;
- поліпшення умов та охорони праці працівників;
- контроль за виконанням колективного договору, відповідальність сторін, соціальне партнерство;
- забезпечення нормальних умов функціонування профспілок або інших представницьких органів, уповноважених працівниками;
- відмова від страйків за умовами, передбаченими у договорі, при своєчасному та повному їх виконанні.

Варто зазначити певні важливі характеристики колективного договору. Умови, що визначаються колективним договором, набувають юридичної сили і є для сторін обов'язковими. Колективний договір забезпечує можливість розширення, деталізації прав найманих працівників (у трудовому законодавстві закріплені лише базові, загальні права працівників). В умовах колективного договору не рекомендується повністю дублювати норми, представлені у трудовому законодавстві (зокрема, в КЗпП), але треба виходити з того, що будь-яка норма колективного договору, що погіршує становище найманих працівників порівняно із закріпленою законодавчо, неправомірна. Колективний договір поширюється на всіх працівників організації, незалежно від їх членства у профспілці, та обов'язковий для обох сторін (як для власника, так і для працівників).



Тема 4. ФОРМУВАННЯ, ЗГУРТОВАНІСТЬ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Колектив як соціальне явище. Формальна і неформальна структура трудового колективу.**
- 2. Динаміка колективу.**
- 3. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу підприємства.**
- 4. Згуртованість колективу: сутність, фактори, методи оцінювання.**

1. Колектив як соціальне явище. Формальна і неформальна структура трудового колективу

Колектив – це відносно компактна та стійка група осіб, які регулярно взаємодіють, об'єднані спільністю цілей, груповою свідомістю, нормами та забезпеченням умов свого функціонування та розвитку. Як окрема спільнота, колектив народжується (формується) завдяки спільній діяльності, ґрунтуючись на принципах і відносинах співробітництва, єдності головних цінностей.

Колектив – це передусім соціальне утворення, значення якого для ефективного використання персоналу проявляється через його *функції*:

- *цільову* – виробництво кінцевого продукту діяльності для задоволення суспільних потреб;
- *функцію задоволення соціальних потреб працівників* (окрім задоволення матеріальних потреб, кожний член колективу задовольняє свої потреби вищого порядку: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, належності до колективу, розвитку своїх здібностей);
- *соціально-інтегративну функцію*, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, його згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури.



Кожен колектив у процесі функціонування виробляє певну систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх учасників (через переконання, винагороди, заборони, визнання заслуг та ін.), за допомогою яких поведінка індивідів регулюється відповідно до сформованих цінностей і стандартів.

Система взаємозв'язків і взаємовідносин між соціальними групами трудового колективу проявляється у його формальній і неформальній структурах.

Формальна структура трудового колективу знаходить віддзеркалення у діяльності груп, яка регулюється відповідними стійкими правовими нормами (система розподілу влади, повноважень, відповідальності, співвідношення посад, функцій, етичний кодекс організації тощо).

Неформальна структура – це сукупність ситуативних соціальних груп, які функціонують у колективі стихійно, виникають поза межами формальних норм, виробничих рамок на основі переважно емоційної взаємодії індивідів.

Обидві структури постійно взаємодіють. Синхронність, односпрямованість їх взаємодії є свідченням згуртованості трудового колективу, його соціальної активності та здатності досягати високої продуктивності. Якщо цілі неформальної групи суперечать цілям трудового колективу, це суттєво знижує або й нівелює ефективність його діяльності.

2. Динаміка колективу

Трудові колективи у процесі свого розвитку проходять через низку послідовних *етапів (фаз)*.

1. Формування (зародження)

Для цієї стадії розвитку колективу характерні відсутність соціального контролю, традицій тощо, оскільки це лиш група малопов'язаних між собою людей із відсутнім досвідом взаємодії. На даному етапі тільки формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання колективних зв'язків, утверджується певний стиль роботи й управління.



2. Становлення колективу

У період становлення активізується стійке об'єднання більшості членів колективу, починають складатися певні норми, традиції, колективна думка, яка спрямована на підтримку вимог менеджменту більшості працівників. Разом з тим відбувається формалізація ролей у відповідних групах.

Важливе завдання керівника на цьому етапі полягає в тому, щоб визначити позиції, цілі і мотиви діяльності індивідів і груп і забезпечити їх максимальну інтеграцію.

3. Зрілість колективу

Стадія зрілості – період максимальної інтеграції членів колективу, має усі ознаки й виконує усі свої функції. Ключові регулятори поведінки індивідів на даному етапі – соціальний контроль, взаємна підтримка і взаємна вимогливість при високому ступені довіри. Для цього етапу також характерні: колегіальне прийняття рішень, демократичний стиль управління, вагоме значення корпоративної культури, застосування соціально-психологічних методів впливу.

4. «Старіння» колективу

На цій стадії колектив втрачає здатність до адаптації, перестає розвиватися, норми можуть набирати бюрократичного, догматичного характеру, а соціальний контроль стає консервативним, що в сумі уповільнює динаміку змін і організації. На даному етапі роль менеджера полягає в тому, щоб шляхом реструктуризації, радикальних змін перевести колектив на новий етап розвитку за рахунок підвищення його гнучкості, адаптивності. У протилежному випадку найбільш імовірний сценарій – подальший занепад колективу і його дезінтеграція.

Згідно з іншим підходом, розрізняють такі стадії становлення колективу:

- 1. Стадія формування.*
- 2. Стадія пристосування.*
- 3. Стадія нормалізації.*
- 4. Стадія повної інтеграції (єдності).*



На кожній зі стадій існують певні проблеми, пов'язані з налагодженням стосунків і усвідомленням кожним індивідом свого місця (ролі, статусу) у групі. Для усунення цих проблем керівник групи має чітко розуміти її особливості на кожному етапі та ситуативно застосовувати різні методи управління.

Прот, не всі групи у своєму розвитку гарантовано досягають повної інтеграції, коли міжперсональні стосунки в ній стають ідеальними. Здебільшого розвиток завершується стадією нормалізації, що теж забезпечує ефективну роботу групи.

3. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу підприємства

У сучасному мінливому зовнішньому середовищі адаптивність організації, її здатність гнучко реагувати на загрози і можливості оточення визначається колективною поведінкою індивідів, як цілісної соціальної системи. Корпоративна культура за таких умов є одним з ключових чинників ефективності такої колективної взаємодії.

Організаційна (корпоративна) культура – сукупність групових норм, цінностей, традицій, поглядів, які, зазвичай, чітко не сформульовані, не формалізовані (не мають юридичного характеру), але визнаються й поділяються всіма членами колективу.

Культура сприяє інтеграції зусиль, гармонізації колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, підвищує рівень взаємної довіри, виховує лояльність організації, поліпшує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат.

У межах сформованої організаційної культури кожен працівник організації отримує набір поведінкових «орієнтирів», які прискорюють його інтеграцію, а також визначають бажані і небажані для колективу варіанти індивідуальної поведінки, «писані» або «неписані» норми, дотримання яких винагороджується, а порушення – карається соціальними санкціями.



Згідно з одним із найвідоміших підходів, розрізняють три рівні організаційної культури. При цьому кожен наступний – чимраз менш виражений і сформульований.

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, так звані «артефакти». Це зовнішній рівень культури, доступний для сприйняття навіть особами з-поза меж організації. Мова йде про дрес-код, корпоративні кольори, типовий дизайн офісів, організаційні церемонії тощо. Ці елементи культури мають досить символічний характер.

Другий рівень. До нього належать спільні цінності, що знаходять своє відображення у словах і вчинках працівників організації, визнаються ними і свідомо культивуються. Особливе місце належить складовим системи управління організації.

Тенденціями останніх десятиліть у провідних компаніях є зменшення ролі таких цінностей, як ієрархічність структур, жорсткий розподіл влади, централізація, формалізація процедур, строга адміністративна дисципліна тощо. Разом з тим домінуючими корпоративними цінностями стали командна робота, ініціативність і колективізм, участь у прийнятті рішень, децентралізація, креативність, емоційний інтелект тощо, тобто цінності, зорієнтовані на розвиток особистості і якість людських ресурсів.

Третій рівень – глибинний, тобто чітко не виражений або ж має прихований характер. Охоплює базові (основоположні) переконання, які фактично і визначають сутність організаційної культури. Саме вони керують поведінкою людей, хоча відбувається це переважно на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура, будучи складовою нематеріальних активів організації, впливає і на процес управління персоналом, і на ефективність підприємства загалом. Чим вищий рівень розвитку корпоративної культури в певній організації, тим менше персонал потребує чіткого регламентування діяльності, контролю, директив, настанов, детальних покрокових інструкцій і може гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища. До того ж



позитивна корпоративна культура впливає на імідж, репутацію і конкурентоспроможність організації.

4. Згуртованість колективу: сутність, фактори, методи оцінювання

Згуртованість колективу виявляється у силі взаємного тяжіння його членів, можливості й масштабах їхнього спільного впливу на окремого індивіда, що спонукує його зберігати активність у групі й перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу, зокрема, зумовлена:

- розумінням ролі колективу в забезпеченні певних гарантій;
- схильністю людей до взаємодії задля допомоги або підтримки у процесі досягнення відповідних цілей;
- взаємними емоційними перевагами від перебування в групі.

Високозгуртовані групи можуть мати певні характеристики:

- 1) злагодженість дій;
- 2) демократичність;
- 3) баланс у досягненні індивідуальних і групових цілей;
- 4) загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі;
- 5) поєднання індивідуальної та спільної відповідальності;
- 6) колективні результати (синергія);
- 7) схильність до групового мислення.

Перші шість характеристик розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

На *індивідуальному* рівні ефективному формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- високі моральні цінності;
- емоційний інтелект;
- емпатія;
- уміння знайти спільні погляди, цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;
- спроможність йти на компроміс;



- відкритість, гнучкість тощо.

На *груповому* рівні ступінь згуртованості, ефективності колективу може залежати від таких умов:

- чисельність групи;
- склад групи (її структура);
- групові норми і цінності;
- сумісність членів групи;
- соціально-психологічний клімат;
- статус і ролі, які домінують у групі.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління персоналом, яку необхідно враховувати при виборі відповідної стратегії, методів і стилів управління, при визначенні потенціалу групи, формулюванні завдань і контролі за їхнім виконанням.

Для оцінки групової згуртованості можуть бути задіяні такі інструменти:

- анкетування;
- побудова соціоматриці;
- розрахунок індексів згуртованості та інтеграції. Низькі рівні цих індексів вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів у колективі тощо.

Загалом вищезгадані методики можуть допомогти в аналізі й регулюванні міжособистісних процесів у колективі, розкрити причини та попередити конфлікти, підвищити рівень згуртованості, єдності групи.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ ПІДРОЗДІЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

- 1. Ролі та функції менеджера з персоналу.**
- 2. Інформаційне забезпечення служби персоналу.**
- 3. Організація обліку та звітності з персоналу.**



1. Ролі та функції менеджера з персоналу

Для ефективної реалізації HR-службами своїх функцій працівники цих служб повинні володіти сучасними теоретичними знаннями у даній сфері та відповідними практичними навичками.

Це означає, що служба персоналу (чи відповідний менеджер) виконує в організації такі ролі:

1) *стратегічний партнер*. Менеджери з персоналу мають бути компетентними щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації;

2) *адміністративний експерт*. Ця роль полягає у специфічному способі виконання адміністративної функції шляхом перенесення центра ваги з виконання рутинних робіт на ініціювання їх творчих змін. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є сучасна інфраструктура, яка створює умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності та інших організаційних ланок;

3) *інтегратор інтересів різних груп*. Менеджери та фахівці кадрової служби повинні вміти спонукати працівників до активної, неконфліктної взаємодії у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації;

4) *внутрішній радник*. Виникає ця роль із розуміння місця кадрової служби як своєрідного центру послуг, пропонованих компетентними фахівцями для інших підрозділів (суб'єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом;

5) *ініціатор змін*. Ця роль нова для фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь фахівців і менеджерів персоналу у формуванні культури організації;

6) *експерт із проблем глобалізації*. Менеджери з управління персоналом повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку і специфічних локальних ринків праці, забезпечувати організування працівниками, які мають глобальну



компетенцію і можуть ефективно її застосувати.

Інакше кажучи, компетенції сучасного HR-менеджера проявляються у таких головних аспектах:

- комунікативні навички;
- проактивність;
- адміністративний експерт;
- консультант (в контексті взаємодії із зацікавленими групами);
- коучинг;
- наймання персоналу;
- знання у сфері HRIS (інформаційних систем управління людськими ресурсами);
- аналітика;
- робота у команді
- міжкультурна взаємодія.

Важливо також, що у сучасних умовах HR-фахівці виконують не технічну, допоміжну функцію, а безпосередньо причетні до прийняття важливих стратегічних рішень в організації, оскільки саме від наявних людських ресурсів залежить ефективність їх реалізації та формування конкурентних переваг.

2. Інформаційне забезпечення служби персоналу

У сучасних умовах широке застосування отримала підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом. Вона є складовою частиною уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації та включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, перевodu, звільнення, стимулювання, надання відпустки та інше).

Кожний документ повинен оформлятися відповідно до вимог чинного стандарту: містити усі необхідні реквізити, бути юридично правильно оформленим, містити необхідні відомості, однак бути максимально стислим, лаконічним. У роботі з кадрами накопичується велика кількість документів, які мають різну цінність. Так, існують разові документи, які після використання



змісту їхньої інформації втрачають своє значення. Інші ж документи зберігають свою цінність упродовж деякого визначеного для них часу (п'ять, десять років), а деякі повинні зберігатися вічно. Перед відправленням документа на зберігання в архів організації, він проходить експертизу, в процесі якої визначається його цінність і встановлюється термін зберігання. Для зручності та порядку в організаціях складають перелік документів, які необхідно зберігати один рік, до п'яти років, десяти, більше та таких, які підлягають передачі в Державний архів.

Основою діяльності кадрових служб є облік, звітність і ведення організаційно-розпорядчої документації, яку можна розділити на три основних групи: організаційні документи-регламенти (положення, інструкції, правила, розпорядок); розпорядчі (накази, розпорядження, постанови, рішення, рекомендації); довідково-інформаційні (звіти, протоколи, акти, доповідні записки, довідки).

3. Організація обліку та звітності з персоналу

Відділи кадрів, окрім обліку особового складу, здійснюють облік також за другими напрямками: облік відпусток, трудових книжок, оголошення доган, подяк, нагороджень та інше.

Облік відпусток здійснюється постійно, упродовж усього року, в кінці поточного місяця складається звітна довідка.

Ведення та облік трудових книжок робітників і службовців здійснюється у порядку, передбаченому відповідною інструкцією. Це може бути журнал, в якому реєструються прийняття та видача (навіть тимчасова) трудових книжок.

Облік нагород, присвоєння звань ведеться у спеціальному журналі. Подяки оголошуються наказом, після чого вони заносяться у трудову книжку.

Облік резерву кадрів для висунення на керівні посади здійснюється шляхом складання списку та картотеки резерву. Списки резерву складають за відповідною формою по кожній кандидатурі.

Окрім цього, кадрові служби окремим списком здійснюють



облік працівників за сумісництвом, неповнолітніх, молодих працівників, для проходження підвищення кваліфікації кадрів та інше. Облік різних сторін управління персоналом на виробництві передбачає також складання різної поточної інформації та державної статистичної звітності. Разом з тим, варто зауважити, що у сучасних умовах облікова функція HR-підрозділів далеко не головна і кадрові служби концентрують свою увагу на активізації людського фактору, реалізації заходів із адаптації, закріплення персоналу, накопичення людського капіталу через невинне навчання та підвищення кваліфікації.

Тема 6. КАДРОВА ПОЛІТИКА І HR-СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Персонал у системі стратегічного управління організацією.**
- 2. Стратегія управління персоналом організації.**
- 3. Сутність, завдання та види політики управління персоналом.**

1. Персонал у системі стратегічного управління організацією

Стратегічне управління людськими ресурсами спрямоване на формування стійкої системи, яка пов'язує методи управління людьми та їх розвитком з довгостроковими цілями і результатами організації. Таке управління зосереджується на питаннях довготермінового забезпечення людськими ресурсами в контексті цілей організації та динамічного характеру її функціонування. Інакше кажучи, стратегічне управління, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї діяльності для реалізації довгострокових цілей і досягнення конкурентних переваг на ринку. Стратегічне управління є одним з найважливіших факторів успішного виживання організації у конкурентній боротьбі.

Базові принципи стратегічного управління персоналом такі:



- довгостроковий характер цілей, рішень і оцінюваних перспектив;
- спрямованість управлінських впливів на гнучку зміну потенціалу персоналу;
- створення можливостей для ефективної реалізації потенціалу працівником;
- альтернативність вибору залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін до управлінських рішень.

Можна визначити такі головні *цілі* стратегічного управління персоналом:

- 1) забезпечення потреби організації у персоналі на довгострокову перспективу з урахуванням обраної стратегії;
- 2) регулювання рівня оплати праці, достатнього для наймання, утримання та мотивації персоналу з відповідними компетенціями на всіх організаційних рівнях;
- 3) високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах;
- 4) забезпечення ефективних програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації всіх працівників та формування високої внутрішньої динаміки персоналу;
- 5) розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами;
- 6) формування адекватних моделей корпоративної культури;
- 7) забезпечення гнучкості організації, її адаптивності, позитивного сприйняття працівниками змін.

У сучасних динамічних умовах постіндустріальної економіки персонал організації – це не джерело витрат, які необхідно механічно мінімізувати. Персонал – найцінніший ресурс, який при належному стратегічному підході, інвестиціях у його розвиток стає ключовим чинником конкурентоспроможності організації, її унікальності, конкурентних переваг.



2. Стратегія управління персоналом організації

Стратегія управління персоналом (HR-стратегія) – найважливіша складова загальної стратегії організації, сформована у вигляді системи довгострокової конкретних дій щодо найму, використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічних цілей і конкурентних переваг.

Стратегія управління персоналом покликана дати відповідь на такі ключові запитання:

- які можливості має організація у майбутньому?
- які загрози виникатимуть з боку ключових агентів зовнішнього середовища організації (споживачів, постачальників, конкурентів, держаних інституцій)?
- який набір унікальних компетенцій організації та як їх можна трансформувати у конкурентні переваги?
- які слабкі сторони організації та як зменшити (знивелювати) їхній негативний вплив?

Стратегія управління персоналом належить до складу функціональних, що спрямовані на підтримку реалізації бізнес-стратегій і загальної (корпоративної) стратегії.

Розробка стратегії управління персоналом передбачає інтеграцію людських ресурсів у систему стратегічних цілей організації з метою забезпечення успішної реалізації загальної стратегії. Для досягнення такої інтеграції HR-менеджери мають розуміти стратегічні цілі організації, визначити необхідні напрямки роботи з персоналом, необхідні для реалізації стратегії, розробити відповідну політику управління персоналом.

HR-стратегія – це загальний план організації щодо управління людськими ресурсами, спрямований на їх узгодження із вимогами загальної стратегії. HR-стратегія визначає напрямки для всіх ключових сфер HR – наймання, оцінку діяльності, розвиток і систему винагород.

Стратегія управління персоналом диктує кадрові практики в усій організації та має певні специфічні характеристики:

- спирається на аналіз організації та її зовнішнього



середовища;

- реалізація займає більше одного року;
- формує характер і напрями діяльності з управління персоналом;
- допомагає у залученні та розподілі організаційних ресурсів (наприклад, грошей, часу, персоналу з відповідними компетенціями);
- адаптивність, тобто щорічно переглядається;
- базується на загальній стратегії організації та експертних судженнях вищого HR-керівництва;
- вибудовує специфічні моделі поведінки управлінського та виробничого персоналу.

Відповідно, логіка формування HR-стратегії віддзеркалює особливості обраної організаційної стратегії:

- лідерство у витратах (стратегія масштабу), диференціація, фокусування;
- зростання, стабілізація, скорочення;
- підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна;
- експлерентна, патієнтна, віолентна, комутантна тощо.

У формуванні та виборі відповідної HR-стратегії організації належить *ключовим компетенціям*.

Модель ключових компетенцій використовується як стратегічний інструмент для визначення наявних унікальних активів організації, які можуть бути використані для створення цінності та її пропозиції споживачам. Уже сам процес аналізу та формулювання ключових компетенцій спонукає менеджерів осмислювати й аналізувати сильні сторони та здібності, наявність яких відрізняє компанію від конкурентів.

3. Сутність, завдання та види політики управління персоналом

Політика відносно персоналу регламентує основні підходи та принципи управління, які застосовує організація до своїх людських



ресурсів за конкретними напрямками діяльності. Політика у сфері персоналу є конкретизацією цінностей, місії та стратегії організації по відношенню до її працівників і становить основу для розробки програм, практичних дій і процедур у цій сфері.

Якщо організація не сформулювала свою загальну стратегію розвитку, то робота з персоналом відбувається на основі положень політики у сфері персоналу (кадрової політики), які, як правило, оформлюються у вигляді відповідного письмового документа.

Кадрова політика (політика управління персоналом) – це система поглядів, ідей, положень, що поділяються керівництвом організації, визначають основні підходи до управління людськими ресурсами і втілюються у відповідних програмах, процедурах і рішеннях стосовно персоналу.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального співвідношення процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, її стратегії, вимог чинного законодавства і стану ринку праці.

Кадрова політика повинна базуватися на таких принципах:

- рівність можливостей для всіх працівників;
- справедливість;
- послідовність;
- відповідність чинному законодавству і морально-етичним нормам суспільства.

Часто кадровою політикою організації називають документ, що містить не тільки загальні принципи і підходи до управління персоналом, але і більш-менш розгорнуті програми роботи з персоналом за конкретними напрямками.

Тип кадрової політики організації визначається двома основними факторами:

- 1) наявністю прогнозу розвитку ситуації щодо персоналу;
- 2) наявністю належної програми дій у роботі з персоналом.

Перший фактор впливає на обґрунтованість кадрової політики, другий – на її шанси бути впровадженою в життя.

Залежно від їх співвідношення виділяють такі типи кадрової



політики: пасивна; превентивна; реактивна; авантюристична; активна.

Основні складові кадрової політики та характеристика їх змісту наведені у таблиці 8.6.1.

Таблиця 8.6.1

Основні складові (розділи) політики управління персоналом

Напрямок політики	Характеристика
Організаційно-штатна політика	Визначає підходи до планування потреб у персоналі, до структури персоналу, розподілу функцій і обов'язків, до механізму призначення на посади і формування кадрового резерву
Політика наймання	Регламентує вимоги до кандидатів на посаду, програми пошуку, відбору і адаптації нових працівників
Політика розвитку персоналу	Розробка і виконання програм професійного навчання і розвитку персоналу
Політика оцінки персоналу	Формування цілей і основних засад проведення періодичної оцінки діяльності персоналу
Політика мотивації і винагороди персоналу	Створення мотиваційного клімату, формування підходів до мотивації персоналу, порядок визначення винагороди – зарплата, матеріальне і нематеріальне стимулювання праці
Політика охорони праці	Створення безпечних умов праці, захист здоров'я працюючих
Політика звільнення	Регламентує процес звільнення працівників з урахуванням правових, економічних, репутаційних чинників

Концепції управління людськими ресурсами найбільше відповідає саме активна кадрова політика, частково реактивна. Різниця між цими типами полягає у швидкості реагування. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає також проведення переважно активної кадрової політики.



Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.
2. Етапи і принципи планування персоналу.
3. Планування витрат на персонал та фактори, що їх визначають.

1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування

Планування персоналу (кадрове планування) – системна, науково обґрунтована діяльність менеджменту організації, що має на меті її забезпечення людськими ресурсами у потрібний момент часу та в необхідній кількості відповідно до вимог організації, її цілей і стратегії.

Кадрове планування потребує регулярного коригування, оскільки цілі організації нестабільні, а середовище її діяльності мінливе або невизначене. Крім того, саме кадрове планування є складним завданням, оскільки охоплює велику кількість незалежних змінних – демографічні і правові чинники, споживчий попит, динаміка ринку праці, втручання держави у бізнес, іноземна конкуренція і конкуренція на національному ринку.

Головні *завдання* кадрового планування:

- визначення необхідної чисельності працівників, рівня кваліфікації та сфер, де вони потрібні;
- планування динаміки загальної чисельності працівників і відповідних їх груп;
- формування вимог до кожної категорії працівників та окремих посад;
- визначення імовірних змін у структурі персоналу організації;
- визначення джерел і способів залучення необхідного та скорочення надлишкового персоналу;
- виявлення методів ефективного використання наявного кадрового потенціалу;
- розробка напрямів підвищення кваліфікації працівників, їх



розвитку, кар'єрного просування;

- забезпечення ефективних систем мотивування персоналу;
- визначення необхідних для реалізації запланованих заходів витрат.

Планування персоналу реалізується у кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах.

Кількісний аспект планування персоналу пов'язаний з визначенням необхідної чисельності працівників, *якісний* – з визначенням їх компетенцій і кваліфікаційних характеристик, *часовий* – часових рамок потреби у працівниках, *просторовий* – тих підрозділів, сфер в організації, де виникають ці потреби.

У часовому аспекті у системі планування персоналу виокремлюють короткотермінове (операційне) планування – до 1 року; середньострокове (тактичне) – від 1 до 3 років; довготермінове (стратегічне) – на період більше трьох років.

Ефективне кадрове планування має дати відповіді на такі запитання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і в яких підрозділах організації будуть потрібні?
2. Як краще залучити потрібних працівників та оптимізувати (або скоротити) використання зайвого персоналу?
3. Які напрями ефективного використання персоналу відповідно до його компетенцій, мотивації та організаційних змін?
4. Як забезпечити умови для навчання, розвитку персоналу організації?
5. Яких витрат і з яких джерел вимагатимуть заплановані заходи?

Основою планування персоналу є аналіз поточного стану і структури людських ресурсів організації, оцінка потреби у їх розширенні чи скороченні та наявних можливостей щодо реалізації таких завдань.

2. Етапи і принципи планування персоналу

Планування персоналу є елементом системи внутрішньо-



фірмового планування, у ході якого оцінюється потреба фірми в людських ресурсах і визначаються заходи щодо її забезпечення. Робота з планування персоналу складається з таких *основних етапів*:

- 1) оцінка наявного персоналу по якісних і кількісних характеристиках;

- 2) розрахунок перспективної потреби в персоналі;

- 3) розробка програми заходів щодо покриття потреби в персоналі: наймання, навчання, просування і звільнення працівників.

Оцінка наявних ресурсів зорієнтована на аналіз змісту виконуваних у фірмі робіт, що дозволяє визначити кваліфікаційні вимоги до різних професійних груп працівників і ступінь їхньої відповідності цілям фірми. У результаті такого аналізу визначається укомплектованість фірми працівниками (їхня нестача чи надлишок) і робиться розрахунок поточної потреби в них чи скорочення їхньої чисельності.

Розрахунок перспективної потреби в персоналі є більш складним завданням, оскільки має прогностичний характер і орієнтований на можливі зміни діяльності фірми. У ході цієї роботи аналізуються показники і причини можливого відтоку персоналу (інформація про види і причини звільнення), а також показники можливого зростання потреби у персоналі. Ця робота базується на моделях прогнозу потреби в персоналі, найбільш розповсюджені з яких економетричні методи, метод екстраполяції.

Останній етап планування потреби в персоналі передбачає *розробку програми* заходів з наймання, підготовки, просування та звільнення працівників, виходячи з розрахованої потреби в них. При цьому плануються і відповідні бюджети.

До переваг, які забезпечує планування персоналу організації, зокрема, належать:

- 1) організація діє превентивно, підготовлена до змін свого зовнішнього середовища;

- 2) ретельне визначення можливих майбутніх потреб у



працівниках допомагає організації знайти нові та ефективніші способи управління людськими ресурсами;

3) можливість уникнути як надлишку, так і дефіциту працівників;

4) допомагає організації створити (удосконалити) програми навчання та розвитку персоналу;

5) можливість критично оцінити сильні та слабкі сторони людських ресурсів компанії та політики у сфері HR-менеджменту;

6) уникнення дублювання функцій, поліпшення координації та інтеграції зусиль працівників при виконанні роботи.

3. Планування витрат на персонал та фактори, що їх визначають

Планування витрат на персонал тісно пов'язане з плануванням його чисельності та структури. Воно є одним з основних параметрів планування в цілому.

Витрати на персонал — це всі виплати, пов'язані з використанням праці, і складаються з таких головних елементів:

- базова заробітна плата;
- грошові надбавки до заробітної плати (премії та ін.);
- виплати, здійснювані на основі чинних законів і тарифних угод;
- соціальні витрати, здійснювані фірмою на добровільній основі;
- витрати на заходи з гуманізації праці;
- витрати на роботу з персоналом (пов'язані з заходами щодо наймання, навчання, звільнення працівників)

При плануванні витрат на персонал необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на них. До *зовнішніх* факторів належать:

- зміна законодавчих норм і тарифних угод;
- соціально-політичні чинники;
- демографічні фактори;
- макроекономічні тенденції (наприклад, очікуваний темп



інфляції).

До *внутрішніх* чинників, що впливають на зазначені витрати, належать:

- обрана стратегія;
- результати планування чисельності і професійної структури персоналу;
- результати планування інших організаційних аспектів діяльності фірми.

Управління витратами на персонал може здійснюватися за допомогою:

- зміни чисельності персоналу;
- зміни структури витрат на персонал;
- зміни загальних завдань і цілей фірми.

Джерелами інформації для визначення витрат на персонал може бути первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з працівниками із заробітної плати тощо.

Тема 8. НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

- 1. Механізм наймання персоналу.**
- 2. Вербування (набір) персоналу.**
- 3. Методи відбору персоналу.**

1. Механізм наймання персоналу

Наймання персоналу – це сукупність дій, заходів, спрямованих на залучення кандидатів на вакантні посади, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, визначених організацією. Доречно розглядати цей процес аж до закінчення етапу введення в посаду, тобто до того моменту, коли нові співробітники органічно впишуться в конкретний трудовий колектив і організацію в цілому. В узагальненому вигляді процес наймання охоплює такі основні



етапи:

- набір (вербування) персоналу;
- відбір персоналу;
- прийняття рішення (власне, наймання);
- адаптація.

У більш розлогому вигляді алгоритм наймання персоналу містить таку послідовність заходів:

- оцінка потреби у певних категоріях працівників з урахуванням цілей і стратегії організації;
- визначення професійних і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання роботи;
- установлення оптимальних для організації джерел залучення кандидатів і, відповідно, реалізація процедури набору;
- оцінювання кандидатів на вакансії за допомогою адекватних технологій відбору;
- забезпечення умов для інтеграції нових працівників у професійне, соціальне середовище через механізми адаптації.

Протягом останніх десятиліть підходи до найму персоналу зазнали значних трансформацій. Основні відмінності полягають у такому:

1. Посилення конкуренції між організаціями-роботодавцями за працівників. Організації потрібно витратити більше зусиль, щоб створити таке робоче середовище, яке буде приваблювати потрібних людей.

2. У часи, коли зміни у зовнішніх ринкових умовах не були такими стрімкими, було достатньо, щоб працівник відповідав певній роботі на момент його прийому на роботу. Тобто відповідність розглядалася як статична величина. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, необхідно оцінювати, наскільки працівник буде відповідати своїй роботі через 3–5 і більше років.

3. Істотна відмінність сучасного підходу полягає в тому, що оцінці підлягає відповідність кандидата тому соціальному середовищу, яке склалося в організації.



4. Процедура пошуку й відбору персоналу ускладнилася і стала більш тривалою у часі, використовуються новітні технології залучення працівників.

2. Вербування (набір) персоналу

Вербування (набір) персоналу – це система заходів, що використовуються фірмою для встановлення контакту і подальшої взаємодії з кандидатами на вакантні посади.

Вербування персоналу може здійснюватися як за рахунок *внутрішніх джерел* (пошук усередині організації), так і *зовнішніх* (пошук за межами організації). Орієнтація фірми переважно на ті чи інші джерела загалом визначається її політикою, стратегією та конкретними завданнями наймання.

Існують такі основні види *зовнішніх джерел* залучення персоналу.

– *За рекомендацією власних працівників*

Перевага цього способу в тому, що працівник знає і організацію, і потенційного кандидата, а кандидат може отримати в тому числі і неформальну інформацію про компанію, що позитивно впливає на його рішення про працевлаштування. Процес адаптації таких найнятих працівників відбувається набагато легше, ніж «чужих».

– *Рекрутингові агентства*

До послуг рекрутингових агенцій зазвичай вдаються при необхідності закрити вакантні посади вищого і середнього рівнів. Одна з переваг такого джерела – можливість залучення кандидатів, які повніше відповідатимуть запитам організації.

– *Пошук серед випускників вузів*

Слабкими сторонами цього способу можна вважати тривалий період адаптації, ризики переоцінки потенціалу працівника. Окрім того, молоді працівники мобільні на ринку праці, активно змінюють місце роботи, тому складно передбачити, на який час вони залишаться в організації і чи виправдають інвестиції у їх підготовку.



– *Оголошення у мас-медіа*

Доволі «нішевий» спосіб пошуку нових працівників – оголошення в бізнес-пресі, регіональних чи спеціалізованих виданнях. Яким саме інформаційним джерелом скористатися – вирішується з огляду на цільову групу.

– *Інтернет-ресурси та соцмережі*

Поширеність таких джерел пошуку кандидатів невинно зростає. З одного боку, це пов'язане зі збільшенням кількості спеціалізованих ресурсів, що розміщують інформацію про вакантні посади і резюме кандидатів, з іншого – з доступністю Інтернету для переважної більшості працездатних громадян. Окрім того, такий спосіб дозволяє швидко обмінюватись інформацією потенційному роботодавцю і кандидату.

– *Сайт організації*

Розміщення інформації про певну вакансію на сайті роботодавця розраховане на тих, хто цікавиться роботою саме в цій організації, зокрема завдяки її позитивному іміджу і репутації. Витрати на такі оголошення мінімальні, однак будуть малоефективними, якщо фірма створена недавно і невідома на ринку.

– *Власні бази даних.*

3. Методи відбору персоналу

Застосування конкретних методів залежить від можливостей організації, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів на виконання рутинних виробничих операцій не тестують на поліграфі чи в асесмент-центрі, однак подібні методи відбору можуть бути доречними щодо кандидатів на керівні посади у системі управління організації.

Первинне знайомство з кандидатами на посаду зазвичай відбувається шляхом *аналізу документів* претендентів (резюме, анкет, автобіографій, рекомендацій, характеристик, копій документів про освіту). Цей метод дозволяє оперативно опрацювати



інформацію від багатьох осіб, не вимагає значних витрат.

Співбесіда (інтерв'ю) – це спеціально побудована розмова представника організації (інтерв'юера) з кандидатом, яка в режимі діалогу дозволяє виявити рівень відповідності кандидата вимогам організації.

Співбесіда може поводитись у різних форматах: структуроване інтерв'ю; неструктуроване інтерв'ю; стрес-інтерв'ю. З метою зменшення впливу *суб'єктивності* під час проведення співбесіди, інтерв'юеру важливо уникати таких помилок:

- формування висновків про кандидата на основі першого враження (зокрема, ефект Даннінга-Крюгера);
- надмірний акцент на одній позитивній (або негативній) якості кандидата;
- бажання отримати підтвердження своїх інтуїтивних припущень («самоздійнюване пророцтво»);
- вплив стереотипів інтерв'юера;
- ефект контрасту тощо.

Дієвим інструментом відбору є *тестування* як засіб виявлення професійних, інтелектуальних, соціально-психологічних та інших якостей претендентів на вакантну посаду. Тести можуть бути комплексними або вузькоспрямованими, наприклад: соціометричними; на виявлення розумових здібностей; імітаційними (моделюють певні умови праці).

Оптимальними у процесі оцінювання якостей кандидатів переважно є комплексні тести.

Випробувальний термін – період часу, протягом якого роботодавець оцінює працівника на предмет придатності до виконання роботи у процесі безпосередньої професійної діяльності. Якщо протягом випробувального терміну працівник належно виконує свою роботу, то він визнається таким, що успішно завершив випробувальний термін і придатний до роботи. Тривалість випробувального терміну досить чітко регламентована в КЗпП. Як правило, випробування не може перевищувати трьох місяців, а у виняткових випадках – шести.



Тема 9. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Професійний розвиток персоналу та його складові.
2. Форми і методи навчання персоналу.
3. Кар'єра як елемент системи менеджменту персоналу.
4. Етапи процесу кар'єри.

1. Професійний розвиток персоналу та його складові

Розвиток персоналу – системно організований процес, який на основі сформованої стратегії та планування потреби у людських ресурсах охоплює безперервне навчання працівників, управління кар'єрою та професійним зростанням, процесами адаптації, формування організаційної культури.

Терміни «професійне навчання» і «розвиток часто» використовують як синоніми, хоча їхні значення нетотожні. Мета професійного навчання – підготувати працівника до виконання обов'язків на посаді, поліпшити певні аспекти його діяльності, досягти відповідності корпоративним стандартам.

Професійний розвиток передбачає набуття нових компетенцій, які знадобляться працівникові в майбутньому, тобто розвиток не обмежується поліпшенням діяльності працівника виключно на його теперішній посаді.

Навчання персоналу реалізується у межах програм розвитку персоналу, які зазвичай охоплюють такі головні компоненти:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка;
- делегування повноважень;
- ротація;
- планування кар'єри.

Мета розвитку персоналу – підвищення якості людський ресурсів і трудового потенціалу працівників для ефективнішого вирішення особистих завдань і завдань функціонування організації.

Основні засади розвитку персоналу:



- цілісність системи у контексті задіяних засобів розвитку персоналу;
 - випереджаючий характер (з урахуванням тенденцій, загроз і можливостей зовнішнього середовища організації)
 - гнучкість у застосуванні різних форм розвитку;
 - матеріальне, нематеріальне, соціальне заохочення розвитку людських ресурсів;
 - побудова системи розвитку персоналу з урахуванням реальних можливостей організації, соціально-економічних умов її функціонування
- Професійна підготовка працівників використовується як засіб:
- їхньої адаптації при переході на нову посаду (роботу);
 - компенсації нестачі професійних знань і навичок (наприклад, при використанні нової техніки, технологій);
 - ротації, «горизонтального» переміщення;
 - формування ключових компетенцій організації та забезпечення конкурентоспроможності.

2. Форми і методи навчання персоналу

Навчання персоналу – системний процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь, практичних навичок, компетенцій, необхідних для виконання поставлених завдань, функцій. У сучасних умовах професійне навчання персоналу повинно мати безупинний характер, тобто проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника.

Навчання персоналу може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза ним. У першому випадку застосовуються такі форми і методи:

- інструктаж на робочому місці;
- консультування, наставництво, коучинг;
- демонстрація прийомів роботи;
- делегування повноважень;
- розширення кола обов'язків;
- ротація та ін.



Засобами навчання поза робочим місцем можуть бути: лекції; тренінги; дистанційне навчання; аналіз практичних ситуацій (кейсів); моделювання ситуацій; семінари, конференції, виставки; самостійне навчання.

Як і будь-який інший процес, управління професійною підготовкою працівників має бути належно організованим. У даному контексті важлива розробка програми, що охоплює такі основні компоненти:

- аналіз потреби фірми в підготовці персоналу;
- вибір конкретних форм навчання відповідно до стратегії, потреб і цілей фірми;
- оцінка необхідних фінансових витрат на обрані форми підготовки;
- розробка конкретних планів навчання (по підрозділах, по групах працівників, колективне чи індивідуальне навчання);
- оцінка результатів навчання.

Вибір методів навчання залежить переважно від таких чинників: цілі та завдання навчання; вартість навчання (пряма і непряма); терміновість (час, який відводиться на навчання); склад учасників (їхня попередня підготовка, кваліфікація, мотивація); кваліфікація та компетентність викладачів.

3. Кар'єра як елемент системи менеджменту персоналу

Кар'єра – індивідуальна послідовність важливих змін у сфері професійної діяльності, пов'язаних зі зміною становища працівника на шкалі складності праці та/або соціальній ієрархії робочих місць, посад. Інакше кажучи, кар'єра – це результат усвідомленої позиції та поведінки людини у рамках трудової діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним зростанням.

Кар'єра може залежати від значної кількості ситуативних факторів: потенційних можливостей працівника, його здібностей, професійних інтересів, нахилів, мотивації, рівня професійної підготовки, стану здоров'я, специфіки системи управління в організації, соціально-психологічного клімату в колективі тощо. У



процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити збалансовану взаємодію всіх її видів у рамках організації.

Вертикальну кар'єру найчастіше пов'язують із самою сутністю поняття «кар'єра», оскільки така модель просування найбільш помітна. Під вертикальною кар'єрою розуміється просування на вищий рівень організаційної ієрархії (підвищення на посаді, яке супроводжується зростанням рівня оплати праці).

Горизонтальна кар'єра передбачає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на позиції, котра не має чіткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Прикладом горизонтальної кар'єри також може бути розширення чи ускладнення завдань на тому ж організаційному рівні (зазвичай, з адекватною зміною винагороди). Таке просування не означає неодмінного і постійного руху нагору по організаційній ієрархії.

Окрім того, розрізняють й інші види кар'єри: внутрішньоорганізаційна; міжорганізаційна; східча; спеціалізована; неспеціалізована. Важливо, щоб у рамках управління персоналом діяльність з розвитку і кар'єрного просування працівників мала цілісний, системний характер. *Управління ділової кар'єрою* – це комплекс заходів, що реалізується HR-службою організацій, на засадах планування, організації, мотивації та контролю професійного зростання працівника, з урахуванням його персональних цілей, можливостей, потреб, а також виходячи з цілей, стратегії, потреб, можливостей самої організації.

4. Етапи процесу кар'єри

Людина у процесі свого життя проходить певні етапи кар'єрного зростання, в рамках яких поєднуються специфічні професійні та вікові аспекти. У розвитку кар'єри, зазвичай, виділяють такі етапи:

Попередній (орієнтовно до 25 років). На даному етапі



відбувається професійна орієнтація, вибір майбутньої професії та набуття відповідної фахової освіти. Зазвичай людина у цей період отримує перший досвід роботи за обраною спеціальністю; це етап високої професійної мобільності, активних пошуків.

Становлення (до 30 років). Цьому етапу властиве інтенсивне опанування працівником обраною професією, формування необхідних навичок і вмінь, накопичення професійного досвіду. Працівник через формальне і неформальне навчання підвищує рівень своєї кваліфікації, стверджується як професіонал.

Просування (до 45 років). Працівник просувається кар'єрними сходами, досягаючи визнання і довіри керівництва. Продовжується нарощування професійної компетентності через навчання, що забезпечує відповідність знань і вмінь працюючого нагальним потребам організації. Розширюється сфера особистої відповідальності і неформального впливу в організації.

Збереження (до 60 років). Цей етап характеризується удосконаленням професійної компетенції. Підтримка кваліфікації відбувається через власне навчання і навчання інших. Вплив працівника в організації залишається високим. Працівникам на цьому етапі кар'єри належить вагома роль у формуванні корпоративної культури організації, збереженні її морально-етичних цінностей.

Завершення (після 65 років). На цьому етапі з'являється можливість для самовираження в іншій сфері діяльності (хобі, робота в громадських організаціях) чи відпочинку.

Можлива часткова зайнятість. В ідеалі працівник зберігає зв'язки з організацією і за необхідності долучається до виконання окремих завдань як консультант чи виконавець.

Необхідно зауважити, що наведені вище етапи дають досить схематичне уявлення про кар'єрну динаміку людини протягом життя.



Тема 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Механізм вивільнення працівників.
2. Види звільнень та заходи з мінімізації їх наслідків.
3. Плинність персоналу, її оцінювання і регулювання.
4. Гнучкі режими праці.

1. Механізм вивільнення працівників

Вивільнення персоналу – це система управлінських заходів зі скорочення чисельності працівників. Необхідність скорочення чисельності працівників у фірмі може бути викликана різними обставинами, як внутрішніми, так і зовнішніми: зменшенням попиту на продукцію фірми; удосконаленням виробництва, що скорочує витрати праці; управлінськими помилками при доборі персоналу та ін. Роботу фірми з вивільнення персоналу не варто зводити тільки до звільнення. Звільнення є економічним і психологічним тягарем як для фірми, так і для працівників. Усупереч поширеній думці, страх перед звільненням – поганий мотиватор ефективної праці, вимагає від фірми додаткових витрат (на подолання конфліктних ситуацій, погіршення іміджу тощо).

З точки зору управління персоналом розрізняють *абсолютне вивільнення працівників (звільнення) і часткове (внутрішнє) вивільнення працівників*. Часткове вивільнення дозволяє за допомогою гнучкої політики зайнятості пом'якшувати необхідність скорочення чисельності персоналу. При частковому вивільненні, як правило, зменшується обсяг виконуваної роботи, але чисельність працівників не скорочується.

Способами вивільнення працівників у цьому випадку можуть бути: припинення прийому нових працівників, розраховане на природний спад чисельності; внутрішні переміщення, у ході яких працівники із підрозділів з надлишком робочої сили переміщуються у відділи з її дефіцитом; скасування понаднормових робіт; освоєння фірмою робіт, раніше виконуваних



для неї за договором іншими фірмами; перехід на неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, використання неоплачуваних відпусток.

2. Види звільнень та заходи з мінімізації їх наслідків

Основна класифікація видів звільнень базується на критерії їхньої добровільності і виглядає так:

- звільнення з ініціативи адміністрації (роботодавця);
- звільнення з ініціативи працівника (за власним бажанням);
- звільнення в результаті інституціональних змін у житті працівника (призив в армію, вихід на пенсію, вступ до навчального закладу і т.ін.).

Звільнення з ініціативи адміністрації також поділяються на два види: а) звільнення, викликані необхідністю скорочення чисельності працівників, зумовленого організаційними змінами у фірмі; б) звільнення, пов'язані з невідповідністю працівника висуненим йому вимогам (порушення трудової дисципліни, невиконання трудових норм і зобов'язань та ін.). У тих випадках, коли мова йде про звільнення через необхідне фірмі скорочення чисельності співробітників, завданням служби управління персоналом є їхня організаційно-психологічна підтримка. У фірмах промислово розвинених країн практикується ряд заходів, що дозволяють пом'якшити для працівників ситуацію звільнення та мінімізувати кількість конфліктів. До таких заходів, зокрема, належать:

1. Виплата грошових компенсацій. Практика і розміри таких виплат за добровільний відхід залежать від специфіки податкового законодавства країни, а також від обов'язкових і добровільних витрат фірми по статтях соціального страхування.

2. Метод «аутплейсмент» («outplacement») – це психологічні та профорієнтаційні заняття, що проводяться співробітниками фірми і спеціальних консультаційних служб із працівниками, які звільняються.

3. Достроковий вихід на пенсію. У масштабах суспільства така політика держави і фірм приводить до зниження безробіття серед



молоді та людей середнього віку.

4. Тимчасове звільнення («lay-off»), яке застосовується у період тимчасового скорочення обсягу робіт (проблеми з постачаннями комплектуючих, сезонні несприятливі зміни і т.ін.).

3. Плинність персоналу, її оцінювання і регулювання

Плинність персоналу є предметом спеціального аналізу служби управління персоналом, тому що звільнення працівників спричиняють потребу у їх заміні, пов'язані з матеріальними витратами й організаційною дестабілізацією фірми. Ця робота проводиться разом з лінійними службами і профспілковою організацією. До плинності відносять не всі звільнення, а тільки ті, котрі відбуваються або з ініціативи самих працівників (звільнення за власним бажанням), або з ініціативи адміністрації (через невідповідність фактичних якостей працівників бажаним).

Коефіцієнт плинності персоналу визначається як співвідношення загальної кількості працівників, що звільнилися за власною ініціативою чи з ініціативи адміністрації (*Пзв*), та середньоспискової чисельності працівників фірми (*Пссч*). Цей показник може розраховуватися як для усієї фірми, так і для окремих її підрозділів:

$$K_{п.н.} = \frac{Пзв}{Пссч} \times 100\% \quad (8.10.1)$$

Щоб впливати на масштаби плинності персоналу і досягти її скорочення, необхідно проводити аналіз її причин і мотивів звільнення працівників. Звичайною формою їхнього з'ясування вважається бесіда з працівниками, які звільняються. У результаті можуть бути виявлені певні типові причини плинності: погана організація трудового процесу; погані умови, охорона і зміст праці; відсутність перспектив зростання та просування по службі; труднощі у відносинах з колегами по роботі чи керівництвом. Основоположник адміністративної школи менеджменту А. Файоль вважав, що посередній менеджер, який цінує своє робоче місце,



набагато цінніший за талановитого, однак байдужого до роботи лиш в одній конкретній фірмі.

4. Гнучкі режими праці

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Та оскільки склад персоналу непостійний унаслідок різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Отже, вдається задовольнити мінливі потреби в працівниках (як у бік їх збільшення, так і зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення.

Гнучкі (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 значущості для виробництва та зі 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 цим скоротити потребу в робочій силі. Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають переваги: у наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами; у більш раціональному використанні робочого часу працівників, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації; у ліквідації запізнь на роботу; у скороченні нещасних випадків і травм; у зменшенні плінності персоналу.



РОЗДІЛ 9

БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ

Тема 1. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Адміністративний менеджмент у класичній теорії організації і управління.

2. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

1. Адміністративний менеджмент у класичній теорії організації і управління

У розвиток теорії та практики управління зробили свій істотний внесок різні підходи до управління. Найважливіші з них: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні, зокрема наукового управління, адміністративного управління, людських відносин і науки про поведінку, науки управління або кількісних методів, а також процесний, системний і ситуаційний підходи.

Наукове управління найтісніше пов'язане з працями Фредеріка Уїнслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. У книзі Ф.У.Тейлора (1856-1915 рр.) «Принципи наукового управління» (1911 р.) викладено чотири основні ознаки наукової організації управління, які увійшли до практики управління й дозволили збільшили рівень продуктивності праці:

1. Адміністрація виконує роль методологічного центру з упровадження наукових засад управління.

2. Адміністрація здійснює науково обґрунтований відбір персоналу, навчаючи та розвиваючи їх у майбутньому.

3. Адміністрація співпрацює з персоналом щодо відповідності виробництва науковим принципам.

4. Адміністрація виконує ту роботу (керівництво), для якої вона краще підготовлена, ніж робітники, тоді як у минулому майже всі види робіт виконувалися робітниками.

Ця комбінація ініціативи робітників у поєднанні з новими



типами функцій, які здійснює адміністрація підприємства, на думку Ф.У. Тейлора, робить наукову організацію продуктивнішою, ніж у минулому.

Виникнення школи адміністративного управління, більш відомої як класична адміністративна школа, головню пов'язане з ім'ям Анрі Файоля (1841-1925 рр.), який по суті є фундатором концепції адміністративного менеджменту.

Узагальнюючи свої багаторічні практичні спостереження та управлінський досвід, А.Файоль створив концептуальну ідею адміністрування у вигляді «теорії адміністрації». Його перша стаття на цю тему вийшла в 1900 р., а фундаментальна книга з теоретичними розробками «Загальне і промислове управління» – у 1916 р.

Згідно з А. Файолем, усі операції, які тільки здійснюються на підприємстві, можна поділити на шість таких груп або істотних функцій:

1. Технічні операції (виробництво й обробка).
2. Комерційні операції (придбання, продаж і обмін).
3. Фінансові операції (залучення засобів і розпорядження ними).
4. Страхові операції (страхування й охорона майна).
5. Облікові операції (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика).
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, координація та контроль).

На адміністративну функцію, за А. Файолем, покладено завдання розробки загального алгоритму функціонування підприємства, підбору його персоналу, координації діяльності, узгодження дій, тобто управління. Звідси – управляти означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати.

При цьому адміністративна функція тісно пов'язана з останніми п'ятьма, вона не тільки базується на інформації, що отримуються в процесі їх реалізації, але і реалізується через них.



Учень А. Файоля, Г. Кенде, зобразив класифікацію управлінських функцій за допомогою нижченаведеної схеми (рис. 9.1.1).

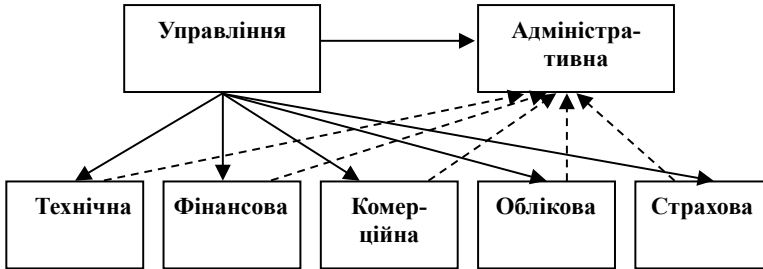


**Рис. 9.1.1. Класифікація функцій управління А. Файоля
(за Г. Кенде)**

Незважаючи на універсальний характер сформульованих принципів, їх застосування повинно бути гнучким, враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління, адже майже ніколи не доводиться застосовувати один і той самий принцип у тотожних умовах: треба враховувати змінні обставини, особисті відмінності та зміну особового складу людей і багато інших динамічних елементів. Система принципів не може бути статичною і самодостатньою, а має бути відкритою для доповнення й змін з урахуванням практичного досвіду управління організацією.

Основними послідовниками А. Файоля, які розвивали та поглиблювали його вчення, є Л.Урвік, Р.Черч, Дж.Муні та А.Рейлі.

Згідно з підходом Л. Урвіка, принципами побудови ефективної організації є:

1. Відповідність людей структурі, тобто спочатку слід розробити структуру, а потім приступати до підбору кадрів.

2. Створення спеціального і «генерального» штабів. Основною функцією спеціального штабу повинна бути розробка рекомендацій для керівника. Завданням «генерального» штабу є підготовка й передача наказів керівника, контроль і координація поточної



роботи.

3. Зіставність прав і відповідальності, тобто будь-який лінійний керівник повинен мати владу, відповідну й адеквату відповідальності.

4. Діапазон контролю (кількість осіб, безпосередньо підлеглих керівникові). Діапазон контролю знаходиться в сильній залежності від особистих якостей та здібностей керівника, тому він не може бути жорстко регламентований. Рекомендована Л. Урвіком норма керованості складає 5-6 осіб.

5. Спеціалізація. Л. Урвік виділяв три типи спеціалізації працівників управлінської праці: за метою, за характером виконуваних операцій, за типом споживача або географічною ознакою.

6. Визначеність. Для забезпечення визначеності в діяльності організації необхідно, щоб по кожній посаді були письмово визначені права, обов'язки та відповідальність (прототип сучасних посадових інструкцій).

Згідно з підходом Гамільтона Черча, основну увагу приділяв вивченню проблем управління виробництвом. У праці «Наука і практика управління» до функцій адміністрування він відносить проектування, забезпечення, розпорядництво, облік і безпосередньо виробництво.

1. Проектування покликане визначити форми, розміри й властивості продукції. Г. Черч виділив такі етапи реалізації функції проектування: розчленовування проекрованої продукції на окремі вузли й деталі; розробка технологічних процесів виготовлення вузлів й деталей; координація робіт із проектування продукції; зниження трудомісткості виготовлення продукції; відбір сировини та матеріалів; організація конструкторського відділу.

2. Забезпечення передбачає оснащення підприємства необхідними основними фондами, а також побудову генерального плану підприємства. Для організації виробництва необхідне вирішення таких питань, як створення складів, визначення потреби в сировині, прогнозування обсягів випуску продукції, встановлення обладнання для виготовлення запланованої кількості продукції тощо.



3. Розпорядництво полягає в координуванні всіх інших функцій. Г. Черч розглядав розпорядництво з двох сторін: установчої та адміністративної. Установчий етап розпорядництва має на меті розробку схеми посадових обов'язків. На адміністративному етапі здійснюється підбір і розстановка виконавців, які будуть ці обов'язки виконувати.

4. Облік полягає у фіксації всіх господарських операцій, що відбуваються на підприємстві у процесі здійснення економічної діяльності. На думку Г.Черча, облік поділяється на технічний і рахівницький (тобто бухгалтерський).

5. Безпосередньо виробництво полягає в технологічній трансформації сировини, напівфабрикатів і матеріалів у готову продукцію.

На думку Дж. Муні та А. Рейлі, викладені в праці «Принципи організації» (1939 р.), у якій чи не вперше визначено організацію як одну з форм об'єднання людей для досягнення загальної мети визначення і при цьому зосереджено увагу на положенні щодо того, що встановлення та досягнення мети є неодмінною умовою нормального функціонування будь-якої організації.

Досягнення загальної мети можливе лише за наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації. Отже, основне завдання керівництва організації полягає у скеровуванні всіх зусиль працівників на досягнення загальної мети. Цього можна досягти за умови неухильного дотримання принципів ієрархії влади, розподілу праці й координації.

Основним результатом наукових розробок А. Файоля та його послідовників є адміністративна (класична) модель організації, що базується на **чотирьох основних принципах**:

- Функціональний розподіл праці.
- Скалярний ланцюг команд.
- Єдність розпорядництва.
- Діапазон контролю.

Оригінальний підхід до організації, що ґрунтувався на інституційній школі економічної теорії, здійснив відомий німецький



соціолог Макс Вебер.

Згідно з М.Вебером, «ідеальний тип» адміністративної організації, який ще визначають як «бюрократія», повинен володіти такими характеристиками:

1. Уся діяльність, що здійснюється організацією в процесі реалізації її цілей, розподіляється на елементарні, прості операції, передбачаючи при цьому строге формальне визначення завдань та обов'язків кожної ланки організації. Максимально можливий розподіл праці створює можливість для використання в усіх ланках організації фахівців-експертів, які несуть відповідальність за ефективне виконання своїх обов'язків.

2. Організація будується на принципах ієрархії. Кожен службовець в адміністративній ієрархії несе відповідальність за рішення і дії не тільки свої, але й усіх йому підлеглих осіб перед особою, що стоїть вище в організаційній ієрархії. Щоб нести відповідальність за роботу підлеглих, керівник повинен мати авторитет, владу, яким вони повинні підкорятися.

3. Діяльність організації регулюється впорядкованою системою абстрактних правил і полягає в дотриманні процедури застосування цих правил до конкретних ситуацій. Розробка системи стандартів, загальних правил викликана необхідністю забезпечити однаковість у виконанні кожного завдання, незалежно від кількості осіб, зайнятих його виконанням, та індивідуальних відмінностей. Чіткі правила та інструкції визначають відповідальність кожного члена організації й форми координації їх індивідуальної діяльності.

4. Ідеальний керівник управляє своїм апаратом у дусі формалістичної безособовості, без гніву і пристрасті. Кожна офіційна особа повинна підтримувати соціальну дистанцію між собою та підлеглими, а також клієнтами. Мета такої поведінки полягає в гарантіях невтручання окремих осіб у продуктивне досягнення цілей організації, відсутності протезування та фаворитизму у службових відносинах.

5. Служба в бюрократичній організації ґрунтується на відповідності технічній кваліфікації посади, службовці повинні бути



захищені від довільного звільнення. Служба – це кар’єра. Існує система просування відповідно до старшинства або успішної діяльності. Метою такої політики кадрів є розвиток «корпоративного духу» службовців, виховання в них високого ступеня лояльності до організації. У результаті відбувається «ототожнення» службовців з організацією, що стимулює їх інтенсивну діяльність на користь організації.

6. Як правило, досвід підтверджує, що суто бюрократичний тип адміністративної організації здатний забезпечити досягнення найвищого ступеня ефективності.

2. Сучасна концепція адміністративного менеджменту

Концепція адміністративного менеджменту отримала критичні зауваження з боку практиків і теоретиків, сутність яких полягала у відсутності гнучкості, мобільності та інших ознак, необхідних для ефективного функціонування сучасного підприємства. З’ясовуючи значення людського фактору, адміністративна школа не ставила за мету розв’язання задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

Існує думка, що сучасне виробництво та його інфраструктура не потребують бюрократичних організацій, тоді як зростає потреба в мобільних та інтелектуальних організаціях, діяльність яких відповідає революційним змінам у характері робіт, що відбулися за останні десятиліття. У таблиці 9.1.1 показані зміни в організаційних системах, що характеризують причини неефективності бюрократичних організацій та риси сучасних організацій.

На даний момент, на думку експертів, сучасні організації розвинених країн у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління – Administrative Management System (AMS). Ця система базисна, значно спрощує процес управління та істотно підвищує ефективність будь-яких організацій, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. За останні 100 років зазначена система адміністративного управління настільки увійшла до практики управління на Заході й в Азії, що



сучасні західні фахівці з управління навіть не уявляють, що управління може будуватися інакше, тобто бути безсистемним.

Таблиця 9.1.1

Основні параметри управління бюрократичною організацією та зміни в сучасних організаційних системах

Бюрократична організація	Причини ефективності бюрократії в минулому	Причини неспроможності бюрократії	Зміст сучасних змін
Ієрархічний ланцюг команд	Бюрократія привнесла елемент порядку в організацію. Керівники обґрунтували принципи свого домінування над підлеглими	Бюрократія не може ефективно управляти в складних ситуаціях. Домінування владної вертикалі пригнічує особисту ініціативу та обмежує внутрішньоорганізаційне вдосконалення	Зміна світогляду і цінностей у напрямку демократизації та соціалізації. Активний розвиток організаційних колективних форм взаємодії (робочі групи). Горизонтальна координація. Розвиток неформальних систем координації
Спеціалізація як принцип. Організація праці на основі посадових обов'язків	Бюрократія підвищила ефективність, ввівши систему розподілу праці. Зосередження інтелектуального потенціалу в керівному центрі організації	Бюрократія не заохочує інтенсивних міжпосадових зв'язків та функціональної координації на одному рівні, створюючи проблему самодостатності окремих підрозділів	Багатопрофільність фахівців, внутрішньоорганізаційне підприємство
Єдині правила для всіх	Бюрократія створила відчуття справедливості. Чітка влада керівників	Чітка влада може бути консервантом організаційних проблем пов'язаних із пригніченням особистих потреб працівників	Реалізація гарантованих прав та свободи діяльності



Продовження табл. 9.1.1

Стандартизація процедур	Бюрократія забезпечила жорстку організаційну пам'ять. Проявила здатність систематизовано використовувати некваліфіковану працю. Впровадила науково обгрунтовані методи роботи	Бюрократія повільно реагує на зміни. Стандартизація не узгоджується з виникаючими складнощами	Самоврядування та автоматизація виробничих одиниць Тиск ринку та суспільства та орієнтація на креативний пошук інноваційних рішень у виробничих процедурах
Кар'єра працівників	Бюрократія культивувала лояльність до принципів функціонування організації. Створила можливість спадковості посад управлінців і професіоналів	Зменшення кількості керівних посад і підвищення попиту та обмеження можливостей підвищення на посаді	Кар'єра на основі професійного розвитку та підвищення оплати праці зі зростанням кваліфікації
Міжособові взаємини	Бюрократія зменшила переважання сімейності. Допомогла лідерам встановити жорстку дисципліну й ухвалення жорстких рішень	Інформаційномістка робота вимагає активізації міжособистісних відносин працівників	Широкі взаємини працівників. Наявність вибору. Велика орієнтованість на результати
Вертикальна координація	Бюрократія ввела впорядкування діяльності некваліфікованої робочої сили за рахунок жорсткої організації управління в галузях з одноманітною роботою та плинністю кадрів	Освічені працівники готові до самоврядування	Горизонтальні зв'язки і співпраця



Тема 2. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й АПАРАТ УПРАВЛІННЯ

1. Сутність та структура системи адміністративного менеджменту.
2. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
3. Системні основи формування структури процесів адміністрування на підприємстві.

1. Сутність і структура системи адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент є одним з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Відповідно до цього в теорії й практиці адміністративного менеджменту визначаються два основні напрями:

- розробка раціональної системи управління організацією;
- побудова структури організації.

Система адміністративного управління спрямована на якісне виконання двох основних завдань управління:

- раціональну організацію праці на кожному робочому місці;
- мотивацію кожного працівника організації до продуктивної та якісної праці.

Відповідно до цього цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємозв'язаних підсистем.

Перша підсистема – система адміністративного управління організацією, або організаційна система управління.

Основне завдання організаційної системи полягає в тому, щоб за рахунок правильної постановки планування, організації праці й контролю забезпечити раціональний рух матеріальних та інформаційних потоків у рамках усього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку. Основне запитання, на яке відповідає організаційна підсистема, – хто, що, як і коли



повинен робити в організації для реалізації її цілей і завдань?

До складових частин організаційної системи належить:

1. Прозора система планування й бюджетування, що охоплює всю діяльність підприємства.
2. Ретельно відпрацьована структура управління.
3. Положення про підрозділи й посадові інструкції.
4. Штатно-посадовий розклад.
5. Маршрутні карти руху документообігу.
6. Форми документів, необхідних для виконання всіх процедур документообігу.

Регулювання виробничих відносин здійснюється на основі принципів горизонтального й вертикального розподілу праці, єдності дирекції, централізації управління.

Друга підсистема – система адміністративного управління персоналом, або раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

Завданням раціональної моделі трудових відносин є забезпечення високого рівня продуктивності та якості праці, трудової, виробничої й виконавчої дисципліни на кожній робочій позиції за рахунок ефективного регулювання трудових відносин і використання дієвої системи оплати праці.

Основні запитання, на які відповідає раціональна модель трудових відносин:

- як потрібно кожному працювати?
- як працівникам будувати професійні відносини з керівниками і колегами?
- як оплачується праця?
- як керівникам правильно управляти підлеглими?

Складовими частинами раціональної моделі трудових відносин є:

- уніфікована тарифна система;
- уніфікована система оцінки результатів;
- уніфікована система участі персоналу в доходах (прибутках).

Основні принципи регулювання трудових відносин такі:



- 1) єдиноначальність (у кожного працівника тільки один начальник – безпосередній керівник);
- 2) неухильне підпорядкування кожного працівника своєму безпосередньому керівникові;
- 3) строга дисципліна та порядок;
- 4) єдині правила співпраці для всього персоналу;
- 5) відповідність грошової винагороди витратам праці;
- 6) персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

Отже, сучасне уявлення про дисципліну «Адміністративний менеджмент» можна розглядати, з одного боку, як комплекс прикладних організаційно-методичних й універсальних інструментів оперативно-розпорядчого керівництва, а з іншого – як орієнтацією адміністрації й адміністрування на практичну оптимізацію функціонування менеджменту.

2. Адміністративні органи управління та їх різновиди

Адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який пов'язаний із формуванням і реалізацією управлінського впливу. Виділяють такі **характеристики адміністративного органу**:

- функціональні;
- соціологічні;
- юридичні;
- організаційні.

Концептуальною основою формування адміністративного органу виступає структура управління організацією. Структурою управління організацією визначається сукупність його (адміністративного органу) елементів, які знаходяться у стійкій взаємодії. Елементами структури адміністративного органу є працівники, виконавчі служби та інші ланки апарату управління.

У межах структури управління здійснюється управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а внаслідок – права та відповідальність за їх виконання.



З цих позицій ***адміністративний орган як елемент структури управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення певних організаційних цілей.***

Структура адміністративного органу залежить від місця органу в організаційній структурі управління. Зміст структури адміністративного органу можна зрозуміти через розкриття його взаємозв'язків зі сукупністю керованих об'єктів та іншими підрозділами. Структура адміністративного органу повинна відповідати таким вимогам:

- мобільності – чисельний склад і кількість об'єктів управління встановлюється за оптимальними критеріями керованості;
- оперативності – забезпечення швидкості отримання та збереження інформації шляхом систематизації зовнішніх і внутрішніх зв'язків і своєчасне прийняття та виконання рішень;
- економічності – забезпечення оптимальної вартості утримання апарату управління та витрат на здійснення управлінської діяльності.

Особливе питання при формуванні структури адміністративного органу становить визначення потенційної норми керованості, при обґрунтуванні якої доцільно враховувати такі чинники:

- 1) визначені дорученими завданнями (значущість завдань, доручених групі спеціалістів для виконання; складність завдань; різномірність, різновекторність завдань; координація; завдання, які спричиняють незворотні зміни);
- 2) залежні від особи керівника (ступінь самостійності керівника, допоміжний персонал; діяльність, яка не пов'язана з керівництвом; методи управління, планування);
- 3) залежні від персоналу (інтеграція праці; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів);
- 4) технічного характеру (діапазон вертикального керівництва; зв'язок; розміщення на полі діяльності; прищеплення навичок виконання завдань; оснащення; структура закладу; рівномірний темп роботи; техніка обробки інформації).



При побудові структури адміністративного органу позитивний ефект забезпечується поетапним виконанням таких завдань:

- визначення керівної ланки,
- структурування,
- формалізація.

Першим завданням у побудові структури адміністративного органу є визначення керівної ланки, тобто тієї сукупності посад, які пов'язані зі здійсненням владних повноважень, реалізованих в управлінських рішеннях. В єдиноначальному адміністративному органі – це його керівник і один із заступників (який має уповноваження приймати рішення за відсутності керівника). У колегіальному адміністративному органі – це перелік посад, які утворюють відповідний орган колективного управління (колегію), керівну ланку даного органу.

Друге завдання, яке є продовженням першого, полягає в такій побудові взаємодії керованих одиниць або підрозділів, щоб вони допомогли керівній ланці у досягненні цілей. Досягається виконання цього завдання завдяки чіткому поділу взаємозв'язків усередині адміністративного органу та у зовнішній взаємодії за рахунок вертикального та горизонтального структурування.

До третього завдання належать виділення й опис в адміністративному органі посад і робочих місць.

Різниця між посадою і робочим місцем полягає у тому, що на посаді реалізується діяльність, безпосередньо пов'язана з виконанням установлених завдань з урахуванням повноважень і відповідальності. Робоче місце являє собою певний вид діяльності з обслуговування та допоміжного забезпечення управлінських процесів у адміністративному органі (утримування приміщень, зв'язок, транспорт). Функціонально ж посада є абстрактним переліком організаційних обов'язків працівника, а робоче місце – певним фізичним простором, у якому реалізуються організаційні обов'язки.



3. Системні основи формування структури процесів адміністрування на підприємстві

Становлення та розвиток менеджменту як наукової дисципліни призвели до формування двох основних напрямів: американський напрям – орієнтувався на поведінку конкретного виконавця у виробничій системі і тому отримав назву менеджменту; другий напрямок – європейський, який орієнтувався на поточне управління діяльністю бізнес-структури й зумовив появу терміна «адміністрування». Суть назви «менеджмент» пов'язана з управлінням діяльністю групи осіб, об'єднаних спільною метою. Термін адміністрування у перекладі з французької означає управління. З часом почав домінувати американський підхід, і всі питання, пов'язані з управлінням діяльністю підприємствами й організаціями, стали називати менеджментом.

Отже, менеджмент характеризує широке коло завдань, пов'язаних як з управлінням розвитком підприємств, управлінням поведінкою виконавців, управлінням бізнесом, який спрямовано на отримання комерційних результатів діяльності, так і з управлінням поточною діяльністю підприємств, управлінням структурними підрозділами та ін. Для розуміння сучасного стану адміністративного управління, підходів до його розвитку необхідно усвідомити місце адміністративного управління в менеджменті підприємства.

Під адміністративним управлінням розуміється певний вид управлінської діяльності, пов'язаний із забезпеченням реалізації прийнятих рішень, установлених регламентів діяльності як окремих виконавців, так і структурних підрозділів. Отже, до завдань адміністративного управління належить частина виконання управлінських завдань, безпосередньо пов'язаних з реалізацією прийнятих рішень, дотриманням установлених регламентом дій, від окремих виконавців до структурних підрозділів.

Завдання адміністративного управління відрізняються залежно від об'єкта адміністрування. Якщо об'єктом адміністрування є управлінські підрозділи, то регулюються дії, – завдання адміністрування пов'язуються з розробкою та



реалізацією управлінських впливів за профілем підрозділу. Якщо ж об'єктом адміністрування є виробничі підрозділи, то регулюється здійснення бізнес-процесів відповідно до технологічних і регламентних вимог.

Важливим моментом при системному підході до виконання управлінських завдань є схематичне відображення структури взаємодіючих елементів, характеру їхньої взаємодії, а також законів і принципів, які визначають їхню поведінку і поведінку системи в цілому. У типовій схемі підприємства як системи виділяються кілька базових підсистем, які визначають властивості системи. Це може бути:

- виокремлення суб'єкта й об'єкта управління;
- виділення в об'єкті управління підсистем, що дають різні види продуктів або реалізують різні виробничі функції;
- наявність у суб'єкта управління елементів і підсистем, що виконують певні види управлінських дій, які визначаються цілями функціонування системи.

Крім того, виділяють найбільш значущі зв'язки як усередині базових підсистем, так і зв'язки їхньої взаємодії та обов'язково – канали зворотного зв'язку.

Важливим елементом загальної структури управління організацією є підсистема адміністрування управлінської діяльності. Ця підсистема має забезпечувати координацію робіт з отримання необхідних продуктів, що виконуються усередині суб'єкта управління. Підсистема адміністративного управління виконує роль внутрішнього суб'єкта управління, що впливає на лінійне та функціональне управління. Завдяки адмініструванню генеруються основні та допоміжні управлінські впливи, спрямовані на виробничі та функціональні підрозділи. Виробничі підрозділи виступають як об'єкт управління, підсистема адміністративного управління контролює і регулює діяльність лінійних управлінських одиниць шляхом здійснення адміністративних впливів і отримання зворотної інформації про їхню результативність. Крім того, підсистема адміністративного управління визначає необхідні



забезпечуючі процеси, встановлює перелік робіт для функціональних підрозділів.

На схемі виділені внутрішні забезпечувальні процеси, на основі яких розробляються й реалізуються адміністративні впливи. Як забезпечувальні процеси розглянуто чотири їхні види:

- забезпечувальні процеси, пов'язані у встановленням процедур діяльності;
- матеріально-технічне забезпечення діяльності;
- нормативно-правове забезпечення;
- інформаційно-методичне забезпечення.

Забезпечувальні процеси взаємодіють, формуючи забезпечувальний комплекс адміністративного управління на підприємстві. Взаємодія забезпечувальних процесів передбачає взаємодоповнення, а в разі потреби – і часткову взаємозаміну.

Працездатність і стійкість управлінських підрозділів, їхня здатність забезпечувати реалізацію поставлених завдань і функцій багато в чому залежить від узгодженості та збалансованості сукупності процесів, які мають відбуватися в межах робіт, що виконуються. При процесному підході зазвичай виділяють основні процеси, допоміжні та специфічні види процесів, які пов'язані з особливостями конкретного об'єкта. При цьому процеси класифікують за видом досягнення цілей. До основних процесів відносять дії, пов'язані з отриманням кінцевого продукту цього об'єкта, до допоміжних – дії, спрямовані на виконання певних видів робіт, які дозволяють отримувати кінцевий продукт.

Основним у системному підході до виконання управлінських завдань є відображення структури взаємодіючих елементів, характеру їхньої взаємодії, а також законів і принципів, які визначають їхню поведінку та поведінку системи в цілому.

Підсистема адміністративного управління виконує роль внутрішнього суб'єкта управління, який впливає на керуючі структурні підрозділи та посадові особи, які здійснюють лінійне та функціональне управління. Саме керівники структурних підрозділів і посадові особи генерують управлінські впливи, основні та



допоміжні, які спрямовані на виробничі підрозділи. Виробничі підрозділи виступають як об'єкт управління та забезпечують одержання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Як забезпечувальні процеси розглянуто чотири їхні види: забезпечувальні процеси, пов'язані з установленням процедур діяльності; матеріально-технічне забезпечення діяльності; нормативно-правове забезпечення; інформаційно-методичне забезпечення. Крім прямого впливу на діяльність адміністраторів, ці процеси взаємодіють та формують забезпечувальний комплекс. Взаємодія забезпечувальних процесів передбачає взаємодоповнення, а в разі потреби – часткову взаємозаміну.

У практичній діяльності при побудові системи адміністративного управління забезпечувальні процеси виступають як певна сукупність елементів, що впливають на основні елементи, які визначають результати функціонування системи управління. При цьому забезпечувальні елементи тісно взаємодіють з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища і на основі цієї взаємодії формують необхідні ресурсні та інші потоки, що забезпечують успішність адміністративної діяльності. Крім того, забезпечувальні процеси мають реагувати на зміни, які відбуваються в основних процесах унаслідок їхньої взаємодії із зовнішнім й внутрішнім середовищем. На рис. 9.2.1 показано процесну структуру системи адміністративного управління на підприємстві.

Ця процесна структура є частиною розгляду загальної структури системи адміністративного управління підприємством. Як видно з рисунка, адміністратори виконують дії, спрямовані на реалізацію основних процесів, які стосуються як усього підприємства, так і окремих локальних його об'єктів.

Адміністратор діє, виходячи зі створеної правової та матеріально-фінансової бази адміністративного управління, в межах завдань, що одержуються, і завдань, що виконуються. У результаті здійснення основних процесів формуються адміністративні впливи, які дають певний результат функціонування системи адміністративного управління.

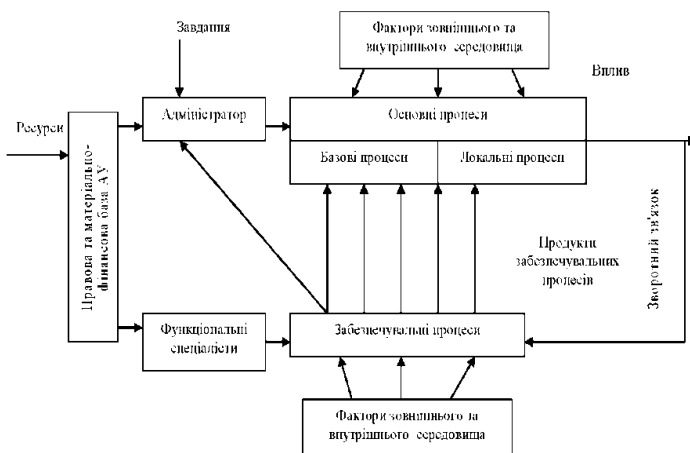


Рис. 9.2.1. Процесна структура системи адміністративного управління

Основні процеси можуть здійснюватися тільки з використанням продуктів, які генеруються забезпечувальними процесами. У результаті цих процесів формуються всі необхідні умови для розробки та здійснення адміністративних впливів. Реалізація забезпечувальних процесів та вироблення ними необхідних продуктів відбуваються з урахуванням як впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, так і результатів адміністративної діяльності. Це забезпечує адаптивність забезпечувальних процесів і стійкість функціонування системи адміністративного управління підприємством.

Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сутність та види планування в адміністративному менеджменті.
2. Принципи адміністративного планування.
3. Методи планування в адміністративному менеджменті.



1. Сутність та види планування в адміністративному менеджменті

Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Процес планування є інструментом, який дозволяє встановити цілі та інструменти їх досягнення у процесі прийняття управлінських рішень. Його мета – забезпечення організаційних змін, які дозволять адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Залежно від тривалості планового періоду (горизонту планування) розрізняють короткострокові плани з терміном дії до 12 місяців (у тому числі поквартальні, щомісячні, подекадні, тижневі); середньострокові плани з терміном дії від 1 до 5 років та довгострокові плани, з терміном дії від 5 до 10 років.

Базисом системи організаційного планування виступає стратегія. Для організації стратегія – це довгостроковий, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення довготривалих цілей розвитку.

Основне завдання, яке виконує стратегія діяльності фірми, – забезпечення впровадження змін структурних змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегію здебільшого розробляє безпосередньо власник або керівник організації, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління.

Залежно від специфіки розвитку ринку або сфери діяльності організації застосовується певна концепція стратегічного планування організації.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до технологічного поліпшення виробничого процесу та якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Базовою теорією стратегічного управління організацією в цьому



випадку є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів, витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основу концепції бюджетного контролю покладено положення про незмінність основних умов функціонування ринку. Коректування діяльності здійснюється, лише якщо є необхідність змін у технічному чи технологічному вдосконаленні виробничого процесу.

Збутова орієнтація характеризується прагненням нарощування збуту за допомогою рекламних та інших методів впливу на споживчий вибір покупця з метою стимулювання покупки. За такої орієнтації застосовують довгострокове планування, що базується на можливості прогнозувати довгостроковий приріст основних збутових показників. Процес планування при розробці збутової стратегії орієнтується на визначення довгострокових змін обсягу продажу, рівня збутових витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з існуючим комерційним досвідом та ринковими тенденціями, що спостерігаються досить тривалий час. Довгострокове збутове планування підпорядковує виробничу діяльність ринковим змінам, які прогнозуються менеджментом у комерційній діяльності фірми, протягом найближчих 2-10 років.

Ринкова орієнтація стратегії передбачає концентрацію уваги у процесі планування на пошук такої товарної пропозиції фірми, яка забезпечить найбільший попит і сприятиме максимальному комерційному ефекту продаж. Діапазон планування в цьому варіанті визначається динамічністю ринкових змін (чим інтенсивніші зміни на ринку протягом базового періоду, тим коротшим буде період планування).

В основу будь-якого концепту (товарного, збутового чи ринкового) покладено місію організації. Місія фактично є головною, загальною метою діяльності організації, що визначає причину її існування. Місія організації як організаційна ідея формує господарський статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для встановлення цілей і розробки стратегій розвитку на різних організаційних рівнях. Формулювання місії має охоплювати:



- установлення розуміння того, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- визначення зовнішнього середовища та його впливу на принципи діяльності організації;
- окреслення культури організації, тобто внутрішніх параметрів функціонування організації (хто і як має розвивати організацію).

Розробка місії дозволяє артикулювати цілі організаційного розвитку, які є параметрами системності для подальшого процесу прийняття управлінських рішень, адже без визначення місії як ціннісного орієнтира керівники не можуть приймати рішення на основі своїх індивідуальних цінностей.

Управлінські цілі в системі координат організаційного планування мають відповідати таким вимогам:

1. Бути конкретними, чіткими й однозначними.
2. Мати вимірний характер (здатність відповідати певній шкалі для визначення ефективності).
3. Визначати горизонт планування (згідно з обраним горизонтом планування виділяють довгострокові, тактичні та оперативні цілі).
4. Бути об'єктивними та досяжними з позицій відповідності можливостей та періоду реалізації рішень.

2. Принципи адміністративного планування

Методологія планування – це система принципів, що визначають застосування певних підходів та методик до розрахунку визначених показників і методів розробки й обґрунтування планових рішень як системи заходів і дій, необхідних для досягнення цілей організаційного розвитку.

До основних принципів планування належать:

1. Принцип єдності, тобто холізму, який означає, що показники, використовувані в плануванні, треба обґрунтовувати в їх єдності з урахуванням теоретичного і практичного взаємозв'язку. Розробка планових показників повинна здійснюватися у напрямі єдиного вектора цілей. Дотримання цього принципу потребує



координації діяльності служб і підрозділів організації, що відображається у відповідних планових показниках (як загальних, так і застосованих для окремого підрозділу).

2. Принцип безперервності визначає планування як постійний та послідовний процес, коли на зміну одному виконаному завданню приходить друге, а на зміну другому – третє і так далі. Принцип стосується перш за все планів різного періоду: короткостроковий план є частиною середньострокового, а середньостроковий – довгострокового.

3. Принцип гнучкості, який означає здатність плану змінювати свій напрямок при змінних умовах діяльності і мати певні резерви. Принцип обґрунтовує наявність механізму зміни планових величин, тобто їх можливе корегування для адаптації у змінних обставинах.

4. Принцип точності потребує обґрунтованості, деталізації та конкретизації планового показника. Обґрунтованість плану в числовому вимірі означає його відповідність ресурсам, у тому числі здібностям, можливостям і витратам праці виконавців.

5. Принцип участі передбачає, що в розробку планових показників повинні залучитися всі спеціалісти об'єкта господарювання, а при необхідності – спеціалісти ззовні і партнери по бізнесу; в розробці планового документа обов'язкова участь майбутніх виконавців. У ході такої участі спеціалісти висувують свої ідеї, пропонують власне бачення розв'язання проблем, що збагачує й уточнює зміст плану, дозволяє створити справді необхідний і реальний документ. У ході такої участі створюється система заходів, до виконання яких будуть задіяні справжні виконавці.

6. Принцип науковості, в контексті якого плани розробляються на основі знання і практичного використання економічних законів і теорій. У процесі розробки планів актуалізуються тенденції та перспективи економічного та соціального розвитку господарського суб'єкта, розробляються прогнози, техніко-економічні обґрунтування темпів і пропорцій економічного росту.



7. Принцип системності – у процесі обґрунтування, розробки і прийняття планових рішень враховується складний характер функціонування організації в контексті її існування як елемента національної економіки.

8. Принцип комплексності – у процесі обґрунтування та прийняття планового рішення в розрахунок до уваги треба брати всі можливі наслідки його реалізації, як у самому об'єкті планування, так і в зовнішньому щодо нього середовищі.

9. Принцип оптимальності означає орієнтацію планового розвитку на забезпечення найбільшої ефективності функціонування й розвитку запланованого об'єкта.

10. Принцип адаптивності передбачає можливість пристосування плану до постійних змін, що відбуваються як у самому об'єкті планування, так і в зовнішньому середовищі.

11. Принцип обмеженості ресурсних можливостей вимагає орієнтування на забезпечення раціонального ефективного використання всіх видів ресурсів.

12. Принцип соціальної направленості та пріоритету суспільних потреб – в державному плануванні слід виходити з інтересів людини й суспільства. Задоволення потреб населення повинно бути висхідною позицією загальнодержавних планів, оскільки це суспільно необхідно; економіка не повинна і не може розвиватися поза інтересами особистісного і суспільного споживання.

13. Принцип підвищення ефективності суспільного виробництва передбачає здійснення всіх цілей і задач планування з найменшими витратами, тобто максимальною економією живої уречевленої праці при виробництві одиниці продукції (робіт, послуг). Даний принцип реалізується через можливі форми та напрямки ресурсозбереження і проявляється через систему показників ефективності: зростання продуктивності праці, підвищення фондівіддачі тощо.

14. Принцип пропорційності та збалансованості – держава через систему планування повинна впливати на формування пропорцій і структуру суспільного виробництва, що відповідає



інтересам усього суспільства.

15. Принцип паритетності передбачає необхідність вибору паритетних напрямків у розвитку економіки, що зумовлено обмеженістю ресурсів і невідкладністю виконання найважливіших загальнодержавних завдань.

16. Принцип узгодження короткострокових і перспективних цілей та завдань передбачає сполучення теперішніх і майбутніх завдань соціально-економічного розвитку країни з досягненнями науково обґрунтованих стратегічних цілей.

17. Принцип контролю за ходом реалізації планових документів повинен бути заснований на сполученні принципів і форм економічного стимулювання й адміністративно-правової відповідальності.

Спільними для всіх планів є загальні правила планування. До таких правил можна віднести такі:

- 1) залучення максимальної кількості співробітників організації до планування, розпочинаючи з найбільш ранніх етапів роботи над планом;
- 2) безперервність планування, зумовлена характером господарської діяльності організації;
- 3) реальність, тобто виконуваність планових завдань і показників;
- 4) гнучкість, тобто адекватна реакція організації на зміни зовнішнього середовища;
- 5) інтеграція та диференціація планових завдань і показників;
- 6) забезпечення планових завдань необхідними ресурсами;
- 7) директивність, тобто обов'язковість планових завдань і показників для виконавців.

3. Методи планування в адміністративному менеджменті

Методи планування – це конкретні прийоми і способи, які використовуються для обґрунтування планових показників. Найбільшого поширення в плануванні набули такі методи: балансовий, нормативний, економіко-математичний, аналітичний.

Основним методом координації планових показників є



балансовий, суть якого полягає у забезпеченні об'єктивних співвідношень між потребами і ресурсами за допомогою системи балансів.

Матеріальні баланси використовуються для встановлення натурально-речових пропорцій, за допомогою трудових балансів плануються пропорції в розподілі трудових ресурсів, а цінові баланси застосовуються для формування фінансових пропорцій.

Для забезпечення найбільш раціонального використання ресурсів у плануванні широко використовуються різні норми й нормативи. При цьому самі поняття «норма» і «норматив» у контексті економічного змісту не ідентичні. Норма – це гранична, максимально допустима величина витрати ресурсів на визначені планом цілі, наприклад, норма товарних запасів на підприємствах торгівлі. Норматив – відносна величина, що характеризує кількісну міру зв'язку між показниками.

На різних рівнях планування застосовуються аналітичні методи, що застосовуються в певній послідовності. Логіка аналізу передбачає поділ досліджуваного об'єкта на складові частини; вивчення цих частин та їх взаємозв'язків, що зумовлюють стан об'єкта в цілому; синтез спостереження та підготовку рекомендацій щодо поліпшення функціонування об'єкта.

Прогресивне планування («знизу вверх») здійснюється від нижчих рівнів ієрархії управління підприємства до вищих. Структурні підрозділи самі складають детальні плани своєї роботи, які узгоджуються на верхньому шаблі управління й інтегруються в план підприємства.

Ретроградне планування («зверху вниз») здійснюється, виходячи із плану підприємства деталізацією його показників зверху вниз згідно з ієрархією управління. Структурні підрозділи повинні адаптувати, деталізувати план, конкретизувати виконавців і включити в плани своїх підрозділів, трансформуючи план вищестоящих рівнів.

Цілісне планування (зустрічне) – синтез способів, що передбачають розробку плану у два етапи. На першому етапі



(зверху вниз) відбувається поточне планування за головними цілями. На другому етапі (знизу вгору) складається остаточний план за системою деталізації вищих показників.

На практиці використовується сукупність методів, до яких входять методи передпланових досліджень і власне методи планування: балансовий, нормативний, програмно-цільовий, математичні методи.

Методи передпланових досліджень використовуються на прогнозно-аналітичній стадії планування та складають дві групи.

1. Загальні методи передпланових досліджень визначають методологічну і логічну зумовленість процесу обґрунтування планового рішення. До них належать методи системного й економічного аналізу.

Системний аналіз в економіці – упорядкований, цілеспрямований підхід до пошуку ефективних шляхів розв’язання складних проблем; сукупність методів і засобів дослідження складних економічних об’єктів і процесів, що дозволяють підготувати й обґрунтувати управлінське рішення.

Він включає: виявлення цілей розвитку і функціонування системи; виокремлення організаційно-економічної системи і визначення її меж, формування зовнішньої структури; формування внутрішньої структури організаційно-економічної системи (її структуризація); формування альтернативних варіантів розвитку системи.

Економічний аналіз має ряд подібних рис із системним аналізом, спрямований на реєстрацію, пояснення й використання в плановій роботі результатів господарсько-фінансової діяльності досліджуваних об’єктів і передбачає сукупність методів формування та оброблення даних про виробничо-господарську діяльність.

Він має на меті забезпечення науково обґрунтованої оцінки результатів їх роботи; виявлення резервів підвищення ефективності виробництва; аналіз організаційно-технічного рівня виробництва; використання основних фондів і виробничих потужностей; матеріальних ресурсів, якості продукції,



продуктивності праці та рентабельності, фінансового стану.

2. Конкретні методи передпланових досліджень можна назвати методами отримання й аналізу висхідної планової інформації. До них належать: метод економічних групувань, прямого рахунку, співвідношень, структуризації, соціологічного вивчення, експертні.

Метод економічних групувань дозволяє об'єднати об'єкти аналізу в однорідні групи для пояснення впливу взаємодіючих факторів.

Метод прямого рахунку визначає показники, виходячи із науково обґрунтованих норм і нормативів утрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

З-поміж методів співвідношень найширше використовується індексний. Суть його – в порівнянні з будь-яким показником (наприклад, обсяг виробництва, продуктивності праці) двох різних періодів чи районів (регіонів).

Метод структуризації заснований на поетапному виділенні загальних цілей на їх складових компонентів. Таку процедуру називають побудовою дерева «цілі – засоби».

Методи соціологічного вивчення – опитування, спостереження і аналіз документів – складають інструментарій пізнання соціальних явищ і процесів. Їх застосування пов'язане із завданнями отримання різного роду інформації про соціальну дійсність для подальшого узагальнення у процесі обґрунтування планових рішень.

Експертні методи використовуються для отримання інформації, якою володіють окремі особи для оцінки ефективності тих чи інших господарських рішень, коли кількісні методи застосування недоцільні.

До основних методів планування належать:

1. Балансовий метод, необхідний для забезпечення необхідної пропорційності та координації витрат ресурсів і напрямків їх використання у процесі розвитку виробництв, галузей, територій тощо.

Методологічна суть балансу полягає в забезпеченні кількісної



відповідності між ресурсами і потребами, господарськими заходами й очікуваними результатами. Балансовий метод у плануванні передбачає, що планування обґрунтовується складанням балансу, в якому попередньо визначаються потреби і джерела задоволення цих потреб. У загальній системі балансів використовуються баланси: матеріальні, трудові, фінансові.

2. Нормативний метод – один зі способів розробки й обґрунтування рішень, пов'язаний з програмно-цільовим підходом при обґрунтуванні кількісних показників, цілей і визначенні необхідних ресурсів.

Важливий аспект нормативного методу – широке використання нормативів замість директивно встановлених певних цільових параметрів. Основна перевага нормативного методу в тому, що встановлюється науково обґрунтований орієнтир співвідношень між ресурсами та кінцевими результатами діяльності.

Під нормою розуміється деяка величина, що визначається гранично допустимою чи середньою допустимою, кількістю будь-чого, інколи – мінімально необхідний результат. У найбільш загальному вигляді – це науково обґрунтована міра суспільно необхідних витрат ресурсу на виготовлення одиниці продукції.

Норматив – конкретизована складова норми, яка характеризує кількісну міру використання ресурсу чи його витрат на одиницю виміру. Економічні нормативи відображають певні вимоги до результатів діяльності і характеризують необхідний рівень використання ресурсу для отримання кінцевого результату.

Система норм і нормативів – це комплекс науково обґрунтованих матеріальних, трудових і фінансових норм і нормативів, що охоплює порядок і методи їх формування, оновлення та використання при розробці прогнозних і планових документів, а також організації системи контролю дотримання норм і нормативів.

У складі норм і нормативів виокремлюють такі підсистеми:

- соціальні норми і нормативи, що описують можливість



реалізації соціально-економічних потреб пресоналу;

- фінансово-економічні норми і нормативи – це норми і нормативи відрахувань від прибутку норми амортизаційних відрахувань, плати за кредит, акцизи;

- норми і нормативи капітальних вкладень і тривалості інвестиційного циклу – до них відносять норми і нормативи тривалості будівництва, технологічної структури капітальних вкладень;

- норми і нормативи витрат і накопичення запасів сировини матеріалів, палива і енергії – відображають параметри ефективного витрачання матеріальних ресурсів на основне виробництво, ремонтно-експлуатаційні потреби, запаси матеріальних ресурсів;

- норми і нормативи витрат праці та заробітної платні, що передбачають норми часу, чисельності, обслуговування, норми витрат заробітної платні, норми використання і росту трудових ресурсів;

- норми і нормативи використання та потреби в устаткуванні;

- норми і нормативи охорони навколишнього середовища;
- норми виробництва;
- норми розподілу;
- норми обміну;
- норми споживання;
- норми виробничого споживання.

3. Програмно-цільовий метод – це спосіб формування системи планових рішень на основі вибору основних цілей соціального, економічного та науково-технічного розвитку об'єкта управління та розробці взаємопов'язаних заходів з їх досягнення в певні строки при збалансованому забезпеченні ресурсами й ефективному розвитку організації.

Цільова комплексна програма – документ, що відображає мету й комплекс виробничих, науково-дослідницьких, організаційно-господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на



реалізацію господарських потреб найбільш ефективним шляхом з використанням ресурсів, виконавців і врахуванням строків здійснення. Цільові комплексні програми за змістом розділяються на такі види:

1. Соціально-економічні програми – спрямовані на розв’язання проблем соціальної захищеності населення, стабілізацію матеріального та культурного рівня його життя.

2. Науково-технічні програми – передбачають розв’язання наукових і технічних проблем.

3. Виробничо-економічні програми – спрямовані на вирішення значущих міжгалузевих питань у сфері виробництва, підвищення його ефективності, якісних характеристик.

4. Територіальні програми – передбачають комплексне господарське освоєння нових регіонів країни, в т. ч. формування нових територіально-виробничих комплексів.

5. Екологічні програми – містять комплекс заходів природоохоронного та природо-перетворюючого характеру.

6. Організаційно-господарські програми – мають на меті удосконалення організації управління господарськими системами.

4. *Математичні методи в плануванні.* Сучасна економічна теорія на макро-, мезо- і мікрорівні містить як сучасний елемент математичні моделі й методи. Це дозволяє:

- виділити і формально описати найбільш важливі, істотні зв’язки економічних змінних і об’єктів;

- із чітко сформованих висхідних даних і співвідношень методами дедукції можна отримати висновки, адекватні об’єкту;

- шляхом індукції набути нові знання про об’єкт, оцінити форму і параметри залежностей його змінних;

- точно і компактно викласти положення економічної теорії, сформулювати поняття та висновки.

Математична модель економічного об’єкта – його відображення у вигляді сукупності рівнянь, логічних відносин, графіків, що об’єднують групи відношень елементів об’єкта в аналогічні відношення елементів моделі. Модель :



- умовний образ об'єкта;
- математичні моделі можна розділити на класи;
- моделі розділяються на: макро- і мікроекономічні;
- теоретичні та прикладні; статичні і динамічні;
- детерміновані та стохастичні; урівноважені й оптимізаційні.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Основні поняття організації як функції управління.**
- 2. Принципи делегування повноважень.**
- 3. Лінійні та штабні повноваження.**

1. Основні поняття організації як функції управління

Організація як функція управління за своєю суттю є процесом формування структури управління підприємства, котра давала б максимальну можливість персоналу ефективно співпрацювати для досягнення поставлених цілей підприємства.

Організація як функція управління розглядається у двох аспектах:

а) розподіл діяльності між конкретними виконавцями або підрозділами (горизонтальний поділ праці);

б) організація взаємозв'язків між організаційними елементами відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці).

Якщо в основу горизонтального поділу праці покладено спеціалізацію як сутнісний економічний принцип розподілу праці за функціональною складовою, то в основу вертикального поділу організації покладено один з фундаментальних принципів теорії управління – делегування.

Делегування – це передача керівником завдань і повноважень відповідальному працівнику, який бере відповідальність за їхнє виконання. Делегування – це по суті спосіб



цільової спеціалізації, за допомогою якого керівництво розподіляє серед підлеглих працівників завдання, які потрібно виконати з метою досягнення цілей організації.

Делегування важливе через такі причини:

- делегуючи завдання підлеглим, керівник звільняється від рутинних процедур і отримує можливість розв'язувати більш складні проблеми;

- делегування підвищує якість і оперативність управлінських рішень, завдяки економії часу підлеглих на очікування розпоряджень і вказівок, завдяки чому процес управління в цілому стає ефективнішим;

- дає можливість раціонально розподілити навантаження між підлеглими, мотивувати найактивніших та створити кадровий управлінський резерв;

- дозволяє ефективно використовувати потенціал підлеглих у певній галузі знань;

- делегування сприяє використанню переваг спеціалізації, тобто через розподіл обов'язків менеджера між кількома підлеглими, досягається вища економічна ефективність роботи.

Для підлеглих керівника делегування повноважень дозволяє:

- ефективно використовувати здібності, знання, набутий досвід та опановувати нові знання;

- проявляти особисту ініціативу і самостійність;

- розвивати свій творчий потенціал;

- демонструвати власні можливості та створити базу для кар'єрного зростання;

- отримувати задоволення від праці шляхом самомотивації та особистісного розвитку.

Позитивним ціннісним парадоксом делегування є той факт, що, розділяючи свою владу з підлеглими, менеджер тільки зміцнює її, адже якщо підлегли виконують завдання, які раніше реалізовував менеджер, то він звільняє для себе час для встановлення зовнішніх контактів, налаштування належних стосунків з керівниками вищого рівня, а це зміцнює його особисту



владу та цінність у структурі управління організацією.

2. Принципи делегування повноважень

Делегування лінійних повноважень та ланцюг команд, що завдяки цьому утворюється, відіграють ключову роль в процесі координування діяльності організації. Насамперед, лінійні повноваження персоналізують, а також спрощують процес комунікації між керівниками і підлеглими. Підлеглий, отримавши відповідні повноваження, бере на себе відповідальність за конкретні завдання та відповідає перед тією конкретно особою (керівником), яка делегує йому повноваження, за успішне його виконання.

Якщо підлеглий зустрічається з нерозв'язаною для нього організаційною проблемою, то він точно знає, до кого в організації треба звернутися для її розв'язання. Навіть якщо безпосередній керівник не може забезпечити розв'язок проблемного питання, то через систему вертикальних взаємозв'язків, інформацію про існування організаційної проблеми передають по ланцюгу команд до найвищого рівня управління, який є кінцевим бенефіціаром влади в організації та відповідальний за розв'язання будь-яких організаційних проблем.

До основних принципів делегування повноважень належать:

- єдиноначальність;
- обмеження норм керованості;
- закріплення відповідальності;
- відповідність прав та обов'язкам;
- передача відповідальності за роботу на найнижчий рівень.

Згідно з принципом єдиноначальності, працівник повинен отримувати повноваження лише від одного керівника й відповідати тільки перед цією людиною. Навіть якщо у працівника виникла необхідність, він не має права звернутися без відома свого безпосереднього керівника до керівника вищого рангу, аналогічно неприйнятне делегування вищестоящим керівником повноважень підлеглим підлеглого керівника, адже відбувається "розщеплення



влади” та втрата авторитету безпосереднього керівника в очах підлеглих.

Ще одним важливим принципом, на якому ґрунтується делегування повноважень, є обмеження норми керованості. Норма керованості – ефективна кількість працівників, якими безпосередньо керує менеджер.

Об’єктивно встановлена норма керованості дозволяє забезпечити оптимальний контроль вищестоящого керівника над виконанням лінійних управлінських повноважень підлеглим керівником. Аналогічно, норма керованості як критерій ефективності виконання завдань є індикатором розподілу повноважень лінійним керівником серед власних підлеглих.

Принцип відповідальності передбачає, що звільнити керівника від відповідальності може тільки його безпосередній керівник, однак делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з особи, яка її надала, тобто при невиконанні певного завдання відповідальність нестимуть і підлеглий, і його керівник.

Принцип відповідності прав посадовим обов’язкам означає, що обсяг делегованих повноважень має відповідати обсягові обов’язків. Якщо керівник дав конкретне завдання своєму підлеглому, то він має надати йому також повноваження, котрі б відповідали виданому завданню, зокрема право використовувати необхідні ресурси.

Принцип звітності за відхиленнями зобов’язує підлеглого доповідати керівнику про фактичні чи майбутні зміни у досягненні запланованих цілей, а також завдань, тобто лише про певні відхилення від запланованого ходу справ.

Принцип передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління фіксує потребу передавати конкретні завдання на найнижчий рівень організації, котрий спроможний реалізувати успішно, а також ефективне виконання задля забезпечення економічної доцільності управління.



3. Лінійні та штабні повноваження

Рівні управління взаємопов'язані, тож неефективне делегування завдань та повноважень позначається на кожній ділянці управлінської взаємодії. В управлінській діяльності, як і у виробничій, існує потреба у спеціалізації та ефективному розподілі повноважень на основі певних критеріїв поділу праці. Таким критерієм виступає поділ на лінійну та штабну складову управлінської діяльності. Тому дуже важливо визначити, яка частина управлінських функцій, що делегуються, належить до лінійної, а яка – до штабної складової.

Для управління встановлення того, які конкретні види діяльності віднести до штабних, а які – до лінійних, залежить від місії, цілей і стратегії організації. Оскільки структура будь-якої організації залежить від стратегії, то різноманітність цілей спричинить фундаментальні відмінності у структурі. Наприклад, забезпечення навчання є штабною функцією на підприємстві й лінійною – у вищому навчальному закладі.

Зазвичай до лінійної діяльності належить виробнича, збутова, а також фінансова функції підприємства. Лінійною є діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, а також реалізацією товарів і послуг, які продукує організація. Отже, **лінійними повноваженнями** є повноваження, котрі передаються від керівника до підлеглого і так далі. Саме лінійні повноваження дають менеджеру законну владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на виконання певних завдань. Керівник завдяки лінійним повноваженням може приймати рішення та діяти у визначених межах без погодження з іншими керівниками.

Завдяки делегуванню лінійних повноважень створюється ієрархія рівнів управління організацією. Процес створення ієрархії, за А.Файолем, визначено як скалярний процес. Оскільки вертикальні повноваження передають через скалярний процес, саме тому така ієрархія називається скалярним ланцюгом, або ланцюгом команд. Ланцюг команд, створений на основі делегуванням повноважень, є характерною ознакою всіх



формальних організацій.

Проте лінійні повноваження не завжди можуть забезпечити потреби ефективного управління організацією чи її структурним підрозділом. Швидкий розвиток і ускладнення технологій, а також динамічні зміни у навколишньому середовищі зумовили необхідність використання в управлінні організацією кваліфікованих фахівців різних спеціальностей, що формують адміністративний апарат управління підприємства, мають штабні повноваження.

Штабні повноваження являють собою право радити чи допомагати керівникам, наділеним лінійними повноваженнями, у реалізації їх управлінських завдань. Указані повноваження класифікують за різною мірою впливу на рішення лінійного керівника. Реалізація штабних повноважень здійснюється адміністративним апаратом, що функціонально ділиться на три основні типи:

- консультативний,
- обслуговуючий,
- особистий.

Консультативний апарат використовується тоді, коли лінійному керівнику необхідно розв'язати проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації, якою володіють певні спеціалізовані фахівці. Найчастіше консультативний апарат використовують у галузі прогнозування зовнішніх чи внутрішніх змін, права, інформаційних технологій, навчання та консультування щодо роботи з кадрами тощо.

Обслуговуючий апарат має за мету допомогу лінійному керівництву у вигляді забезпечення збору й обробки повної, достовірної, а також своєчасної інформації для того, щоб лінійний керівник зміг ухвалювати ефективні рішення.

До обслуговуючого апарату належать:

- відділ кадрів;
- служби зв'язку з громадськістю (public relations);
- відділи маркетингу;
- відділ обліку;
- відділ фінансування;



– відділи планування.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, до обов'язків якого входить виконання певних персональних завдань керівника (в основному рутинних процедур). В організації члени апарату не мають повноважень. Вони діють лише за дорученням безпосереднього керівника.

Хоча особистий апарат, не маючи формальних повноважень, у багатьох організаціях має велику неформальну владу, адже якщо керівник прислуховується до порад особистого апарату чи залежить від нього, тоді роль працівників особистого апарату у прийнятті рішень керівника значно зростає.

Розрізняють серед штабних повноважень рекомендаційні повноваження, обов'язкові, паралельні, а також функціональні повноваження.

Рекомендаційні повноваження дозволяють штабному апарату створити обґрунтування (доказову базу) для прийняття певного складного управлінського рішення. Оскільки працівники штабного апарату напряму не пов'язані з лінійним керівництвом, вище керівництво організації деколи розширює повноваження штабного апарату до обов'язкових узгоджень з ними відповідних рішень лінійного керівництва. Якщо узгодження обов'язкові, лінійне керівництво повинно узгодити власні дії зі штабним апаратом перед тим, як діяти. Проте лінійне керівництво не зобов'язане дотримуватись рекомендацій апарату.

Вище керівництво, розширюючи обсяг повноважень апарату, дає йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Саме такі повноваження називаються паралельними повноваженнями. Вони потрібні для встановлення системи контролю, врівноваження влади, а також запобігання грубим помилкам. Апарат, котрий має функціональні повноваження, може запропонувати, а також заборонити дії у сфері власної компетенції; функціональні повноваження широко використовують у сферах діяльності підприємництва, де необхідна однаковість (методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, а також контроль зайнятості).



Тема 5. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

- 1. Ранні теорії та основні поняття мотивації.**
- 2. Сучасні теорії мотивації.**
- 3. Концепція партисипативного управління.**

1. Ранні теорії мотивації

Мотивація – це процес дії себе та інших для досягнення організаційних і особистих цілей. Стимул і мотив використовуються зазвичай у процесі мотивації. Мотив – це внутрішня сила та дія (імпульси, ставлення, інстинкти, орієнтація), яка підштовхує людину до чогось. Стимул – це зовнішній мотив, що спонукає особу до дій та досягнення мети. Існують два види стимулів: матеріальна і моральна винагорода.

Мотиваційні методи пройшли довгий еволюційний шлях розвитку. Протягом багатьох років переважала модель "пряника і батого", як поєднання фізичних обмежень і стимулів до виконання.

У теорії менеджменту мотивація вперше науково обґрунтована Ф. Тейлором. У статтях, аналізованих за період 1890-1915 років, науковець довів, що низькі витрати та висока заробітна плата є елементом ефективного керування.

Фредерік Тейлор виділяв такі головні принципи:

- призначте кожному робітнику найскладнішу роботу, яку він може виконати, а працівник має відповідати їй згідно зі своїми фізичними здібностями і даними;
- умотивуйте робітників так, щоб їх продуктивність стала вищою серед інших у цій роботі;
- усі робітники, які досягли ефективних результатів порівняно з іншими колегами, з однаковою кваліфікацією, мають отримувати додаткову фінансову мотивацію залежно від характеру роботи.

Основні правила ефективності за Фредеріком Тейлором:

- фіксована денна ставка;
- комфортні умови праці (комфортне освітлення в офісі, не



економте на опаленні);

- висока оплата робітнику понад норму виробітку;
- зменшення заробітної плати в разі порушення планів;
- стандарт має бути високим, щоб його зміг зробити тільки

кваліфікований працівник.

Теорії мотивації неофрейдистів і Фрейда. У розумовій діяльності людини Зігмунд Фрейд виділив два основних інстинкти при задоволенні базових потреб: сексуальний і агресивний інстинкти.

Фрейд обґрунтував ідею сексуальної ролі як головного мотиватора поведінки. За цією теорією, до психоаналізу входять основні інстинкти, які мотивують людину, дія яких проявляється у вигляді непримиренних бажань.

На думку Фрейда та його послідовників (Г. Саллівана, К. Хорні, Ф.Адлера), відіграє вагому роль у формуванні мотивації дитинство, яке формує в майбутньому характер зрілої людини.

Людська поведінка важлива, за працями З. Фрейда, відповідно до якої він вивчив і виділив у людини несвідомий рівень.

Недоліки вчення Фрейда означають, що всі компоненти його теорії підпорядковані біологічним підставам. Водночас реальна активність людини відображається в символах потреб, "занурених" у свідомість, і, відповідно, в антагоністичному ставленні людини до навколишнього середовища, її переживаннях, що пригнічуються в соціальному середовищі.

Серед ідей З. Фрейда виділялася теорія поведінкової мотивації, згідно з якою поведінкова психологія відкидає не тільки людську свідомість, а й усю індивідуальну психологію та використовує схему "реакція-стимул".

Відомим серед представників напряму неофрейдизму був К. Юнг, який створив теорію "Аналітичної психології". За словами Юнга, існує кілька рівнів колективного несвідомого: національний, універсальний та расовий. Колективне у різних людей проявляється у вигляді архетипів з оригінальними образами. У свідомості К. Юнг виокремлює індивідуальне несвідоме, але за



деяких обставин вони будуть усвідомлюватись. Вплив зовнішнього середовища на мотивацію особистої поведінки не врахований в теорії Юнга, що виділяється як основний її недолік.

Теорія типів особистості визначається умовами народження в певних межах, без урахування особливостей життя та розвитку людини.

Ф. Адлер приділяв велику увагу ролі соціальної складової в розвитку особистості. Порядність, спільність – це основні риси в житті людини. Сенс життя – це колективне почуття. Саме це почуття підводить людину до системи соціальних відносин. Згідно з поглядами Адлера, людська психіка заснована не на сексуальних і агресивних мотивах, а на "способі життя" імунітету, і її центральним моментом є "прагнення до влади".

Особливий інтерес викликають праці учениці Фрейда – К.Хорні. Вона розкриває мотивацію людської поведінки з точки зору вродженого почуття збудження. Людина почуває себе некомфортно та має вороже ставлення до світу, що визначає всю її подальшу поведінку, яка позначається як властивість психічної діяльності. Відповідно до теорії Хорні, поведінка людини визначається прагненням до безпеки і бажанням задовольнити свої потреби. Обидві ці тенденції можуть викликати протиріччя, що призведе до невротичного конфлікту. Людина прагне придушити таку конфліктну ситуацію, яка визначає формування певних форм або "стратегій" поведінки.

Однією з відомих тенденцій неофрейдизму є теорія Г.Саллівана. Згідно з цим вченням, особистість є моделлю стійких ситуацій, що повторюють і характеризують життя людини. За словами Саллівана, причинами поведінки людини є її боротьба із зовнішнім світом, точніше, з тривогою. Автор назвав сформовану в такий спосіб особистість "системою – Я".

Розглядаючи почуття тривоги як основу мотивації людської поведінки, К. Хорні та Г.Салліван відзначають, що їх концепції формують відчуження особистості, що також підтверджують праці Е. Фромма.



На основі вчень Карла Маркса будувалися погляди Е. Фромма про відчуження результатів праці виробника в умовах капіталізму, він прагнув поширити проблему відчуження в соціально-економічному житті не тільки на розумову діяльність людини, тобто на економічні та соціальні аспекти, а також на моральні й етичні аспекти. За словами Фромма, цьому сприяла науково-технічна революція, яка забезпечила умови праці для самозайнятості.

Фромм підкреслює подвійність людської природи, яка, з одного боку, прагне до незалежності, а з іншого – хоче її позбутися, оскільки незалежність веде до відчуження.

В остаточному рахунку, у концепції Фромма соціальні явища засновані на одних і тих самих внутрішньопсихологічних механізмах, тобто ця теорія є специфічним психологічним феноменом, схильним до редукціонізму.

На даний час ні підхід Адама Сміта з точки зору "економічної людини", прийнятий пізніше в працях Тейлора та його послідовників, ні концепція Фрейда "людини, схильної до сексуальності" не можуть бути сприйняті однозначно. Учені розробили безліч нових теорій про різні аспекти мотиваційного процесу.

2. Сучасні теорії мотивації

Змістовні та процесуальні теорії мотивації виділяються серед сучасних теорій. Найбільш важливі **змістовні теорії мотивації**, які аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Основна мета цих теорій – проаналізувати потреби та їх вплив на мотивацію. Основу цих теорій формують базові потреби людини, оскільки вони мотивують людину до застосування дій.

Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до дій. У цих теоріях людина намагається відповісти на питання про те, що її спонукає до дій.

Найбільш важливі теорії мотивації засновані на виявленні мотивів, які спонукають людину діяти в той чи інший спосіб.



Розробкою найбільш важливих теорій мотивації займалися А.Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Потреби діляться на первинні та вторинні. Основні потреби фізіологічні, людина народжується з ними. Це їжа, вода, дихання, сон, сексуальні потреби. Вторинні потреби мають психологічний характер. Наприклад, успіх, повага, любов, сила і необхідність брати участь у чомусь.

Теорія ієрархічного розташування потреб Маслоу не відповідає на питання про те, в чому суть тієї чи іншої потреби. Основна мета цієї теорії – показати, як певні потреби впливають на мотивацію людини до діяльності, знаючи певну динаміку потреб, дозволяючи людині у певний спосіб задовольняти свої потреби.

Теорія Клейтона Альдерфера. Він не допускає ієрархії мотивів А. Маслоу в емпіричних даних, що спонукало вченого розробити нову теорію, перевірену опитуваннями і дослідженнями в різних організаціях. Насамперед К. Альдерфера цікавила проблема визначення першочергових потреб особистості. Задоволення їх пов'язане з внутрішнім станом людини, яка отримує бажане. Розчарування протилежне задоволенню – це почуття, які охоплюють людину, яка безуспішно намагається досягти бажаних результатів.

Як і Маслоу, Альдерфер у своїй теорії покладався на те, що людські потреби можуть бути згруповані в окремі групи, але на відміну від ієрархічної теорії потреб Маслоу, він вважав, що існує три групи потреб:

- необхідність жити;
- потрібність взаємозв'язку та взаємодії;
- потреби в зростанні.

Системний огляд теорії Девіда Макклелланда. Загальна концепція потреб, яка визначає мотивацію людини до дії, – це концепція Девіда Макклелланда, пов'язана з дослідженнями впливу на поведінку людини. На його думку, ці потреби, якщо вони присутні в людині, впливають на її поведінку, змушуючи її



здійснювати дії, які приводять до задоволення цих потреб. Водночас Макклелланд вважає, що на ці потреби впливають життєві обставини, досвід і знання.

Потреба в успіху проявляється в бажанні людини досягти своїх цілей більш ефективно, ніж раніше.

Необхідність участі проявляється у вигляді бажання соціальної взаємодії з іншими людьми. Люди, які дуже потребують співучасті, прагнуть установити і підтримувати дружні відносини, заслуживши схвалення та підтримку інших.

Потреба у владі формується, розвивається на основі знань, життєвого досвіду, і людина прагне управляти ресурсами та процесами, що відбуваються навколо неї.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Зазвичай задоволення людини своїми діями, обставинами, оточенням і незадоволеність усім цим – два протилежних полюси, серед яких можуть бути стан і настрої людини. За висновком Герцберга, з точки зору процесу задоволення і факторів, що впливають на них, процес збільшення незадоволеності – це два різних процеси, тобто усунення факторів, які викликали збільшення незадоволеності, не обов'язково призводило до збільшення задоволення.

Грунтуючись на розробленій концепції двох факторів, Герцберг сказав: "...Якщо у співробітника є почуття незадоволеності, менеджер повинен звернути увагу на фактори, що викликають незадоволеність, і зробити все можливе, щоб усунути їх. Шукати відсутність незадоволеності, намагатися мотивувати співробітника факторами здоров'я – марна річ. Тому після цього менеджер повинен зосередитися на активації стимулів і прагнути до досягнення високих результатів роботи за допомогою механізму задоволеності співробітників".

Теорія Д. Макгрегора. Дуглас Макгрегор запитував: "вони народилися чи стали професійними менеджерами?". Щоб знайти відповідь, він визначив, як менеджери відображають свою роль по відношенню до підлеглих. Макгрегор запропонував дві теорії, що описують сприйняття менеджерами ставлення персоналу до



роботи: теорію Х і теорію У.

Теорія Х – це традиційний спосіб оцінки людини та її ставлення до роботи. Основні положення цієї теорії:

1. Звичайна людина любить не працювати за своєю природою і по можливості уникає роботи.

2. При вродженій відразі до роботи більшість людей повинні перейматися, контролюватися, керуватися і каратися, вони повинні старанно працювати, щоб досягти цілей організації.

3. Усі люблять правити, уникають відповідальності, неамбітні і хочуть власної безпеки.

Теорія У заснована на розумінні мотивів, що визначають поведінку людини та її ставлення до роботи, та включає:

1. Фізичні та розумові навантаження в процесі роботи так само природні, як відпочинок або гра.

2. Зовнішній контроль і загроза покарання – не єдині способи спрямувати зусилля людей на досягнення цілей організації. Людина може контролювати себе, якщо вона намагається досягти цілей, які її цікавлять.

3. Дії людини з досягнення поставлених цілей пропорційні їх реалізації та очікуваній компенсації.

4. Звичайна людина з доброю кваліфікаційною підготовкою не тільки бере на себе відповідальність, але і прагне до неї.

5. Інтелектуальні здібності звичайної людини недостатньо використовуються в умовах сучасного виробництва.

Теорія У більше підходить для застосування до керівників, ніж до виконавців. Застосування цієї теорії управління для підвищення їх відповідальності в основному збагачує їх роботу, розширюючи їх обов'язки при одночасному підвищенні прав. Однак застосування теорії передбачає, що менеджер володіє певними навичками і здібностями. Якщо у менеджера їх немає, рекомендується використовувати теорію Х. Якщо неефективно використовувати теорію У, то ліпше застосовувати теорію Х.

Теорія Вільяма Оучі. У 1981 році Вільям Оучі (США) запропонував теорію Z, яка є розвитком ідей Макгрегора і



продовженням теорій Х та Y. Перша його концепція полягає в тому, що людина є основою будь-якої організації, а правильне функціонування організації багато в чому залежить від неї. Оучі сформулював основні правила управління людьми, за допомогою яких можна домогтися ефективного управління. Основні ідеї теорії Z полягають у такому:

- довгостроковий набір персоналу;
- прийняття групових рішень;
- особиста відповідальність;
- неформальний контроль за допомогою конкретних формалізованих методів;
- неспеціалізована кар'єра;
- повна увага до співробітника.

Процесійні теорії мотиваційного процесу, на відміну від важливих факторів, заснованих на потребах і пов'язаних з ними, розглядають мотивацію з точки зору розподілу її зусиль по досягненню різних цілей і вибору певного типу поведінки. Тобто поведінка людини визначається особистою оцінкою ситуації, її очікуваннями, оцінкою її можливостей і наслідками обраного типу поведінки.

Теорія очікувань Віктора Врума заснована на таких припущеннях про стосунки з людьми в організаціях:

- відмінності в потребах людей визначають різну оцінку результатів праці;
- співробітники організації свідомо вибирають певний напрямок дій;
- вибір заснований на очікуванні ймовірності перетворення дії в бажаний результат.

Ця теорія складається з таких компонентів: очікувань щодо робочої сили, очікувань щодо оплати праці тощо.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Виконуючи певну роботу, людина суб'єктивно буде оцінювати отриману винагороду по відношенню до витрачених зусиль, порівнюючи її з винагородою інших працівників, що виконують таку саму роботу.



Прихильники теорії справедливості кажуть: "... дії співробітників організації визначаються індивідуальною оцінкою їх витрат (зусиль, навичок, знань), одержуваної заробітної плати, витрат і досягнень інших співробітників, яких вони вважають рівними собі". Це порівняння з точки зору ефективності на погляд співробітника, який очікує, що результати його роботи будуть пропорційні зусиллям, що є показником справедливості з боку менеджера.

Висновки теорії справедливості для практики мотивації полягають у такому:

- суб'єктивне сприйняття;
- важливо мати повну інформацію про те, кому, як і чому платять;
- люди керуються ретельною оцінкою винагороди, в якій виплата відіграє важливу, але не вирішальну роль;
- керівництву треба регулярно проводити дослідження, щоб визначити, як працівники оцінюють заробітну плату, наскільки вона справедлива.

Теорія постановки цілей Едвіна Локка. Людська поведінка оцінюється поставленими перед нею цілями, оскільки для їх досягнення вона виконує певні дії.

У цілому, за словами Е. Локка, основна модель, що характеризує процес постановки цілей, така: "людина розуміє і оцінює події, що відбуваються навколо неї, з урахуванням емоційної реакції. Виходячи з цього, вона сама визначає мету, яку вона прагне досягти, і на цій основі виконує певну роботу. Тобто вона діє у певний спосіб, досягає певного результату, і їй це подобається".

Існує певний і дуже важливий зв'язок між характеристиками й особливостями їх застосування. Однак це не свідчить про те, що характеристики об'єкта безпосередньо впливають на якість і обсяг роботи. Теорія постановки цілей як рівень продуктивності праці прямо або опосередковано залежить від чотирьох характеристик мети: складності, оригінальності, сприйняття та прихильності. Ці



особливості характеризують вплив на мету та зусилля людини.

У теорії постановки цілей, враховуючи залежність від ефективності цілей, якість виконання залежить не тільки від зобов'язань співробітника, визначених як мета, але і від таких двох факторів: організаційних факторів і компетентності персоналу. Вони непрямо впливають на мотивацію і на продуктивність праці робітника.

Модель Портер–Лоулера. Це складна теорія мотивації, яка об'єднує елементи теорії очікування і теорії справедливості.

Згідно з моделлю Портера–Лоулера: "результати, досягнуті співробітниками, залежать від трьох змінних: індивідуальних зусиль, здібностей і якостей людини, її ролі в робочому процесі". Рівень докладених зусиль залежить від цінності винагороди і впевненості людини в сильному зв'язку – докладені зусилля є можливою нагородою. Досягнення бажаних результатів може давати як внутрішню винагороду (задоволеність виконаною роботою), так і зовнішню винагороду (відмінна оцінка директора).

Відповідно до теорії справедливості, люди цінують справедливість винагороди.

Задоволення – це міра цінності винагороди для індивіда. Ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Висновки моделі Портера–Лоулера для практичного застосування:

- продуктивна праця приводить до задоволення, а не навпаки;
- мотивація – це не простий елемент для забезпечення її ефективності, для чого необхідно об'єднати зусилля, можливості, результати, заробітну плату і задоволеність працівників в одній системі.

3. Концепція партисипативного управління

Людина в організації проявляє себе не тільки як виконавець певної роботи або функції. Їй цікаво, як організована робота, в яких умовах вона функціонує, як її робота оцінюється на підприємстві. Звідси, у працівника виникає бажання участі в прийнятті рішень, що



відбуваються в організації і пов'язаних з її діяльністю, але вони не входять у сферу її компетенції, роботи й обов'язків.

Кожна людина є особливою особистістю. Вона спрямовує свої дії не тільки на задоволення основних потреб (фізіологічних, безпечних), але і зосереджена на задоволенні потреб більш високого рівня. Зокрема, людина відчуває необхідність участі у прийнятті управлінських рішень, в повсякденному житті організації та визначенні перспектив її розвитку.

Поняття "партисипація" запозичено з теорії та практики управління за кордоном, означає участь співробітників у прийнятті рішень керівництвом. Згідно з концепцією спільного управління, участь співробітників у діяльності організації поза функціональними обов'язками, якщо вам подобається робота, сприяє підвищенню ефективності організації та управління, задоволенню певних вторинних потреб співробітника.

Партисипативне управління — це сучасний метод менеджменту, що передбачає демократизацію, участь працівників в управлінні виробництвом. Спочатку спільне управління було пов'язано виключно з упровадженням нових методів стимулювання до роботи. Проте в даний час таке управління розглядається як ефективний спосіб використовувати потенціал людських ресурсів організації та її розвиток.

На практиці спільне управління може здійснюватися в таких сферах:

1. Співробітники мають право самостійно вирішувати такі аспекти своєї діяльності, як вибір способів виконання робочого процесу, години роботи і відпочинку, а також упровадження нових методів роботи.

2. Співробітники можуть брати участь у постановці цілей, які можуть бути досягнуті шляхом визначення завдань, які необхідно виконати.

3. Контроль за якістю виробництва та кінцевий результат можуть визначати співробітники організації.

4. Співробітники мають право створювати робочі групи



(команди) із членів організації та визначати, з ким вони співпрацюють у процесі групової діяльності.

5. Співробітники цікавляться різними творчими групами, органами управління на нижньому і верхньому рівнях організації.

На практиці основні елементи партисипативного управління повинні використовуватися паралельно, оскільки вони тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Ідея партисипативного управління дає менеджерам ключ до створення системи мотивації співробітників організації. Важливо, щоб участь співробітників в управлінській діяльності не призвела до порушення принципу згуртованості команди. При цьому слід зазначити, що на рівні первинних структур (підрозділів та бригад) можлива повна виробнича автономія. До компетенції цих структур входить широкий спектр виробничих та організаційних питань. Підводячи підсумок, зазначимо, що цілями партисипативного управління є, по-перше, досягнення підвищеного рівня задоволеності співробітників діяльністю організації, по-друге, забезпечення ефективної роботи виробництва.

Тема 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 1. Сутність та види контролю.**
- 2. Характеристики ефективного контролю.**
- 3. Види організаційних систем контролю.**

1. Сутність та види контролю

Контроль — одна з базових функцій менеджменту, завершальна стадія управлінського процесу, суть якої полягає в оцінюванні й аналізі рішень, пов'язаних з реалізацією визначених завдань та використанням отриманої інформації для відповідних коригуючих дій.

Суб'єктами контролю можуть бути державні інституції,



громадські організації, колективні (колегіальні) органи управління, відповідні структурні підрозділи (лінійні, функціональні) підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю виступають: організаційні формування, їх складові та окремі виконавці, а також управлінські рішення, окремі параметри діяльності, місія, стратегія, цілі та завдання, функції, процеси тощо.

Менеджери починають реалізовувати функцію контролю ще на етапі формування організації та визначення її стратегії та системи цілей. Контроль – невід'ємний елемент будь-якої організації, спрямований на забезпечення вчасного й ефективного досягнення її мети. Відсутність адекватного контролю спричиняє хаос і дезінтеграцію у діяльності груп і колективу загалом.

Реалізація функції контролю дозволяє завчасно виявити проблеми, відхилення від визначених завдань і відповідно скоригувати діяльність організації, перш ніж ці проблеми призведуть до кризових подій. Один із важливих аспектів контролю полягає у визначенні напрямів діяльності організації, котрі максимально сприяють досягненню її загальної мети. Кожен менеджер організації, незалежно від позиції в ієрархії, причетний до процесу контролювання в тій чи іншій формі.

Вимоги до належного забезпечення контролю закладено у принципах його здійснення, зокрема таких, як об'єктивність, масовість і транспарентність, оперативність, постійність, поєднання висхідного і низхідного контролю, дієвість, плановість, науковість, економічність.

Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити такі *види контролю*:

- економічний;
- соціальний;
- екологічний;
- технологічний.

Економічний контроль має на меті забезпечення перевірки ефективності здійснення господарських операцій підприємства.



Форми економічного контролю диференціюються за часовими ознаками його спрямованості та способами проведення. Відповідно, розрізняють попередній, поточний, заключний контроль.

Попередній контроль проводиться до реалізації фінансово-господарських операцій з метою попередження економічно недоцільного або незаконного використання коштів, а також інших дій, що можуть завдати шкоду підприємству.

Поточний контроль здійснюється у процесі виконання відповідних фінансових (господарських) операцій. Результати даного контролю використовують для оперативного регулювання діяльності структурних підрозділів, окремих виконавців.

Заключний контроль проводиться на основі матеріалів обліку і звітності після здійснення витрат і надходження доходів. Такий контроль спрямований на перевірку законності, правильності та доцільності витрат, а також своєчасності й повноти надходження коштів відповідно до кошторису.

Соціальний контроль спрямований на захист прав осіб, які задіяні у процесі виробництва, або ж споживачів виробленої підприємством продукції.

Екологічний контроль спрямований на забезпечення передумов (гарантій) для господарської діяльності, застосування технологій, які не шкодять довкіллю та здоров'ю людини.

Технологічний контроль має на меті визначення відповідності всіх виконуваних операцій, їх компонентів певній технології у процесі створення продукції.

За джерелами використання інформації розрізняють візуальний і документальний контроль. До останнього належать різні ревізії, перевірки, спеціальні обстеження, які базуються на масивах формалізованої інформації (даних статистичної звітності, планів, договорів, кошторисів тощо).

2. Характеристики ефективного контролю

Одним з критеріїв ефективного контролю є його стратегічний характер, тобто орієнтація на загальні довготривалі пріоритети



організації та їх підтримку. Встановлення стандартів, збирання інформації, виявлення проблем – це засоби контролю, але його кінцева мета полягає в тому, аби забезпечити виконання поставлених перед організацією завдань. Тому важливо зважати на те, щоб засоби і процедури контролю не перетворились на самоціль, не стали важливішими, ніж досягнення стратегічної мети організації. Доволі часто задля підвищення ефективності контролю необхідно вдосконалювати систему розподілу влади, прав і обов'язків, а не формалізовані процедури контролю. Тож ефективний контроль має бути системно інтегрованим з іншими управлінськими функціями.

Інакше кажучи, функцію контролю можна вважати ефективною лише тоді, коли організація спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє, а також фактично досягає бажаної мети. Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати конкретному контрольованому виду діяльності, забезпечувати об'єктивність оцінювання тих процесів і явищ, які дійсно важливі.

Контроль також має бути своєчасним. Своєчасність контролю означає не його частоту чи винятково високу швидкість процедур, а адекватність часового інтервалу між проведенням вимірів і оцінок, що оптимально відповідає явищу, яке підлягає контролю. Система ефективного контролю повинна мати превентивний характер – давати необхідну інформацію до того, як події наберуть критичного, незворотного характеру.

Контроль має бути адаптивним, тобто достатньо гнучко пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. Зазвичай, найефективніший контроль – це найпростіший контроль тих процесів і завдань цілей, для яких він застосовується.

Найпростіші системи контролю більш економічні, потребують менших зусиль. Крім того, якщо система контролю надто складна, то працівники, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, а отже, вона апріорі не може бути ефективною.



Система контролю має відповідати потребам, запитам і можливостям осіб, які взаємодіють із нею та реалізують її.

Система контролю, яка потребує непропорційно великих зусиль і витрат, також буде неефективною. Інакше кажучи, витрати на функціонування системи контролю не повинні перевищувати вигравшів, які вона забезпечує при досягненні відповідних завдань і мети організації.

Процес контролю – це системна діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, яка спрямована на досягнення поставлених цілей найбільш ефективним шляхом і базується на застосуванні відповідних принципів, методів, засобів і технологій.

Головні характеристики, які виражають суть процесу контролю, такі:

- змістовно-технічна;
- організаційна;
- узагальнювально-коригувальна.

Змістовно-технічна характеристика пов'язана з розробкою плану і вибором методів дослідження контрольованого об'єкта. Тобто описується те, що і як робиться у процесі контролю.

Організаційна характеристика стосується вибору об'єкта контролю, організаційно-методичної підготовки й описує те, хто і в якій послідовності здійснює контроль.

Узагальнювально-коригувальна характеристика передбачає узагальнення результатів контролю, розробку рішень (коректив) і оцінку їх виконання. Описується те, як будуть реалізовані результати контролю.

3. Види організаційних систем контролю

У менеджменті застосовуються різні системи контролю, головні з яких: фінансова, бюджетна (кошторисна), система контролю якості, система контролю товарно-матеріальних запасів, система операційного контролю, система інформаційного забезпечення діяльності тощо.

Підвищення ймовірності й ефективності досягнення



організаційних цілей – головна мета всіх систем контролю. Система фінансового контролю допомагає здійснювати моніторинг фінансового стану підприємства, тобто з'ясувати, наскільки багато бере в борг і чи одержує воно прибуток. Системи бюджетного контролю спрямовані на порівняння поточних доходів та витрат, пов'язаних з різними напрямками діяльності, з тими, що були заплановані. Системи контролю якості забезпечують управлінців інформацією для оцінки відповідності продукції (послуг) стандартам та визначення їх конкурентоспроможності. Управління виробничими операціями передбачає контроль за фактичним виробництвом товарів (послуг). Інформаційні системи забезпечують високу оперативність у здійсненні контролю та реагуванні менеджерів за рахунок формування і використання значних масивів даних про всі сторони діяльності підприємства.

У рамках кожної системи контролю увага акцентується на різних питаннях залежно від того, наскільки важливий контроль до, під час чи після процесу реалізації конкретних виробничих завдань. Наприклад, фінансові системи контролю зорієнтовані на проведення контролю після закінчення циклу виробництва, і дані про фінансовий стан підприємства оцінюються у кінці певного звітного періоду. А контроль бюджету частіше здійснюється у процесі виробництва (його використовують для регулювання завдань, які ще перебувають у процесі виконання).

Найбільш вагоме значення у менеджменті має фінансовий контроль, який охоплює аналіз звітності, аналіз фінансових співвідношень, порівняльний аналіз, аудит та ін.

Фінансовий звіт – це узагальнена за певний період часу інформація про фінансовий стан організації. Така інформація є основою для проведення фінансового контролю організації. Баланс і звіт про прибуток – основні види фінансової звітності, які використовують організації.

Баланс – це фінансовий звіт, що показує власні та позичені кошти організації на певну дату.

Звіт про прибуток. На відміну від балансу (який показує



загальну вартість організації у даний момент), звіт про прибуток фіксує фінансові результати діяльності за певний період часу (квартал, рік).

На основі різноманітних абсолютних даних з балансу та іншої фінансової звітності, менеджери для прийняття рішень часто проводять аналіз співвідношень. Спираючись на дані фінансових звітів, найчастіше розраховують такі співвідношення:

- співвідношення, які вимірюють ліквідність;
- співвідношення, що характеризують управління запасами (наприклад, обіговість товарно-матеріальних запасів і середній період обігу);
- співвідношення управління боргами;
- співвідношення прибутковості (наприклад, прибуток і продаж, прибуток на капітал, прибуток на інвестиції).

Тема 7. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

1. Поняття, характеристика та види адміністративних методів управління.

2. Організаційно-адміністративні методи управління.

3. Організаційно-розпорядчі методи управління.

4. Дисципліна, відповідальність та стягнення в організації.

1. Поняття, характеристика та види адміністративних методів управління

Методи управління – це прийоми впливу дій управлінців на персонал з метою досягнення організацією її цілей. Класифікують методи, виходячи зі способів та рівня їх продуктивності, зокрема: суто економічні; традиційно-адміністративні та сукупність набору соціально-психологічних методик.

Адміністративні методи – способи і форми управління, в основі яких лише адміністрування, розпорядництво, що спирається на накази, розпорядження, установки, що надходять зверху.



Адміністративні методи є безпосереднім способом впливу керуючих ланок на персонал. Вони ґрунтуються на таких китах: прямій владі, дотримання дисципліни та визначених стягненнях. Ці методи спроектовані на активізацію мотиваційної поведінки – рецепторів усвідомленості об'єктивності дотримання дисциплінарних правил праці. В управлінській діяльності адміністративні методи корисні у площині підпорядкування співпраці колективу щодо спільного виконання чітко визначених завдань.

Сутність адміністративної дії: суб'єкт управління цілеспрямовано змінює становище об'єкта.

Адміністративні методи мають відповідати нормам, які вписуються у стиль управління організації.

Класифікують 5 головних прийомів адміністративної дії:

1. Організаційні.
2. Розпорядчі.
3. Адміністративна відповідальність.
4. Матеріальна відповідальність та стягнення.
5. Дисциплінарна відповідальність та стягнення.

В будь-якій установі можуть втілюватися 3 форми адмінметодів:

- розпорядження, які є обов'язковими для виконавців (корпоративні заборони, різні накази);
- погоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція).

Виокремлюють дві групи у структурі сучасної моделі адміністративних методів:

- 1) дії на структуру управління;
- 2) дії на процес управління.

Організаційна дія на структуру управління здійснюється переважно шляхом організаційної регламентації, нормування, організаційно-методичного інструктажу та проектування.

Дія на хід управління – це сукупність розпорядчих ініціатив керівника, спрямованих як на загальну команду, так і на окрему



особу.

Адміністративна дія пов'язана з трьома типами підпорядкування.

1. Примусове підпорядкування, що диктується ззовні чи «зверху», часто супроводжується дискомфортом (деколи цей тиск грубий та безцеремонний).

2. Пасивне підпорядкування, що супроводжується полегшенням, пов'язаним зі звільненням від прийняття самостійних рішень.

3. Свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування, пов'язане з розумінням обґрунтованості й важливості отриманого розпорядження та бажанням вчасно й результативно його виконати.

Умовно серед адміністративних методів управління розрізняють організаційно-адміністративні й організаційно-розпорядчі.

2. Організаційно-адміністративні методи управління

Організаційно-адміністративні методи базуються на системі затверджених, внутрішніх регламентних нормативних документів.

У практичній діяльності організаційно-розпорядчі інструменти застосовують:

1) керівники/заступники ієрархії управлінського апарату підприємства;

2) особи, яким підпорядковуються згідно зі штатним розкладом інші особи;

3) особи, які мають уповноваження й права продукувати нормативні й правові акти.

Організаційно-адміністративні засоби управління опираються на сукупність:

– законодавчих універсалів країни (державні закони, укази, ухвали, розпорядження, державні стандарти, положення, інструкції, методи і інші акти ОП, ВРУ, КМУ, які є обов'язковими для всіх суб'єктів, що ведуть діяльність на території країни);



— нормативних документів вищестоящих структур управління (станданти, положення, інструкції, методики, низка відомчих ухвал, наказів тощо);

— планів, що розробляються в даній організації, програм, організаційних документів, що регламентують її діяльність.

До організаційно-адміністративних методів відносять:

- статут організації;
- організаційну структуру;
- штатний розпис;
- колективний договір;
- положення про структурну складову/підрозділи;
- інструкції для посад;
- корпоративні правила;
- норми внутрішнього розпорядку.

Указані стандарти набувають сили для підприємства з часу опублікування наказу його керівника.

Статут – місцевий нормативний декрет, який установлює правовий статус юридичної особи та регулює відносини між учасниками й самою юридичною особою. Статут набуває чинності з моменту реєстрації самої юридичної особи.

Організаційна структура управління – це склад (спеціалізація), взаємозв'язок самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між складовими організації та надійне функціонування системи в цілому.

Розклад штату – це розпорядчий документ з організації структурного устрою підприємства, являє собою реєстр посад із зазначенням їх кількості, розмірів посадових окладів, а також розміру надбавок і доплат, що існують у даній організації в аспекті визначених посад.

Положення про підрозділ – регламентний документ щодо створення та функціонування структурного підрозділу фірми (правовий статус, завдання, функції, структура, відповідальність, відносини з іншими підрозділами).



Колективна угода (договір) – правовий документ, який регулює взаємовідносини між роботодавцем і працівниками в аспекті найму, професійних зобов'язань і виконання соціально-економічних процесів.

Посадовий припис (інструкція) – це внутрішній правовий універсал щодо функцій, прав, обов'язків і рівня відповідальності персоналу в розрізі діяльності на певній посаді.

Правила режиму – це внутрішній нормативний документ з правопорядку у сфері праці, що діє у працедавця, зокрема:

- упорядкованість найму;
- кар'єрного просування;
- звільнення працівників;
- хід дотримання двома сторонами умов трудового договору;
- регламентація праці та відпочинку;
- методи стимулювання;
- індикатори штрафів.

Це певний координаційний механізм між працедавцем і найманою робочою силою та, безпосередньо, між самими працівниками. Внутрішній трудовий розпорядок складає основу дисципліни праці.

Практична реалізація організаційної дії в основному знаменується щаблем бізнес-культури підприємства, налаштуванням співробітників трудитися згідно з приписами адміністрації.

3. Організаційно-розпорядчі методи управління

Організаційно-розпорядчі методи (розпорядча дія) цілеспрямовані на спільне досягнення зазначених цілей менеджменту, забезпечення виконання умов внутрішніх нормативів і дотримання заданих вимірів системи управління за допомогою безпосереднього адміністративного регулювання. До складу розпорядчих дій зараховують:

- різнопланові накази;
- управлінські розпорядження;
- керівні вказівки;



- низку інструкцій та правил з нормування праці, з меж делегування повноважень, з координації бізнес-процесів та з контролю.

Наказ – правовий акт, що видається керівником організації чи його структурного підрозділу, що діє на підставі єдиноначальності в цілях вирішення основних та оперативних завдань, що визначені для вказаного органу. У певних епізодах може торкатися гігантського поля організацій та посадових осіб незалежно від підпорядкування.

Наказ є найбільш категоричною формою розпорядчої дії, вимагає від підлеглих безапеляційного, чіткого та вчасного виконання прийнятого керівництвом рішення. У разі невиконання наказу керівник має право на покарання та відповідні санкції.

Розрізняють два типи наказів фірми:

1) накази по особовому складу, що стосуються всіх змін, які відбуваються з кадрами (прийом на роботу, звільнення, надання відпусток);

2) накази по основній діяльності, що охоплюють усі зміни, які відбуваються у структурі організації (реорганізація, ліквідація, реструктуризація), регулюючі питання в аспекті фінансування та МТП.

Розпорядження, на противагу наказу, не охоплюють усіх функцій організації, обов'язкові для виконання в межах конкретної функції управління й конкретного підрозділу структури. Зазвичай, видають розпорядження заступники керівників фірми. У розрізі видів розпорядження бувають: тривалі дії та ті, що торкаються конкретної проблематики.

Настанови та інструкції є місцевим підвидом розпорядчої дії, ставлять за мету оперативне регулювання управлінським процесом і стосуються обмеженого кола співробітників.

Координація діяльності та типові інструктажі належать до когорти керування процесами навчання персоналу приписам здійснення трудових операцій.



4. Дисципліна, відповідальність та стягнення в організації

Дисципліна – це обов’язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначене відповідно до загальнодержавних нормативно-правових актів, а також відповідно до статуту, колективного договору, угод, трудових договорів і локальних нормативних актів організації. Працедавець зобов’язаний забезпечити умови й порядок виконання працівниками правил дисципліни. Режим праці в кожній організації окреслюють внутрішні норми.

У разі невиконання або неналежного виконання працівником покладених на нього трудових обов’язків працедавець має право застосувати такі дисциплінарні стягнення:

1. Адміністративні стягнення та відповідальність настають при скоєнні адміністративних правопорушень. Адміністративні стягнення класифікують на: усні/письмові попередження, адміністративні штрафи, відшкодувальні та конфіскаційні приписи чи навіть арешти.

2. Матеріальна відповідальність співробітників проявляється в обов’язковій компенсації завданих збитків фірмі через їх доведену вину та бездіяльність. Матеріальна відповідальність покладається на працівників за збиток, заподіяний ним безпосередньо своєму підприємству, чи за вчинену шкоду третім особам при умові, що її відшкодувала дане підприємство.

3. Процеси з дисциплінарної відповідальності мають чинність при порушенні дисциплінарних статей трудового законодавства. Ця провина особи повинна бути доведена фактами щодо умисного/необережного ігнорування чи неналежного виконання визначеного поля трудових обов’язків працівником.

У разі скоєння порушення працівником трудових обов’язків з причини, від нього не залежної, він не може притягатися до дисциплінарної відповідальності. Для дисциплінарного притягання працівника до відповідальності потрібна фіксація трьох фактів:

- невиконання чи неякісне виконання своїх службових повинностей;



- бездіяльність працівника чи скоєння ним протиправних дій;
- недотримання визначених норм з провини працівника.

Право призначати дисциплінарні покарання мають керівники фірми та інші посадові особи, яким законно делеговані відповідні права.

Але на практиці переважно керівники відділів і начальники цехових ланок ініціюють персональні дисциплінарні покарання. Проте рішення про звільнення можуть прийняти виключно керівники організації на підставі клопотання безпосередніх керівників структурних підрозділів.

Часто дисциплінарні покарання за погіршність у царині трудових правовідносин комбінують із такими заходами: позбавлення бонусів, премій, винагороди за підсумками року, зауваження, догана. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного й дисциплінарного стягнення.

4. *Кримінальна відповідальність* набуває чинності у разі скоєння фізичною особою злочинів, які класифікуються як активні, суспільно небезпечні протиправні діяння. Лише суд на основі доказів установлює законність настання кримінальної відповідальності. Ступінь покарання в контексті кримінальної відповідальності залежить від характеру злочину.

Тема 8. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Сутність та види управлінських рішень в адміністративному менеджменті.
2. Форми розробки і реалізації управлінських рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень.

1. Сутність та види управлінських рішень в адміністративному менеджменті

Управлінське рішення — це результат колективної творчої праці, який завжди носить суспільний характер; навіть коли



керівник одноособово розробляє рішення, проте колективний інтелект неявно впливає на цей процес. Діяльність з розробки управлінських рішень повинна бути високопрофесійною, із використанням теоретичних і методичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених, а також систематизованого практичного досвіду.

Прийняття рішень – це процес пошуку та вибору правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, який здійснює керівник для організації в даний час, у цьому місці, тобто як планувати, організовувати, мотивувати, а також контролювати. Ухвалення рішень є основним змістом діяльності керівника.

Рішення класифікують за багатьма ознаками. Ключові умови, в яких ухвалюються рішення, сильно впливають на їхню якість. Рішення ухвалюють в умовах визначеності або ризику, невизначеності.

В умовах визначеності менеджер упевнений в основних результатах кожної з наявних альтернатив. В умовах ризику, невизначеності менеджер певною мірою спроможний визначити ймовірність успіху для кожної наявної альтернативи.

Вагоме значення має культура менеджера (зокрема, цінності та традиції організації). На працівників впливає культура організації, а тому вони не розглядають рішення поза межами організації.

Існують також інші критерії класифікації управлінських рішень, а саме:

1. За терміном дії наслідків рішення:
 - довгострокові,
 - середньострокові,
 - короткострокові.
2. За частотою прийняття:
 - одноразові (випадкові),
 - повторювані(систематичні).
3. За широтою охоплення:
 - загальні (стосуються всіх співробітників),
 - тематичні,
 - вузькоспеціалізовані.



4. За формою підготовки:

- одноосібні,
- групові,
- колективні.

5. За складністю:

- прості,
- складні.

6. За регламентом:

- контурні,
- структуровані,
- алгоритмічні.

2. Форми розробки і реалізації управлінських рішень

Залежно від основних умов розробки та реалізації управлінських рішень можуть використовуватися різні форми розробки (рис. 9.8.1).

Форми розробки

Указ
Закон
Наказ
Розпорядження
Вказівка
Положення
Протокол
Інструкція
Правила
Погодження
Договір
Контракт
Акт
План
Модель

Форми реалізації

Припис
Переконання
Роз'яснення
Примусування
Настанова
Повідомлення
Ділова бесіда
Особистий приклад
Навчання
Порада
Ділова гра
Нарада
Засідання
Звіт
Ділове слово

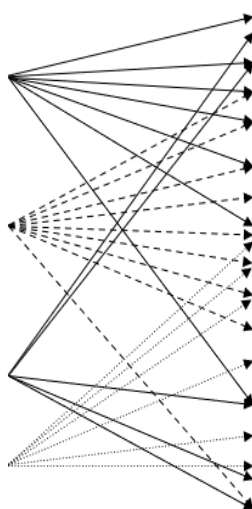


Рис. 9.8.1. Співвідношення форм розробки і реалізації управлінських рішень



Указ – рішення виконавчого органу державної влади.

Закон – рішення вищого державного органу законодавчої влади, що має загальнообов'язковий і непорушний характер.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника, наділеного владою в організації або її підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими й може готуватися по питаннях, що входять до компетенції керівника.

Розпорядження – це рішення керівника, яке стосується ключових питань технології, організації праці, а також техніки безпеки. Воно обов'язкове для виконання безпосередніми підлеглими керівника. Тому оскаржити рішення можна в лінійного керівника даного підрозділу або організації.

Вказівка – рішення, що носить методичний, технологічний характер, реалізується у формі повчання або роз'яснення.

Положення – рішення, що є набором законів, правил та інструкцій, які регламентують якусь діяльність.

Протокол – рішення про опис і відображення якихось подій, обставин.

Інструкція – це рішення, яке встановлює порядок і спосіб виконання певних дій.

Правила – рішення, що враховують традиції організації і являють собою ключовий набір пропонованих для виконання ustalених норм поведінки та діяльності певних груп працівників.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних, а також некомерційних сферах діяльності.

Контракт – це рішення комерційного характеру, про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань. Контракт являє собою підвид угоди.

Акт – рішення широкого кола державних і суспільних організацій.

План – рішення, що відображає цілі та конкретні завдання діяльності, засоби, методи і час їх реалізації.

Модель певного процесу чи явища є рішенням, яке містить



набір елементів і зв'язків, який із заданою точністю відтворює реакції реального процесу або явища на вхідні дії.

Форми реалізації управлінських рішень:

Розпорядження – офіційне сповіщення посадовій особі про обов'язкове виконання конкретного рішення у зазначений термін.

Ділова бесіда – спеціально організована керівником зустріч із підлеглим, певною групою підлеглих чи запрошеними фахівцями задля обміну думками по конкретній актуальній темі для організації.

Переконавання є діловою бесідою, яка проводиться керівником з конкретною метою формування у підлеглого необхідних поглядів чи понять за змістом управлінського рішення задля його виконання.

Роз'яснення – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою пояснення суті і змісту управлінського рішення.

Примушення – ділова бесіда, яка проводиться керівником з метою свідомого примусу працівника виконати управлінське рішення шляхом погроз чи винагороди.

Повчання є діловою бесідою, яка проводиться керівником з метою навчити, а також передати досвід задля успішного виконання управлінського рішення.

Повідомлення – ділова бесіда, яка проводиться керівником, щоб передати додаткову інформацію, необхідну для виконання певного управлінського рішення.

Особистий приклад – конкретні дії керівника в середовищі підлеглих за підготованим сценарієм з метою розвитку ефекту наслідування авторитетам у певній техніці виконання управлінського рішення.

Навчання є діловою бесідою, котра проводиться керівником з конкретною метою поширення знань чи інформації задля виконання управлінського рішення.

Порада – ділова бесіда, яка проводиться безпосереднім керівником з метою поширення власних поглядів по виконанню управлінського рішення.



Ділова гра (тренінг) – організована інтенсивна діяльність працівників з розробки та реалізації управлінського рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів.

Наради – колективні ділові бесіди, які проводяться керівником з основною метою оперативного доведення до підлеглих чітких завдань, використання колективного розуму, а також обміну інформацією та накопиченим досвідом задля виконання управлінських рішень.

Засідання – вузькопрофесійні наради з метою вирішення організаційних питань.

Звіт – рішення фахівця про результати виконаної індивідуальної або колективної роботи по виконанню завдання. Звіт може бути письмовим і усним.

Ділове слово – рішення керівника, яке дане підлеглому в усній формі та підкріплене авторитетом керівника серед підлеглих, а також вищестоящого керівництва.

3. Процес прийняття управлінських рішень

Процес ухвалення рішень складний та багатосторонній. Він містить ряд стадій та операцій. Кількість і якість ухвалення рішень залежить від керівника, відповідної ситуації, стилю керівництва, а також культури організації. Важливо те, щоб кожен керівник враховував ситуацію, власний стиль управління з метою прийняття найефективнішого управлінського рішення.

Класичний підхід до ухвалення управлінського рішення полягає у проведенні відповідної процедури й виконання обов'язкових дій. Кількість ключових етапів процесу ухвалення рішення залежить від конкретної проблеми, а саме:

- 1) діагностики проблеми;
- 2) формування критеріїв і обмежень з метою прийняття рішень;
- 3) визначення відповідних альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив;
- 5) ухвалення рішення.



1. Діагностування проблеми. Перший крок на шляху розв'язання проблеми полягає у визначенні чи правильному та повному діагнозі проблеми. Існують два варіанти розв'язання проблеми. Відповідно до першого, проблемою вважають певну ситуацію, коли не досягнуто встановлених цілей. У цьому випадку необхідно усунути відхилення від установленної норми. Розглядається дана ситуація, й керівник уживає заходів з метою виправлення ситуації, що склалась.

Правильно визначити проблему фактично означає наполовину розв'язати її, однак це важко виконати стосовно організаційних рішень. Саме тому сам діагноз проблеми перетворюється на відповідну процедуру з кількох кроків з ухваленням проміжних рішень.

Перша фаза у визначенні проблеми – усвідомлення проблем і можливостей. Треба зібрати й проаналізувати внутрішню, а також зовнішню інформацію про організацію, аналізуючи ринок (зовнішнє середовище) та фінансові звіти (внутрішнє середовище) через запрошення відповідних консультантів з управління, а також опитування працівників.

Керівники повинні відокремлювати релевантну та недоречну інформацію. Релевантна інформація (relevant – доречна) – це дані, які стосуються конкретної проблеми. Оскільки релевантна інформація – це основа рішення, тому доцільно досягати її максимальної точності й відповідності проблемі. Достовірність інформації залежить також від того, наскільки налагоджені та чесні стосунки у колективі. Якщо керівник не заохочує чесність, робітники будуть повідомляти ту інформацію, яку бажає почути їхній начальник.

2. Формування обмежень і критеріїв ухвалення рішень. Керівник має чітко уявляти, чи має організація достатньо ресурсів для реалізації ухваленого рішення. Причиною проблеми можуть бути певні обмеження (наприклад, закон), котрі керівник не в змозі змінити. Керівник повинен з'ясувати сутність обмежень, а потім виявити відповідні альтернативи. Обмеження можуть бути такими,



що залежать від конкретної ситуації чи певних керівників. До складу загальних обмежень входять: недостатня кількість працівників певної кваліфікації й досвіду, потреба у відповідній технології, жорстка конкуренція тощо.

Досить суттєвим обмеженням усіх управлінських рішень є певне звуження повноважень членів організації (керівник може ухвалити чи змінити рішення лише в тому випадку, коли вище керівництво дало йому це право). Керівник повинен визначити чіткі стандарти, за якими він має оцінювати відповідні альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називаються критеріями ухвалення рішення.

3. Визначення альтернатив – це формування певного набору альтернативних рішень. У найкращому випадку доцільно виявити усі можливі дії, котрі б допомогли усунути наявні причини проблеми і таким чином досягнути поставлених цілей організації. Однак на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі, оскільки керівник обмежує кількість варіантів вибору з метою детального розгляду декількох альтернатив, котрі найбільш оптимальні.

4. Оцінка альтернатив. Керівник визначає переваги, а також недоліки кожної з наявних альтернатив і можливі наслідки. Більшість усіх важливих управлінських рішень містять у собі певний компроміс. Для порівняння рішень необхідно мати чіткий стандарт, за яким вимірюються ймовірні результати реалізації кожної альтернативи. Усі рішення доцільно виражати у певних формах. Бажано, щоб дана форма була така сама, як і та, у якій виражено конкретну мету (прибуток – найвищий пріоритет, саме тому рішення можна відображати у грошовому виразі). Грошовий вираз використовують задля порівняння наслідків ухвалених рішень.

Оцінюючи можливі наявні рішення, керівник намагається спрогнозувати ситуацію, яка відбудеться у майбутньому. Проте чинники зовнішнього середовища, неможливість реалізації рішення, можуть завадити втіленню запланованого. Саме тому, якщо наслідки певного рішення сприятливі, однак шанс його реалізації невисокий, воно може стати небажаним варіантом



вибору. Керівник включає ймовірність в дану оцінку, враховуючи ступінь невизначеності та наявні ризики.

5. Прийняття рішення. Якщо проблема правильно визначена, альтернативні рішення ретельно зважені та оцінені, зробити правильний вибір, тобто ухвалити рішення, досить просто. Керівник обирає альтернативу, котра матиме найбільш позитивні наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати безліч компромісів, і якщо інформація та аналіз суб'єктивні, тоді може статися ситуація, при якій жодна альтернатива буде непридатною. В такому випадку керівник покладається на власний досвід.

6. Реалізація. Реальна цінність рішення стає очевидною лише після його ухвалення. Шанси на ефективну реалізацію суттєво зростають у випадку, коли причетні до цього люди брали участь у процесі ухвалення рішення і знають, що роблять (безпосередня участь працівників в ухваленні рішень не завжди ефективна).

7. Зворотний зв'язок. Система контролю необхідна задля забезпечення відповідного узгодження фактичних результатів з тим, що очікують у процесі ухвалення рішення. Саме зворотний зв'язок дозволяє керівнику вчасно коригувати його, допоки організація не зазнала суттєвих збитків.

Тема 9. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Офісні технології та організація роботи з документами в організації.**
- 2. Організація робочого місця.**
- 3. Поняття і види інформаційних технологій в управлінні.**

1. Офісні технології та організація роботи з документами в організації

Офіс – це місце, де здійснюється служба і ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією, основною метою чого є пошук оптимальних



управлінських рішень.

Офісні технології – «це інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони є сукупністю комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією».

Об'єктом офісної технології є той або інший вид інформаційних ресурсів, які призначені для реалізації робіт, завдань, процедур та операцій інформаційного обслуговування управлінської діяльності.

Знання офісних технологій допомагає менеджерам і виконавцям різного рівня у виконанні поставлених завдань. Виділяють кілька основних видів офісних технологій:

- 1) система діловодства;
- 2) програмне забезпечення;
- 3) канцелярські засоби;
- 4) комп'ютерна й офісна техніка;
- 5) засоби зв'язку;
- 6) електронні мережі;
- 7) офісні меблі та інші технічні засоби.

Зазвичай управлінська інформація фіксується у вигляді документів. Ведення документації (діловодство) передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, узгодження, просування й зберігання на підприємстві.

Уведення електронного документообігу. Співробітники повинні володіти методами й засобами обробки електронних документів. Через розширення й ускладнення номенклатури технічно-інформаційних засобів користувачі мають певні труднощі при виборі конкретних технічних застосунків для оптимізації управлінських процесів.

Програмне забезпечення можна в основному розділити на дві групи відповідно до двох складових діловодства:

- програмні продукти для автоматизації документування;
- програмні продукти для автоматизації процесів роботи з



документами й інформацією, яка міститься в них.

Як основне програмне забезпечення для створення документів використовують виключно текстові і табличні редактори провідних фірм-виробників (наприклад, Microsoft Office).

Документообіг – «це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення».

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – «галузь діяльності, що забезпечує документування й організацію роботи з офіційними документами на підприємстві».

Документообіг в організації утворюють потоки вхідних (що надходять з інших організацій), вихідних (що відправляються в інші організації) і внутрішніх (створених і таких, що діють у межах організації) документів.

Виділяють кілька етапів документообігу:

- 1) прийом та первинна обробка вхідних документів;
- 2) попередній розгляд документів;
- 3) реєстрація документів;
- 4) організацію руху документів усередині;
- 5) обробка виконаних документів, що відправляються.

Кожен з вищезгаданих етапів може бути виконаний із використанням як традиційної, так і автоматизованої технології.

При організації роботи з документами варто максимально чітко розподілити відповідальність і повноваження по управлінню документами між всіма працівниками організації: керівниками (менеджерами); фахівцями в сфері управління документами, інформацією і технологіями; співробітниками (персоналом) організації. Для цього в організації повинні встановлюватися і впроваджуватися керівні вказівки і регламенти роботи з документами.

Важлива роль у веденні діловодства в організації, особливо при змішаній формі діловодства, відводиться працівникам, відповідальним за діловодство у структурних підрозділах, –



секретарям, діловодам. Фахівець структурного підрозділу повинен знати, що підготовлений ним проєкт документа необхідно завізувати в усіх зацікавлених осіб, а потім подати на підпис керівникові, після чого документ повинен бути переданий у службу документального забезпечення (секретареві) на реєстрацію та відправку (передачу) адресатові.

Керівники структурних підрозділів і керівники інституційного рівня повинні володіти достатнім комплексом знань і вмінь про організацію роботи з документами, але для них важливі насамперед питання, безпосередньо пов'язані з процедурою ухвалення рішень та їх виконання.

Значна увага при роботі з документами приділяється документам, що містять конфіденційну інформацію, яка може складати комерційну, державну чи іншу таємницю, за розголошення якої окремі посадові особи несуть відповідальність.

2. Організація робочого місця

Робоче місце співробітника адміністрації є відокремленою частиною приміщення організації, оснащеною відповідно до характеру виконуваних функцій необхідними засобами праці.

Умови праці керівника визначаються такими критеріями: площа приміщення; санітарні умови; норма освітленості; температура в приміщенні; рівень шуму; дизайн і кольорова гамма приміщення.

Комфорт і мінімізація навантажень при організації робочого місця – це основні вимоги.

Існують три основних види планування й оформлення офісу:

1. Класичний офіс – це офіс закритого (так званого кабінетного) типу. Виділяють два види офісів кабінетного типу:

- офіс з багатьох кабінетів, що розраховані на одного-двох співробітників, це дає можливість забезпечити максимальну відокремленість і чітку просторову організацію;

- офіс, що являє собою кімнати більшої площі, які призначені для колективів від трьох осіб. Цей тип офісу може бути оптимальним для спільної творчої роботи. Так може бути



організований робочий простір групи проєктувальників, програмістів, дизайнерів, зайнятих в одному проєкті.

2. Відкритий офіс – «це офіс, у якому більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями (шафами, стелажми і столами)». Властивості такого офісу – це командний дух, відсутність приватності й високий темп роботи. Серед основних недоліків можна виділити низьку звукову і зорову ізоляцію робочих місць. Відкритий офіс підходить здебільшого для організацій, що динамічно розвиваються, і великих компаній. На думку експертів, що спеціалізуються у сфері створення офісного стилю і ділового комфорту, в такому офісі простір використовується з максимальною ефективністю. Водночас посилюється відчуття належності до колективу.

3. Комбінований офіс. Він поєднує в собі як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізолювані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Це дає змогу уникнути суперечностей між необхідністю концентруватися на роботі і потребою співробітників у спілкуванні.

Комбінований офіс розвиває дух колективізму, гарантує відокремленість співробітників, дає можливість створити комфорт і чіткість просторової організації. Сьогодні це найбільш перспективний вид організації простору, що забезпечує ізоляцію робочих місць і одночасно підтримує спілкування усередині колективу.

Офіс сучасної організації в просторовому значенні розділяється на ряд зон, основними з яких є:

- кабінет керівника;
- робочий простір;
- вхідна зона;
- кімнати переговорів;
- службові приміщення.

Планування робочого місця, дизайн приміщення здійснюються відповідно до існуючих рекомендацій та іміджу



організації.

Оснащення й обслуговування робочого місця працівників адміністрації передбачає:

- забезпечення всіма видами енергії і зв'язку;
- налаштування необхідних технічних засобів;
- забезпечення інформацією, документацією, необхідним канцелярським приладдям;
- інструктаж і культурно-побутове обслуговування;
- охорону праці.

Недоліки в організації робочого місця призводять до втрат робочого часу, зниження якості виконуваних функцій, неефективного використання ресурсів організації, порушення дисципліни.

Задля поліпшення організації робочих місць в установах повинна проводитися їх атестація. За наслідками оцінки розробляється план раціоналізації робочих місць.

3. Поняття і види інформаційних технологій в адміністративному управлінні

Інформаційна технологія – «це комплекс взаємозв'язаних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми та виробничим устаткуванням, їх практичні застосування, а також пов'язані зі всім цим соціальні, економічні і культурні проблеми».

Інформаційні технології в управлінні – «це комплекс методів переробки розрізнених початкових даних в надійну і оперативну інформацію механізму ухвалення рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління».

Основні завдання інформаційних систем управління організацією наведено у таблиці 9.9.1.



Таблиця 9.9.1

**Основні завдання інформаційних систем управління організацією
(за рівнями і в службах управління)**

Рівні і служби управління	Виконувані завдання
Керівництво підприємства	Забезпечення достовірною інформацією про фінансовий стан компанії на даний момент і підготовка прогнозу на майбутнє. Забезпечення контролю за роботою служб підприємства. Забезпечення чіткої координації робіт і ресурсів. Надання оперативної інформації про негативні тенденції, їх причини і можливі заходи по виправленню ситуації. Формування повного уявлення про основні показники діяльності організації тощо.
Фінансово-бухгалтерські служби	Повний контроль руху засобів. Реалізація облікової політики. Оперативне визначення дебіторської і кредиторської заборгованості. Контроль виконання договорів, кошторисів і планів. Контроль фінансової дисципліни. Відстеження руху товарно-матеріальних потоків. Оперативне отримання повного набору документів фінансової звітності.
Управління виробництвом	Контроль виконання виробничих замовлень. Контроль стану виробничих потужностей. Контроль технологічної дисципліни. Ведення документів для супроводу виробничих замовлень. Оперативне визначення фактичної собівартості виробничих замовлень.
Служби маркетингу	Контроль просування нових товарів на ринок. Аналіз ринку збуту з метою його розширення. Ведення статистики продажів. Інформаційна підтримка політики цін і знижок. Використання бази стандартних листів для розсилки. Контроль виконання поставок замовникам в потрібні терміни при оптимізації витрат на транспортування.
Служби збуту і постачання	Ведення баз даних товарів, продукції, послуг. Планування термінів постачання і витрат на транспортування. Оптимізація транспортних маршрутів і способів транспортування. Комп'ютерне ведення контрактів.
Служби складського обліку	Управління багатоланковою структурою складів. Оперативний пошук товару (продукції) по складах. Оптимальне розміщення на складах з урахуванням умов зберігання. Управління надходженнями з урахуванням контролю якості. Інвентаризація



Основною метою інформаційної технології виступає продукування інформації для її аналізу людиною і ухвалення на його основі рішення по виконанню якої-небудь дії. Інформація не убуває з часом, а, навпаки, накопичується. Значущість інформації як ресурсу виявляє нові проблеми її використання і висуває нові вимоги до управління нею. Характеристиками управлінської інформації є: великий обсяг; складність обробки; багатократне використання; оновлення і перетворення; безліч джерел і споживачів тощо. Ці характеристики управлінської інформації приводять до необхідності використання новітніх інформаційних технологій, що спрощують і прискорюють роботу з нею. Застосування інформаційних систем управління підприємством є одним з найважливіших важелів розвитку бізнесу. У літературі, що розглядає процеси інформатизації різних сфер діяльності, широко розкривається класифікація видів інформаційних технологій:

1. Інформаційні технології обробки даних застосовуються для виконання добре структурованих завдань на рівні виконавської діяльності персоналу невисокої кваліфікації в цілях автоматизації операцій управлінської праці, що постійно повторюються.

2. Інформаційні технології управління призначені для інформаційного обслуговування всіх працівників організації, що пов'язані з ухваленням управлінських рішень.

3. Інформаційні технології автоматизованого офісу, що доповнюють існуючу систему зв'язку персоналу підприємства середовищем на базі комп'ютерних мереж та інших сучасних засобів передачі й роботи з інформацією.

4. Інформаційні технології підтримки ухвалення рішень, що призначені для вироблення управлінських рішень, дозволяють автоматизувати процес ухвалення рішень та вибір альтернативи.

5. Інформаційні технології експертних систем, що дають можливість менеджерам отримувати консультації щодо проблем, про які в цих системах накопичена інформація.

Для вироблення ефективних дій в організаціях потрібне створення відповідних алгоритмів управління і переробка значних



обсягів різноманітної інформації. Щоб знизити або повністю виключити ступінь участі людини у здійсненні тієї або іншої функції управління, потрібне створення автоматизованої системи управління. Автоматизована система управління – «це комплекс дій і заходів технічного, організаційного і економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців і оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації. Вона складається з кількох складових: апарату управління; техніко-економічній інформації; методів і засобів обробки цієї інформації». При єдиному використанні вищезгаданих елементів в інформаційному процесі утворюється автоматизована інформаційна технологія управління. Основними складовими забезпечення автоматизованої інформаційної технології управління є: інформаційне забезпечення; технічне забезпечення; програмне забезпечення; математичне забезпечення; лінгвістичне забезпечення; організаційне забезпечення; правове забезпечення; ергономічне забезпечення. Автоматизована інформаційна технологія й автоматизована система управління дозволяють реалізувати виконання функціональних завдань управління, складових функціональної частини діяльності організації як системи. Склад, порядок і принципи взаємодії функціональних підсистем, завдань та їх комплексів установлюються з урахуванням мети функціонування організації.

Отже, економічна діяльність і процес управління будь-якої організації пов'язані з реалізацією основних функцій управління, у процесі реалізації яких формується інформація про хід роботи підприємства, зіставляються фактичні показники із запланованими, формуються глобальні і локальні напрями діяльності, розробляються пропозиції з встановлення причин відхилень і коректуванню результатів.



РОЗДІЛ 10

РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1. Прийняття рішень у повсякденному житті.**
- 2. Значення управлінських рішень.**
- 3. Основні правила прийняття рішень.**
- 4. Цитати відомих людей про прийняття рішень.**

1. Прийняття рішень у повсякденному житті

Питання вибору завжди буде актуальним для людини, незважаючи на її вік, стать, національність, освіту та ін. Життєвий досвід, звичайно, вчить, і з часом приймати рішення стає простіше, але він зовсім не дає ніякої гарантії, що всі рішення, без винятку, будуть правильними й ефективними.

Прийняття рішень – це навичка, для оволодіння якою необхідно докласти чимало зусиль, а також набути досить великий обсяг знань.

Піти ж тут можна різними шляхами: або пізнавати все методом проб і помилок, витрачаючи на це багато часу і нервів, або пошукати можливість отримати необхідну інформацію у структурованій та компактній формі, тим заощадивши свої психічні та тимчасові ресурси.

Вибирати стратегію своєї поведінки нам доводиться в більшості життєвих ситуацій, і вибираємо ми завжди, навіть тоді, коли нам здається, що ми цього не робимо. Але навик прийняття рішень – це вміння свідомо обирати з безлічі варіантів той, який вплине на ситуацію найкраще.

Тобто є певна цільова функція, яка допомагає оцінити «корисність» тієї чи іншої ситуації. Вона може стосуватися не тільки



людини, що робить вибір, але і його близьких, друзів, колег або взагалі всього людства. І вміння приймати рішення – це навичка вибору сценарію з максимальним значенням цільової функції. Важливо, що вибір не завжди правильний об'єктивно – він просто найкращий на думку конкретної людини.

Є ситуації, в яких зробити вибір і прийняти рішення складно. Наприклад, вищеназвана цільова функція може видавати однакові значення, різні варіанти можуть бути рівноцінні, обидва сценарії можуть бути однаково цінні для людини. І якщо людина не може прийняти рішення, її можна охарактеризувати як нерішучу.

Інший варіант труднощів з прийняттям рішень виражається в тому, що цільова функція не встановлена. Інакше кажучи, людина просто не знає, чого хоче. Цей випадок набагато складніший і вимагає більш суворого визначення причин труднощів.

Виходячи зі сказаного, вміння приймати рішення являє собою цілий набір навичок:

- Навичка бачення максимальної кількості можливих варіантів рішень;
- Навичка розстановки пріоритетів (визначення цільової функції) для кожної конкретної ситуації;
- Навичка вибору одного рішення серед усієї їх безлічі.

Не буде зайвим відзначити, що всі ці функції за людину спочатку (поки він знаходиться в дитячому віці) виконують дорослі. Але чим старше вона стає, тим більше виборів себе доводиться робити самому. І прийнято вважати, що після досягнення повноліття людина вже в змозі приймати будь-які рішення, які визначають її подальше життя.

Людина розвивається далі, і вже вчиться приймати рішення, які стосуються не тільки її, а й інших людей. Тобто вона вчиться приймати рішення за інших, наприклад, коригувати поведінку своїх дітей вдома або керувати співробітниками на роботі. Цей навик теж дуже важливий, але він і більш складний, тому що кількість варіантів вибору розширюється, а цільова функція передбачає особисті інтереси й інтереси оточуючих.



Якщо людина не вміє приймати рішення, то буде розриватися між варіантами, що призводить до непослідовним дій і навіть пускання ситуації на самоплив. І тут важливо звернути увагу, що вона не вирішує нічого не робити, вибираючи цю стратегію як оптимальну, а просто не приймає жодного рішення взагалі, залишаючись пасивним спостерігачем.

Але така пасивність допустима лише в рідкісних випадках – коли ситуація позитивна і не вимагає втручання. Коли ж стан справ погіршується, не має значення, стосується це конкретної людини або групи людей, його зміна завжди вимагає дій.

Дії є розумним актом, і за кожним з них стоїть прийняте рішення про його здійснення. Людина, що не здатна прийняти рішення, виявляється нездатною і до вчинення дій по вирішенню негативних ситуацій.

Усе це свідчить про те, що вміння приймати рішення – це насамперед здатність діяти, вирішувати ситуації, розв'язувати проблеми і поліпшувати власне життя. І від того, наскільки людина володіє цією навичкою, можуть залежати як її власні життєві та професійні результати, так і результати інших людей. І тут саме час вести мову про професійні рішення.

2. Значення управлінських рішень

Умови сучасного ринку дуже жорсткі, а конкуренція дуже велика. У такому середовищі, де у всіх компаній і організацій є схожі технології, величезну роль в успіху, конкурентному протистоянні і досягненні поставлених цілей відіграють високоефективні, правильні та раціональні рішення, причому на всіх рівнях керівництва.

Управлінські рішення визначаються як методи цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, засновані на аналізі достовірної інформації, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, а також як установлення мети впливу та способів досягнення цієї мети.

Прийняття рішень із цієї позиції – одна з основних, а іноді



навіть найвідповідальніших функцій, які виконуються керівниками або підрозділами організацій і підприємств. Необхідністю постійно приймати управлінські рішення пронизані буквально всі сфери діяльності керівників і менеджерів. З цієї причини кожен, хто хоч якось причетний до управління, повинен розуміти сутність процесу прийняття рішень. Від того, наскільки адекватними і своєчасними будуть управлінські рішення, залежить ефективність роботи організації в цілому.

У нашій країні дуже довго не було ніяких спроб професійно навчити управлінський персонал приймати рішення. На це величезною мірою впливало наявність адміністративно-командного апарату, в якому всі серйозні рішення приймалися на найвищому рівні всіляких відомств і міністерств. Натомість нижчі рівні займалися лише виконанням.

Але в міру переходу до ринкової економіки відповідальність за прийняття управлінських рішень серйозно зросла на всіх рівнях. Кожне прийняте рішення стало впливати на становище організацій, а контролюючих це вищестоящих інстанцій вже немає.

Сьогодні – коли економіка розвивається дуже інтенсивно – керівники дедалі частіше постають перед необхідністю шукати нові шляхи розв'язання проблем, що зумовлено великими ризиками. Управлінські рішення, пов'язані з великою кількістю процесів, тепер відрізняються складністю їх розробки і високим ступенем відповідальності.

Це пояснює особливу важливість серед управлінців різних ланок навички вироблення, прийняття і реалізації високоефективних управлінських рішень з урахуванням всіх перспектив і ризиків. Власне, це в черговий раз вказує й на актуальність пропонованого курсу.

3. Основні правила прийняття рішень

Представлена інформація навчить вас робити більш правильні вибори в навчанні, роботі, бізнесі, сімейних і дружніх відносинах, і в будь-який інший сфері життя.



- Відмовтеся від рамок. Коли мислення пропонує вам всього два варіанти: «Так» або «Ні», ви опиняєтеся в пастці рамок. Вибираючи між ними, ви застряєте в межах всього однієї альтернативи й ігноруєте інші. Замість цього потрібно пошукати рішення в іншій площині, попри бажання і інстинктивне прагнення зробити все простіше і уникнути різноманіття.

- Крім того, люди часто намагаються знайти варіант між двома крайнощами, незважаючи на можливість пошуку компромісу або одночасної реалізації обох варіантів без необхідності робити вибір. Ситуації, в яких одночасно доступні кілька варіантів дій, хоч і не часто, але зустрічаються.

- Дивіться ширше. Ніколи не варто поспішати з ухваленням рішення. Набагато правильніше спробувати розглянути максимальну кількість варіантів. Це дозволить краще зорієнтуватися і убезпечити себе від впливу емоцій, які не завжди корисні.

- Не потрібно надмірно прив'язуватися до мети, яку спочатку ставить перед собою мислення. Від цього здатність приймати рішення стає інертною, і ми бачимо тільки те, що підтвердить рішення, а таке, що суперечить йому, залишиться непоміченим.

- Очевидний вибір не завжди найкращий, і за ним можуть ховатися більш правильні рішення. До одного рішення прив'язуватися небезпечно, а для розширення вибору треба проводити порівняльний аналіз інших шляхів.

- Збирайте інформацію. Перед прийняттям будь-якого рішення потрібно зібрати з актуальної проблеми якомога більше інформації. Вона може бути отримана від інших людей, з інтернету або книг, з якихось інших сторонніх джерел.

- Великий обсяг відомостей розширить ваше бачення проблеми, освітить непомітні спочатку деталі і тонкощі питання, зробить ваше розуміння ситуації більш об'єктивним. Оперуючи достатньою кількістю інформації, можна буде оцінити всі плюси і мінуси наявних варіантів, а отже, і зробити вибір на користь максимально відповідного.



- Не піддавайтеся емоціям. Як ми і сказали, емоції, особливо одномоментні, нерідко створюють серйозні перешкоди в прийнятті рішень. Через емоції можна випустити з уваги щось важливе, сфокусуватися на дрібницях, що часто виявляються несуттєвими.

- Імпульсивні й неусвідомлені рішення призводять до тяжких і не завжди зворотних наслідків, адже в процесі такого вибору людина засліплена емоціями і не здатна бачити картину цілком.

- Щоб позбутися емоцій, можна скористатися різними способами: можна просто спокійно подихати кілька хвилин, відволіктися, подивитися на ситуацію з боку, почекати якийсь час, поки пристрасті вщухнуть, і т.д.

- Встановіть пріоритети. Щоб рішення були правильними, ви завжди повинні знати свої справжні цілі та бажання. Безліч побутових проблем зумовлені тим, що людина приймає рішення (або намагається це робити), спираючись на цінності, що не відповідають базовим пріоритетам.

- Задумайтесь: а для чого ви взагалі робите вибір? Наскільки підходять наявні варіанти вашим параметрам? Чи буде вам комфортно після того, як рішення буде прийнято? Тільки через розуміння того, що вам справді потрібно, можна прийти до правильного рішення.

- Крім іншого, рішення, що йдуть у розріз із пріоритетами, часто стають причиною внутрішніх суперечностей і конфліктів із самим собою, а від цього багато в чому залежить психічне здоров'я. Пам'ятайте, що, приймаючи правильні рішення, ви на додаток до всього дбаєте ще і про своє здоров'я. Пріоритети ж завжди вище від тих рішень, які сприяють досягненню ваших головних цілей.

- Розглядайте прості рішення. Раніше ми говорили, що замість однієї альтернативи потрібно шукати кілька, проте тут є деякі обмеження. Наприклад, широкий вибір подібних один одному варіантів далеко не спрощує прийняття рішення. Якщо ж



кількість таких варіантів зростає, буде збільшуватися і кількість змінних, які є основою для вибору. А чим більше змінних, тим і вибір складніший.

- В цьому випадку можна використовувати поради з літератури по покеру, який говорить, що потрібно створювати простір для простих рішень. Треба намагатися обходити стороною необхідність приймати складні рішення. Для цього слід вже на перших етапах визначити базові пріоритети, щоб зрозуміти, що насправді важливо, а на що можна закрити очі.

- Роблячи так, ви, по-перше, заощадите левову частку часу на обдумування й аналіз усіх варіантів, і, по-друге, спростите собі задачу вибору, тому що у вашому розпорядженні будуть тільки оптимальні альтернативи.

- Пробуйте. Обмірковувати всі ЗА і ПРОТИ можна до нескінченності. Але набагато продуктивніше просто починати діяти. Звичайно ж, цей варіант підходить більше до випадків, коли є можливість запустити «тестовий» варіант вирішення. Це допоможе дізнатися про те, які перспективи вас чекають після прийняття рішення.

- Майте на увазі, що навіть співробітників на роботу беруть на випробувальний термін, щоб зрозуміти, як вони будуть працювати, і тільки потім приймають рішення про прийом. Це і є той самий тестовий варіант. Якщо ж можливості для тесту немає, то збирайте якомога більше інформації, щоб зробити найбільш точні прогнози.

- Ставте умови. Для прийняття ефективних рішень можна скористатися хитрістю – поставити певні умови (найкраще саме несприятливі), при яких будуть виконуватися конкретні дії.

- Приймаючи рішення, ви можете потрапити в пастку самовпевненості, вважаючи, що все буде добре. Але, зіткнувшись з проблемами, ви вже не зможете зробити крок назад, будучи сильно прив'язаними до свого рішення.

- Умови, про які ми говоримо, дадуть можливість уникнути цього. Це означає, що ви повинні задати кілька змінних, при яких



ваше рішення може бути скасовано. Наприклад, ви вирішили вкладати гроші в інвестиційний проєкт, але при цьому дали собі слово, що якщо через рік інвестиції не почнуть приносити прибуток, ви вийдете з проєкту – це і є ваше умова.

- Цей метод допомагає уникати складних ситуацій, дозволяє бачити приховані ризики і готуватися до них, позначати шляхи відступу і більш реально дивитися на речі. Крім того, ви будете менше прив'язані до свого рішення і позбудетеся надмірної самовпевненості.

- Сприймайте критику. Іноді прийняти правильне рішення допомагає критика з боку. Але важливо розуміти, що необхідно вміти робити правильні висновки з критики, адже вона не завжди конструктивна, особливо, коли є проєктуванням страхів і очікувань інших людей на її об'єкт. У критиці дуже важлива психологічна підснова.

- Але все ж критику людини потрібно сприймати як соратника, який допомагає вам позбутися самовпевненості і вказує на слабкі сторони прийнятого вами рішення. Критика допомагає подивитися на ситуацію під іншим кутом і включити цей погляд у свою точку зору, щоб отримати більш об'єктивну картину того, що відбувається.

- Не робіть нічого зі сказаного вище. Як би дивно це не звучало, але є ситуації, коли можна не зважати на жодну з наведених вище порад. Вони допомагають прийняти рішення, коли варіанти зумовлені перевагами і недоліками. Але ж недоліків може і не бути. Чи не так?

- Якщо ви розумієте, що, вибравши якийсь із варіантів, нічого не втратите, відкиньте все сказане вище, приймайте рішення і просто спостерігайте за тим, що відбувається. Тут діє одне просте правило: якщо вибір нічого не вартий, не потрібно довго думати – просто дійте.

Як бачите, навчитися приймати правильні рішення не так складно, як може здатися. Природно, наведених порад украй мало, щоб освоїти цю навичку повною мірою, але для цього і



створено курс “Прийняття рішень”, в якому йтиметься і про інші, не менш важливі речі.

4. Цитати відомих людей про прийняття рішень

Пропонуємо вам невелику добірку цитат знаменитих людей про важливість досвіду прийняття рішень. Нехай вони ще раз укажуть вам на те, чому потрібно вміти це робити і яке значення все це має в житті кожного з нас. Варто подумати над способами тлумачення цих цитат.

“Перш ніж думати про рішення майбутніх завдань, навчіться справлятися з сьогоднішніми за найменший час і з більшою ефективністю”. – Пітер Друкер.

“Обговорювати треба часто, вирішувати – одного разу”. – Публій.

“Слабкий сумнівається перед тим, як прийняти рішення; сильний – після”. – Карл Краус.

“Немає проблем, є тільки неприємні рішення”. – Ерик БERN.

“Будь-яка складна задача має просте, легке для розуміння неправильне рішення”. – Артур Блох.

“Визнання проблеми – половина успіху в її вирішенні”. – Зигмунд Фрейд.

“Той, хто бажає домогтися успіху, повинен ставити правильні попередні запитання”. – Аристотель.

“Усі проблеми мають технічне рішення, просто найбільша проблема – вибрати правильне рішення і відмовитися від тих, які тягнуть за собою інші проблеми”. – Артур Чарльз Кларк.

“Велич не в тому, щоб упадати у крайність, а в тому, щоб торкатися одночасно двох крайнощів і заповнювати проміжок між ними”. – Блез Паскаль.

“Нехай ніхто не думає, ніби можна завжди приймати безпомилкові рішення, навпаки, всякі рішення сумнівні, оскільки, намагаючись уникнути однієї неприємності, потрапляєш в іншу. Мудрість полягає тільки в тому, щоб, зваживши всі можливі неприємності, найменше зло вважати благом”. – Н. Макіавеллі (“Правитель”).



Тема 2. ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ

1. Місія та мрії.
2. Причини фіаско цілей.
3. Персональна постановка цілей.
4. Основні вимоги до постановки цілей.
5. Основні помилки при постановці цілей.
6. Механізм прийняття ефективних рішень для досягнення цілей.

1. Місія та мрії

Визначення власної місії є однією з найважливіших проблем для людини. Вона постійно ставить перед собою одні й ті самі запитання і, не отримавши відповіді, продовжує жити далі. Це призводить до відчуття спустошеності і безцільності, а пошук щастя перетворюється в безглузду витрату часу. Кожному необхідно з'ясувати, для чого він живе і які у нього цінності, щоб у важкий час приймати правильні рішення і не шкодувати про них.

Навіщо потрібна місія та мрія? Найбільш важливою річчю є визначення вашої версії успіху. Інакше, як ви зрозумієте, що працюєте заради своєї мрії, а також які рішення варто для цього приймати?

Досягнення мрії та усвідомлення місії приводить до появи цілей. Цілі без мрії та місії мотивують і перетворюють вашу роботу в рутину. При правильній розстановці пріоритетів увага загострюється на важливих речах, ви перестаєте витрачати час на порожні, непотрібні речі.

Коли у вас є кілька послідовних цілей, які формують вашу місію, ви отримуєте масу додаткової енергії і звертаєте увагу на ресурси та можливості, які можуть вам допомогти. Без такого гострого фокусу увага буде розсіюватися, ви станете неорганізованим і не будете розуміти, навіщо прокидаєтеся вранці.

Метафорично цілі являють собою сходинки, по яких ви піднімаєтеся назустріч своїй місії та мрії. Проте пам'ятайте, що ви



не повинні орієнтуватися виключно на досягнення цілей – отримуйте задоволення від сьогодення цього дня і не думайте про те, що будете щасливі, лише коли досягнете своїх цілей.

Мрія та місія потрібні хоча б для того, що вони рухають вас уперед, змушують розвиватися кожен день і ніколи не сумувати. Неважливо, високі чи приземлені у вас ідеали та цілі, ви повинні діяти, і саме місія та мрія допоможуть вам у цьому.

Місія VS Мрії: отже, в чому ж різниця між місією та мрією?

- Місія визначає вашу мету. Це те, чого ви хочете досягти в кінцевому підсумку: в кар'єрі, житті, особистому житті. Місія виражена конкретно, і її можна виміряти.

- Мрія – це щось більш емоційне і надихає. У ній ви висловлюєте свої головні цінності і те, як ви застосуєте їх для своєї місії.

З досвідом, можливо, ваші мрії, ідеали і цінності будуть змінюватися. Тому потрібно переглядати час від часу, щоб у результаті не опинитися у глухому куті.

Для створення місії доцільно дотримуватись п'яти кроків:

- З'ясуйте, що ви робите найкраще. Концентруйтеся на своїх сильних сторонах, на тому, що ви цінуєте найбільше, що змушує ваше серце битися сильніше за все. Це найважливіший етап, тому що вам потрібно знайти те, що дозволить вам кожен день знаходити сили рухатися далі. У вас, напевно, є риси і властивості, які ви любите в собі. Розвивайте їх кожен день і доводьте до досконалості.

- Подумайте про те, що особисто для вас означає успіх. Що для вас найцінніше? Якими досягненнями ви пишаєтеся найбільше і чому? Що має статися, щоб ви себе відчули наповненим, живим і справжнім? Складіть список своїх досягнень і проаналізуйте їх. У якій сфері вашого життя їх найбільше? І що ви вважаєте успіхом?

- Визначте свої персональні цілі. Щоб досягти успіху, вам потрібно поділити процес досягнення на кілька кроків. Рухайтесь від однієї мети до іншої, не зупиняючись. Відзначаєте свої успіхи і продовжуйте розвивати свої сильні сторони.



- Об'єднайте попередні три етапи. Подивіться на список своїх цілей, сильних сторін і вашого розуміння успіху, а потім визначте єдину мету, домогтися якої хочете найбільше. Використовуйте техніку SMART для того, щоб чітко її висловити і розуміти, як її досягти.

- Уточнюйте свою місію. Підберіть правильні слова і сформулюйте свою місію одним реченням. Переглядайте ці слова й уточнюйте їх тому що ви розвиваєтеся і змінюєтеся, а разом з вами змінюються ваші мрії, ідеали та цінності.

Створення мрії складається з чотирьох послідовних дій:

- Визначте гуманістичну сторону вашої місії. Ви вже створили одну пропозицію, що описує місію вашого життя. Подивіться на неї і подумайте над такими питаннями:

- Що найбільш захоплює з того, що ви хочете зробити?
- Що саме впливає на ваші емоції?
- Як це допоможе іншим людям?
- Створіть список своїх цінностей.

Цінностями можуть бути:

- альтруїзм
- пошук щастя
- свобода
- помірність
- майстерність
- стабільність
- досконалість

Витратьте досить часу на те, щоб усвідомити, що вас хвилює і притягує найбільше.

- Візуалізуйте той образ себе, якого ви хочете досягти. Уявіть образ кращого себе. У майбутньому ви сильний лідер? Наставник? Приємний співрозмовник і людина? Складіть список слів, який найкраще опише ту людину, якою ви хочете стати.

- Об'єднайте попередні три етапи. Тепер запишіть одну єдину фразу, яка описує вашу мрію. Вона повинна надихати і мотивувати, бути наповненою енергією і пристрастю, коли ви її



читаєте. І звичайно, не забувайте доводити її до досконалості.

2. Причини фіаско цілей

Чому 92% цілей не досягаються і як долучитися до 8%? Звичайно, ця цифра досить умовна. Ресурс Statistic Brain одного разу закликав своїх відвідувачів досягти будь-якої мети за відведений термін. З'ясувалося, що 92% (в середньому) спроб виявилися провальними. Скинули вагу 21,4%, досягли встановленого прогресу в саморозвитку 12,3%, кинули палити 7,1%, знайшли роботу мрії 4,3%, успішність в інших цілях не дотягала 5%.

Кажуть, що в будь-якій справі головне – почати. Це правда, але продовжити ще складніше. Деякі психологи стверджують, що більшість людей, досягаючи цілей, здаються на третій тиждень. Добра новина в тому, що є деякі помилки, уникаючи яких, можна підвищити шанси на потрапляння в ті самі 8%. Ось вони.

- Цілі незаписані. Дослідження, проведене в 2008 році Каліфорнійським університетом, показало, що ті, хто записують свої цілі, досягають значно більшого успіху. Після цього були проведені схожі дослідження, які показали ті ж результати. Записування мети робить її більш реальною і відчутною. Вона немов переходить з категорії «потрібно б зробити» в «я зроблю це», тобто набуває форми зобов'язання. Погодьтеся, у вас є маса цілей, яких хочете досягти, але не робите цього з різних причин.

- Беріться за справу уже: подумайте, візьміть аркуш паперу або стікер і запишіть 3 головні цілі на найближчі місяці і 5-6 менш глобальних.

- Цілі не пов'язані з вищою метою. Коли ви робите план на рік або більш тривалий термін, то думаєте про те, чи узгоджуються цілі з вашою вищою метою? Наприклад, вашою метою може бути:

- отримання підвищення;
- нормалізація ваги;
- кардинальна зміна характеру;
- вступ до університету;



- відкриття бізнесу;
- розвиток навичок спілкування з людьми.

Беріться за справу вже: поставте собі питання: «Навіщо мені це потрібно?». Постарайтеся знайти найглибшу відповідь. Використовуйте техніку «П'яти чому». Хочете скинути вагу? Чому? Щоб стати більш струнким і красивим. Навіщо? І так далі, поки не докопаєтеся до найвищої цінності.

- Відсутність стратегії. З цим проблеми практично в усіх людей. Мета поставлена, а стратегії, як її досягти, немає. Навіщо потрібна стратегія? За її допомогою ви зможете заздалегідь зрозуміти, що і як будете робити, які ресурси використовувати, на яких людей покладатися, як відстежувати прогрес, отримувати зворотний зв'язок. Вона відповідає на запитання «Як я збираюся досягти мети?». Наприклад, ви хочете створити свій бізнес, але володієте не всіма навичками. Очевидних стратегій у цьому відношенні може бути дві: підвищувати навички або найняти людей, які ними володіють. Якщо для підвищення досвіду потрібно 2-3 роки, то, мабуть, варто все-таки звернутися до інших людей. Але якщо ця здатність ключова, тоді розвивайте її.

- Беріться за справу вже: оскільки створення стратегії – справа складна і творча, для початку виділіть собі достатньо часу. Ви можете вирішити, що потрібно кожен день переглядати свої цілі і міняти їх, якщо буде потрібно. Або завести знайомство з потрібною людиною. Усе це елементи стратегії.

- Відсутність плану дій. Ставити цілі важливо, але без чіткого розуміння своїх дій вони так і залишаться мріями. Створення плану дій необхідне, тому що в голові у вас відразу ж сформується ментальна карта. А найкраще її намалювати вручну і кожен день дивитися, в якій точці перебуваєте. Одна з найпоширеніших помилок – не ділити мету на маленькі кроки. Це важливо робити, тому що дозволить відстежувати прогрес і отримувати мотивацію, зрозуміти, що йдете в правильному напрямку.

- Беріться за справу вже: намалюйте ментальну карту або створіть план дій. Що ви зможете зробити конкретно сьогодні для



того, щоб наблизитися до мети? Що потрібно робити кожен день?

- Низькі очікування і відсутність віри в себе. Людина, яка кілька разів ставила мету і не досягала їх, утрачає впевненість і занижує свої цілі. Скинути 1 кілограм ваги за місяць – незначна мета, для цього навіть не потрібна дисципліна. Це вийде зробити, але така мета не змінить вас внутрішньо.

- Беріться за справу вже: ще раз перегляньте свої цілі, і якщо вони здаються легко досяжними, підвищуйте вимоги до себе. А також постійно практикуйте афірмації, щоб стати більш упевненим.

3. Персональна постановка цілей

Багато людей просто плывуть за течією. Довго і наполегливо працюють, але розуміють, що не досягли нічого значущого. Але тільки цього недостатньо, адже сам процес утрачає сенс, якщо ні до чого не приводить. Завжди важливо мати мету. Її постановка сама по собі є ключовим навиком, який допомагає думати про краще майбутнє і мотивувати себе на те, щоб утілити його в реальність.

Знайте, чого ви хочете, перестаньте відволікатися і фокусуйте всі сили на досягненні успіху. Ця стаття має намір допомогти вам у цьому. А онлайн-програма «Тайм-менеджмент» озброїть вас повним арсеналом найефективніших технік тайм-менеджменту, визначення мети, декомпозиції, планування та спільної роботи.

Навіщо ставити цілі?

Великі спортсмени, бізнесмени і винахідники завжди ставлять цілі, причому роблять це правильно. Чому це працює? Сама постановка цілей надає сил і мотивації в короткостроковому і довгостроковому періоді. Вона дозволяє фокусувати всі зусилля і час на досягнення чогось важливого для нас.

Коли ваша мета ясна і зрозуміла, ви можете відстежувати прогрес і відчувати гордість навіть за малі успіхи, що приводить до підвищення впевненості в собі і відчуття щастя.

Починаємо ставити цілі: постановка цілей складається з трьох кроків:



- Спочатку ви створюєте загальну картину того, чого хочете досягти в своєму житті і що для вас найбільш важливо. Це цілі на рік, п'ять і десять років.

- Далі розбиваєте глобальні цілі на дрібні мішені, яких можна досягти в короткостроковій перспективі.

- Складаєте план і починаєте втілювати його в життя.

Здається простим, правда? Однак більшість людей тільки думають, що ставлять глобальні цілі, тоді як насправді нічого не роблять для їх досягнення. Це все спирається на думки «Потрібно б...» і «От якби...».

Постановка довгострокових цілей – це найважливіша частина процесу постановки цілей, яка вимагає великої кількості часу. Подумайте про те, чого ви хочете домогтися, і прийміть рішення.

Незважаючи на те, що ви ставите важливі цілі, варто розглянути всі аспекти життя і розвивати їх паралельно:

- Кар'єра. Якого рівня ви вже досягли і чого хочете досягти в ідеалі?

- Фінанси. Скільки ви хочете заробляти на кожній стадії розвитку кар'єри? Як це поєднується з кар'єрними цілями?

- Освіта. Яких знань вам не вистачає? Які навички вам потрібно розвинути для того, щоб досягти своїх цілей?

- Сім'я. Чи хочете ви бути батьком / матір'ю? Якщо так, то чи хочете ви стати хорошим батьком? Скільки часу ви будете проводити зі своєю родиною?

- Творчість. Яких результатів ви хочете досягти в плані творчості?

- Спосіб мислення. На даний момент у вас образ мислення, який тягне вас назад? Ви поведетеся так, що це вас засмучує і дратує?

- Фізичне здоров'я. Ви хочете посилено займатися своїм тілом або ж вам вистачить правильного харчування і ранкової зарядки?

- Задоволення і радості життя. Як ви маєте намір розважати себе?



- Служіння суспільству. Ви хочете зробити світ кращим? Якщо так, то як?

На цій стадії не варто поспішати з відповіддю. Краще усамітнитися, виділити собі достатньо часу і задуматися. Потім прийміть чітке рішення, які аспекти життя будете розвивати і до якої міри. Подумайте про те, якою людиною ви хочете бути через рік, п'ять і десять років.

Постановка короткострокових цілей: коли у вас є чітке розуміння, чого ви хочете досягти в житті, розбийте глобальні цілі на дрібніші:

- План на пів року
- План на три місяці
- План на місяць
- План на тиждень
- План на день

Не нехтуйте жодним з цих планів – майбутнє формується сьогодні. Подумайте про те, які справи ви повинні виконувати, навіть якщо вони не ведуть вас до глобальної мети. Внесіть їх в свій графік.

Можливо, вам доведеться почати з читання літератури про саморозвиток і особистісне зростання. Складіть список таких книг і виріште, за який період прочитаєте їх.

Як дотримуватися курсу? Дотримання вашого плану має стати вашою звичкою:

- Складайте список справ на наступний день.
- Регулярно дивіться на загальну картину, щоб згадати, навіщо ви робите те, що робите.
- Коректуйте свій план.
- Тренуйте самодисципліну.

Розумні цілі: відмінний спосіб постановки цілей – техніка SMART. Мета повинна бути:

- Певною.
- Вимірною.
- Досяжною.



- Доречною.
- Прив'язаною до часу.

Наприклад, замість абстрактного і пасивного «поїхати коли-небудь в Антарктиду», запишіть цю мету як «До 31 грудня 2027 роки я поїду в Антарктиду. Для цього мені потрібно виконати ряд таких умов, як... ».

Не забувайте і про те, що ви повинні правильно розставляти свої пріоритети. Якщо ви хочете домогтися видатного успіху через десять років, то повинні працювати над цим щодня. Це складно, проте якщо ви навчитеся мотивувати себе і бути дисциплінованим, то зможете досягти навіть більшого.

4. Основні вимоги до постановки цілей

Якщо уважно подивитися на наше життя, то можна побачити, що воно складається з різних цілей. Купити квартиру, придбати автомобіль в кредит, одружитися / вийти заміж, сходити в гості до друзів, завести кота, зайти в магазин за продуктами, включити світло, поїсти, лягти спати – все це приклади цілей, які ми досягаємо або, навпаки, досягаємо у час нашого перебування на Землі.

Але перш ніж перейти до докладного розгляду питання, заданого в назві статті, необхідно визначити, чим мета відрізняється від мрії. Адже в житті люди не тільки ставлять цілі, але ще і мріють про те, чого вони хочуть. Мріяти не шкідливо, але і корисного тут мало. Оскільки мрії збуваються нечасто.

Отже, мета і мрія – в чому різниця?

- По-перше, цілі записуються зазвичай на папері, мрії ж так і залишаються в голові. Недарма існує вислів: «витає в хмарах». Мрії – абстрактні, ми тільки думаємо про них, але рідко складаємо план, докладаємо зусиль і вживаємо цілеспрямовані дії для їх досягнення.

- Друга відмінність мети від мрії полягає в наявності одного або декількох строго визначених виконавців, які відповідають за досягнення потрібних результатів. Мрія ж має дещо розпливчастий



характер. Простий приклад: «хочу особняк» – мрія, легко візуалізованого але не має нічого спільного з реальністю, адже ми не думаємо, де знайдемо кошти, бригаду кваліфікованих будівельників і час для створення будинку.

- Третя відмінність – будь-яка мета передбачає інвестиції. Мріючи, ми не думаємо про те, що нам доведеться витратити час, сили, а іноді – і гроші для досягнення результатів. Цілепокладання, навпаки, має на увазі певні вкладення. Зверніть увагу: вкладення, а не витрати. Інакше кажучи, кінцевий результат повинен повністю купити наші інвестиції.

- І остання відмінність. У разі мети потрібно точно знати, а чи варто досягати її? Багато цілей абсолютно марні. Ми мріємо добре розмовляти англійською мовою, але якщо поставимо мету вивчити її, вистачає нас зазвичай ненадовго. І все через те, що ми не знаємо, навіщо це нам. Та й узагалі, чи треба?

Одна мета чи кілька? Існує думка, що цілей краще ставити відразу кілька. Прихильники даного підходу аргументують свою позицію тим, що кожна людина має безліч потреб, і всі вони потребують задоволення. Тому вони вважають, що потрібно одночасно прагнути до досягнення найрізноманітніших цілей – особистих, матеріальних, ділових. Зазначена точка зору по-своєму правильна, проте варто задуматися: скільки часу людина витратить, якщо буде щодня відстежувати процес досягнення різних цілей? Набагато розумніше, надійніше і перспективніше поставити тільки одну, головну мету, максимум – дві і регулярно стежити за тим, наскільки ви просунулися у напрямку до бажаних результатів.

Як визначити цілі? Для визначення цілей поставте собі питання: чого я хочу в даний момент часу? Хтось бажає мати добре здоров'я, хтось – заробляти на 10 тисяч гривень більше, ніж в минулому році, хтось – знайти свою другу половинку або відкрити бізнес. Запишіть на аркуші паперу всі ваші бажання. Записали? А тепер виберіть з них ті, які потрібно досягти насамперед. Це і будуть ваші цілі.



Як сформулювати мету? Визначити мету – це ще не все. Її потрібно, крім того, правильно сформулювати. Про те, як це зробити – читайте нижче:

- Перш за все, мета повинна викликати у вас позитивні емоції. Іншими словами – звучати ствердно. У назві мети треба виключити частку «не», слова на кшталт «повинен», «зобов'язаний», «потрібно», «необхідно» і т.д.

- Досягнення мети повинно залежати виключно від вас. Не можна змусити чоловіка кинути курити, подругу – розірвати відносини, сина – вивчитися конкретної професії. Це може захотіти і зробити тільки сама та людина. З іншого боку, потрібно пам'ятати, що чогось ми в силах домогтися поодиночі, а чогось – тільки за допомогою інших людей. Але цих людей (припустимо, виконавців замовлення) вибираємо ми і тільки ми. Тому досягнення мети в даному випадку залежить лише від нас.

- Конкретизуйте та візуалізуйте мету. Приклади конкретних цілей: «хочу скласти іспит з алгебри на 5», «хочу навчитися створювати сайти за 3 місяці» і т.д. Візуалізація допомагає відчутти й уявити кінцевий результат, що в підсумку істотно полегшує досягнення самої мети.

- Хороша вправа на візуалізацію. Закрийте очі і уявіть собі квартиру, в якій ви б хотіли жити років через 10. Ви встали вранці з ліжка, одяглися і пройшли на кухню з красивим інтер'єром, розкішним гарнітуром і сучасними меблями. Приготували смачний сніданок, поїли і попрямували у ванну, щоб зайнятися своєю зовнішністю. Після ранкового туалету і контрастного душу ви вирушили в гардероб, де одяглися і зібралися на роботу.

Приділіть виконанню цієї вправи від 10 до 15 хвилин. Подібна візуалізація значно підніме вашу мотивацію до досягнення мети.

- Мета повинна бути екологічною. Перевірка на екологічність проводиться так. Потрібно поставити собі запитання: чи не суперечить досягнення даної мети вашим переконанням чи об'єктивній реальності? Чи не порушить досягнення цієї мети будь-яких існуючих у вашому житті відносин або цінностей? У разі



постановки кількох цілей, потрібно впевнитися в тому, чи не конфліктують вони між собою.

- Мета повинна бути досяжною. Немає сенсу бажати підкорення Евересту, польоту в космос на ракеті, участі в гонках «Формули-1», якщо у вас немає для цього ні здоров'я, ні можливостей. Ставте реальні цілі: «написати статтю за 1 день», «знайти супутника життя в наступному році» і т.д.

- Терміни. Нарешті, правильно визначаєте інтервал досягнення мети. Установлюйте максимально розумні й достатні терміни. Нереально вивчити англійську за тиждень, накачати м'язи за 3 дні, схуднути на 20 кілограм за 1 місяць. Ну, а щоб бути повністю впевненим у раціональній постановці ваших цілей, можете скористатися також критеріями SMART, про які ми згадували вище.

5. Основні помилки при постановці цілей

Усі ми ставимо перед собою будь-які цілі, після чого починаємо рухатися до них. Усе добре, ми вмотивовані і знаходимося в повному захваті від того, що нас чекає в майбутньому. Але потім щось іде не так: з'ясовується, що для досягнення мети буде потрібно набагато більше часу, ніж планувалося, а блискучі перспективи забуваються. На жаль, постановка мети – це досить складний процес, і все може піти не так через уже кілька днів. Гарна новина в тому, що цьому мистецтву можна навчитися, якщо ми будемо уникати найпоширеніших помилок.

- Ставити нереалістичні цілі. Коли ви тільки думаєте про те, чого хочете досягти, важливо випустити свої фантазії й амбіції на волю. Та як тільки ви намацали цілі, переконайтеся в тому, що вони реалістичні і ви зумієте їх досягти, зберігаючи мотивацію і дисципліну.

Пробігти марафон ви не зможете відразу, тому ставте покрокові цілі. Якщо ви хочете стати лідером компанії, то у вас може вийти лише в тому випадку, якщо ви будете рухатися до цієї



мрії, поступово вдосконалюючи свої навички.

Найкращим методом постановки цілей є техніка SMART.

- Фокусуватися на невеликій кількості галузей. Уявіть, що ви написали список цілей на наступний рік: підвищити продажі на 25%, попросити підвищення і читати по п'ять книжок про лідерство щомісяця. Це прекрасні цілі, однак недолік такого підходу в тому, що ви не звертаєте увагу на інші сфери життя. Якщо ми говоримо про щастя, то ви не зможете відчувати себе задоволеним доти, поки головні галузі у вашому житті не будуть поєднуватися між собою. Використовуйте техніку «Колесо життя» для досягнення гармонії.

- Недооцінювати час виконання завдання. Як часто завдання або проєкт забирали у вас більше часу, ніж ви планували? Імовірно, так часто, що всіх випадків і не згадати. Якщо ви недооцінили час, необхідний для виконання завдання, то можете демотивувати себе і здатися.

- Вивчайте навички тайм-менеджменту, щоб планувати свої справи найбільш ефективним способом.

- Не цінувати поразки і невдачі. Не має значення, наскільки ви талановиті і наполегливо працюєте – невдачі будуть переслідувати вас із завидною регулярністю. Однак поразки визначають наш характер і спосіб мислення. Будьте завжди оптимістично налаштовані, особливо коли у вас щось не виходить. Ставтеся до складнощів як до гри і завжди залишайтеся цікавими: «Чому у мене нічого не вийшло? Які уроки я можу витягти зі своєї поразки? ».

- Проста порада: при перемогах радійте, як дитина, при поразках відключайте емоції, аналізуйте і міркуйте критично.

- Ставити цілі, нав'язані з боку. Деякі люди (родичі, друзі, начальник) можуть вплинути на вас так, що при постановці своїх цілей ви будете орієнтуватися на їх думку. Незважаючи на те, що вони можуть бажати вам тільки найкращого, ретельно аналізуйте свої думки й емоції. Чи справді ви цього хочете? Однак пам'ятайте, що іноді добрі взаємини – це і є ваша мета, тому навчитися бути



асертивність. Поважайте думку інших людей, але при цьому майте і власну.

- Не відстежувати прогрес. Досягнення навіть проміжної мети вимагає часу. Тому якщо ви не відстежуєте свої успіхи, то за простою можете втратити мотивацію.

- Ставте невеликі цілі (що ведуть до досягнення великих), відзначаєте їх в журналі успіху і святкуйте свої досягнення. Це додасть вам сил і енергії рухатися далі.

- Відстеження прогресу також допомагає переглядати свої цілі. Ваші пріоритети змінилися? Вам потрібно більше часу, щоб прищепити собі певний навик? Цілі не висічені з каменю, як і ви. Так що, якщо ви, ваша особистість і цінності змінилися, корегуйте і свої плани.

- Ставити «негативні» цілі. Те, як саме ви думаєте про свою мету, впливає на вашу впевненість при її досягненні. Наприклад, ви можете поставити собі за мету «скинути вагу». Однак це словосполучення має негативну конотацію і змушує вас думати про те, про що не хочете – вашу вагу. Перефразуйте свою мету на «бути здоровим», і ви відчуєте, що ваше бажання досягти цієї мети збільшилося.

- Другий приклад: замість «припинити залишатися допізна на роботі» думайте про те, щоб «проводити більше часу зі своєю сім'єю». Різниця в тому, що в першому випадку ви відмовляєте собі в чомусь без причини, тоді як у другому ви розумієте, навіщо хочете досягти цієї мети.

- Ставити занадто багато цілей. Можливості людини неймовірні, однак у всіх нас є всього 24 години на добу. Фокусування на великій кількості цілей може призвести до стресу і прокрастинації.

- Тому концентруйтеся на якості, а не на кількості. Установіть собі три мети і твердо виріште йти до них кожен день. Якщо ви їх досягнете, то, цілком імовірно, усвідомите, що опосередковано досягли успіху в інших сферах. Наприклад, написавши книгу, ви зрозумієте, що не тільки оволоділи навичками письма, а й навчилися спілкуватися з людьми і розбиратися в психології.



6. Механізм прийняття ефективних рішень для досягнення цілей

Щоб досягти успіху в будь-якому своєму починанні, необхідна система послідовних дій. Багато хто вважає, що досить лише визначити мету і йти до неї, але все не так просто. Якщо мета довгострокова, то ви ризикуєте зустріти перешкоди, на подолання яких може не вистачити ні мотивації, ні натхнення. І тільки системний підхід урятує вас.

Досягнення мети схоже на тривалий, виснажливий забіг. Хтось може почати бігти швидко і через короткий проміжок часу впаде без сил. А хтось розподілить їх на всю дистанцію і перетне фінішну пряму. Пропонуємо вашій увазі систему з 10 кроків, які посприяють тому, щоб ви не видихалися відразу після старту.

- Виберіть мету, яка мотивує і надихає вас. Не варто ставити таку банальну мету, як вивчити англійську. Тобто, звичайно, мета така може бути, але ви повинні по-іншому підійти до формулювання самого завдання. Наприклад: навчитися вільно розмовляти, не відчуваючи незручності в розмовах з носіями, або навчитися читати і розуміти книги англійською.

- Одним із ключових моментів успішного досягнення мети (крім дисципліни) є мотивація. Коли ви встановлюєте її, переконайтеся, що вона важлива для вас і відповідає вашим цінностям. Тобто мета повинна мати чітко визначені переваги. Крім того, вона повинна бути доречна для загальної картини вашого життя. Коли встановлюєте її, переконайтеся, що дуже зацікавлені в її досягненні, виконавши такі дії:

- Запитайте себе, ставите ви її тому, що хочете досягти, чи тому, що це модно і популярно. Чи враховуються ваші інтереси і потреби? Як-не-як, вам доведеться йти до мети досить довго, тому потрібно переконатися, що це вам точно потрібно.

- Поставте собі запитання: «За шкалою від 1 до 10, наскільки мені це потрібно?».

- Запишіть усі переваги, які ви очікуєте отримати, якщо досягнете своєї мети.



- Запитайте себе: «Як ця мета вписується в загальну картину в моєму житті?».

Переходьте до другого кроку, коли переконалися, що достатньо вмотивовані для досягнення цієї мети.

- Зробіть її конкретно. Ви, напевно, чули це мільйон разів: невизначені цілі дають невизначені результати. Якщо вам потрібні позитивні, однозначні результати, ваші цілі повинні бути конкретними. Припустимо, ви хочете прочитати за наступний рік 30 класичних художніх книг. Для цього потрібно:

- Виписати назви всіх творів, які хочете прочитати. Витратити достатньо часу на складання списку цікавих для вас книг.

- Визначити, в електронному чи паперовому форматі вони будуть.

- Вирішити, скільки часу буде йти на читання.

Подивіться на свою мету і запитайте себе: «Як я можу зробити її більш конкретно?». Потім запитаєте ще раз: «Як я можу зробити її ще більш конкретно?». У нашому випадку відповідь буде: «Читати щотижня одну книгу зі списку».

- Установіть крайній термін. Дедлайни – один з кращих мотиваторів життя. Вони життєво важливі для досягнення мети. Яку б мету ви не вибрали, переконайтеся, що встановлено крайній термін.

- Установіть основні етапи. Основний етап – це перехід від однієї фази до іншої. Коли мета занадто далека, етапи виступають показниками, які дозволяють відстежувати прогрес і стежити за тим, щоб ви були на правильному шляху. Вони також дозволяють побачити, де настає привід радіти і святкувати, що також важливо для мотивації та продовження руху. З'ясуйте, які основні етапи на шляху до вашої мети. Це важливо для наступного кроку.

- Нагороджуйте себе. Винагороди – відмінний стимул у роботі над вашими цілями. В ідеалі процес досягнення мети буде винагородою сам по собі. Але навіть якщо ви любите читати, іноді читання буде даватися з великими труднощами. Винагороди можуть бути досить символічними і коштувати вам копійки.



Насолоджуйтесь процесом, але не забувайте і про маленькі заслужені радощі життя.

- Розбийте шлях до мети на окремі кроки. Одна з основних причин, по якій люди відкладають свої цілі – це те, що вони не знають, як діяти. Тому ви повинні чітко знати, що робити. Тобто, розбити її на маленькі кроки. Будь-яку мету можна розбити на більш дрібні. Наприклад:

- Якщо ваша мета – написання роману, тоді метою буде певна кількість написаних сторінок, глав.

- Якщо мета – вивчення іноземної мови, то метою буде проходження 3 уроків за тиждень.

Запишіть ці маленькі цілі-кроки.

- Розплануйте її. Як тільки ви точно дізнаєтесь, що будете робити кожен день, саме час почати планувати. Переконайтеся, що ніяких інших справ не намічається і вас не буде ніхто і ніщо відволікати. Безумовно, це передбачає в себе відключення звуку мобільного телефону.

- Відстежуйте прогрес. Існують дослідження, які доводять, що відстеження прогресу в досягненні цілей поліпшує самопочуття і підвищує рівень щастя. Оцінюючи свої результати, ви будете бачити, що йдете в правильному напрямку. Все це в підсумку буде надавати ще більше мотивації.

- Коли впадете, піднімайтеся. У гонитві за метою ви будете падати і не раз (тому ми кажемо «коли», а не «якщо»). Важливо морально бути готовим до того, що ураження обов'язково будуть. Ви також можете відставати від свого плану з різних причин: хвороби, інші справи, складні обставини. Не варто здаватися – поверніться до роботи, як тільки зможете. Не дозволяйте невдачам відволікати вас від мети.

- Знайдіть спосіб утримати відповідальність за свою мету. Вам потрібно узяти на себе зобов'язання за досягнення мети, інакше буде дуже легко відмовитися від неї в складні часи (а вони будуть). Якщо є можливість, то працюйте над своєю метою з іншими людьми. Наприклад, пишіть роман разом. Нехай це буде хаотично, зате в такий спосіб стане легше мотивувати один одного.



Тема 3. ПРОБЛЕМИ: ВИДИ, ДІАГНОСТИКА, АНАЛІЗ

1. Соціально-економічна сутність проблем.
2. Види проблем.
3. Діагностика проблем.
4. Аналіз проблем.

1. Соціально-економічна сутність проблем

Прийняття рішень, як нескладно помітити, безпосередньо пов'язане з розв'язанням найрізноманітніших проблем. Але щоб грамотно розв'язувати проблеми, необхідно в них розумітися, а також проводити діагностику і всебічний аналіз. Це можна назвати основою прийняття рішень, і починати освоєння такого непростого досвіду рекомендується саме з її вивчення.

Від того, наскільки ефективно і грамотно людина їх розв'язує, може залежати не тільки стан справ на тій же роботі, але і благополуччя, причому не тільки матеріальне, а й емоційне та психічне.

У найширшому розумінні будь-яка проблема – це складне питання теоретичного або практичного характеру, яке вимагає вивчення і вирішення. У науковому трактуванні проблема являє собою суперечливу ситуацію, зумовлену взаємовиключними позиціями в поясненні процесів, об'єктів або явищ. У звичайному ж житті проблему можна сформулювати як ситуацію, коли зрозуміло, що потрібно отримати, але незрозуміло, як цього домогтися.

У питанні прийняття рішень і вирішення питань саме постановка проблеми відіграє величезну роль. При неправильній постановці людина відхиляється від вирішення ситуації, приходять до помилкових висновків і, як наслідок, до хибних рішень. Самі ж проблеми, будучи недоліком або проявом чогось, найчастіше характеризуються як чинник, що стимулює до дії.

Сутність усіх проблем вимагає від людини їх аналізу, оцінки та складання концепції для вирішення проблемного питання, а також подальшої перевірки правильності висновків і дій дослідним



шляхом. Але про методи ідентифікації, діагностики й аналізу проблем поговоримо трохи пізніше, а поки хочемо ознайомити вас з їх видами. Уміння розумітися в типології проблем – перший крок на шляху до їх усунення.

2. Види проблем

Мінливість і різноманіття проявів світу – основна причина того, що і проблеми відрізняються за своєю суттю. Вони можуть стосуватися таких сфер життя:

- Особистість і психіка
- Наука
- Суспільство
- Економіка
- Трудова діяльність
- Екологія
- Світ

Розглянемо в загальних рисах кожен з них.

- Психологічні проблеми. Психологічні проблеми виражаються у відсутності рівноваги в душевному стані людини. Нерівновага впливає на взаємини людини з самою собою і навколишньою дійсністю. Психологічні проблеми можуть бути явними – до них належать ревності, негарзди в стосунках, страхи, відсутність волі та самоконтролю і т.ін. Вони також можуть бути прихованими – проявляються не повною мірою, а лише частково і час від часу, і глибинними – прихованими в підсвідомості і вимагають ретельного опрацювання психологом.

- Наукові проблеми. Наукові види проблем (до них належать організаційні, методологічні та теоретичні) є сукупністю, з'являються в науково-дослідній діяльності практичних і теоретичних завдань – складних, що йдуть у розріз з існуючими знаннями, які вимагають рішення за допомогою наукових досліджень. Щоб розв'язати наукові проблеми, найчастіше додаються колективні зусилля людей з різними знаннями і навичками.



- Соціальні проблеми. Виражаються в тому, що потреби й інтереси окремих людей і груп людей задовольняються в повному обсязі. До таких належать як фізіологічні потреби (їжа, житло, одяг), так і духовні (самореалізація, освіта, спілкування). Вдаватися в подробиці ми не будемо, але все ж варто сказати, що соціальні проблеми поділяються на сімейні та індивідуально-особистісні, соціально-економічні, соціально-екологічні, поведінкові, проблеми соціальної стратифікації, символізації, соціального моделювання і соціально-політичні.

- Економічні проблеми. Економічні проблеми – це проблеми, що впливають на економіку та рівень життя як окремих держав, так і всієї світової спільноти. Здебільшого вони зумовлені тим фактом, що вимагають переростання економічних зв'язків між окремими державами в один економічний комплекс. Першочерговою проблемою тут є правильний розподіл продовольства між людьми. Економічні проблеми об'єднуються в одне ціле, тому що знаходяться в повній залежності один від одного. Якщо ж спробувати звести цей вид проблем до спільного знаменника, то все їх різноманіття можна позначити питаннями «Що робити?», «Як робити?» і «Для кого виробляти?». Кажучи простіше, потрібно грамотно вибирати вироблені блага, необхідні для цього технології і ресурси, і правильно перерозподіляти готовий продукт між суб'єктами економіки.

- Керуючі проблеми. Керуючі проблеми відображають невідповідність фактичних результатів і запланованих цілей у трудовій діяльності, що спричинюватиме виникнення несправностей у робочому процесі. Врегулювання цього виду проблем здійснюється через своєчасне виявлення і діагностування проблем, і наступні грамотні управлінські рішення. До управлінських проблем відносять стратегічні і тактичні проблеми, а також проблеми з рівнями керівних підрозділів.

- Екологічні проблеми. Екологічні види проблем породжує людська діяльність, що ставить на чільне місце задоволення інтересів людини і викликає незворотні та негативні зміни в



природному середовищі. Серед найбільш актуальних екологічних проблем можна виділити руйнування озонового шару, парниковий ефект, кислотні опади і питання утилізації відходів. Екологія та стан планети потребують найактивніших заходів щодо розв'язання цих проблем, по праву вважаються проблемами глобального масштабу.

- Глобальні проблеми. Це велика окрема категорія проблем, що мають природний і соціальний характер. Такі проблеми стосуються інтересів усього людства і серйозно загрожують його майбутньому. Якщо спиратися на характерні ознаки, глобальні проблеми виникають між людиною і суспільством, людиною і природою, розвиненими суспільствами і країнами, що розвиваються. А найбільш актуальні на сьогодні такі проблеми, як загроза ядерної війни, світовий тероризм, екологічна криза, дефіцит природних ресурсів, демографічна криза, культурна та економічна різниця в рівні життя розвинених країн і країн третього світу, наслідки науково-технічної революції, поширення інфекційних захворювань, наркоманія, алкоголізм та інші шкідливі звички.

Така в загальних рисах класифікація проблем. Знаючи її, можна з точністю визначити вид і звідки з'явилася проблема, а отже, і зробити перший крок на шляху до її розв'язання. Однак набагато важливіше зробити кілька наступних кроків, а саме: продіагностувати проблему, піддати її точній інтерпретації та ідентифікації, а також глибокому аналізу.

Нижченаведена інформація стосується якраз усіх цих питань і буде корисна в розв'язанні більшості проблем, що зустрічаються на вашому шляху. Ми схильні вважати, що ви не плануєте вирішувати питання глобального масштабу, а тому все, що ви дізнаєтеся, досить легко можна застосувати на практиці. Втім, навіть якщо ви зіткнетеся з необхідністю вирішення питань глобального характеру, ці знання послужать вам гарну службу.



3. Діагностика проблем

Діагностика будь-якої проблеми починається з її інтерпретації. Інтерпретація ж виражається в доданні значення і точному визначенні визнаною (достовірно встановленої) проблеми. Проблеми можна надати або форму можливості, або форму кризи, або форму рутинного явища.

Якщо це можливість, то її потрібно знайти і розкрити, але якщо це криза або рутинне явище, вони проявляються самі, вимагаючи негайного втручання. Рутинні проблеми, що повторюються з разу в раз, можна віднести до категорії структурованих, а можливості і кризи – до категорії неструктурованих.

Виходячи з цього, і розв'язки проблем підбираються відповідні:

- структуровані проблеми вимагають запрограмованих рішень;
- неструктуровані проблеми вимагають незапрограмованих рішень.

Завдяки визначенню і формулюванню проблем людина отримує можливість їх ранжирування й визначення пріоритетності, а отже, і можливість складання повного плану дій щодо їх усунення.

Ґрунтуватися ранжування може на ряді чинників, як-от:

- оптимальний варіант застосування здібностей і розподілу часу;
- терміновість проблеми й обмеженість її розв'язання в часі;
- вплив проблеми на людину, групу людей або організацію;
- наслідки проблеми для людини, групи людей або організації;
- життєвий цикл проблеми (проблема може бути розв'язана сама по собі або в процесі розв'язання інших проблем).

Спираючись на ці фактори, людина може встановити порядок усунення труднощів від найбільш до найменш пріоритетних. Ранжування проблем – це важливий крок у процесі прийняття рішень. Що ж стосується проблем, які мають першочергове



значення, то визначити їх можна за кількома параметрами:

- Розв'язок проблеми отримує підтримку ззовні (наприклад, начальство вимагає здати звіт за квартал протягом тижня);
- Розв'язок проблеми забезпечується необхідними ресурсами (наприклад, для складання звіту начальство виділяє окремий час і фахівців з інших відділів);
- Розв'язок проблеми обіцяє перспективи, відмовляти від яких не можна або недоцільно (наприклад, точний звіт дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність);
- Розв'язок проблеми може вплинути на долю людини, групи людей або організації (наприклад, якщо звіт не буде готовий, співробітник може втратити роботу).

4. Аналіз проблем

Як тільки проблема інтерпретована, необхідно провести її аналіз. За допомогою нього можна знайти негативні аспекти ситуації та встановити причинно-наслідкові зв'язки. Щоб провести ефективний аналіз проблеми, потрібно:

- визначити залучені сторони, їх інтереси і можливості;
- визначити проблеми, які стоять перед кожною зі сторін;
- побудувати дерево проблем, що відображає причинно-наслідкові зв'язки.

Починаючи аналіз проблеми, потрібно заздалегідь установити межі і предмет аналізу. Це означає, що потрібно знайти не тільки проблемну ділянку, а й виявити залучені сторони – людей, групи людей або організації, що мають до неї відношення.

Базовою передумовою аналізу залучених сторін є те, що різні сторони відрізняються своїми інтересами, турботами і здібностями. Усе це повинно бути максимально точно визначено і сформульовано. Для цього прийнято використовувати спеціальні запитання, такі як «Чий проблеми і чий потенціал ми (я) аналізуємо?» і «Хто виявиться в плюсі, а хто – в мінусі після вирішення проблеми?». Головне завдання – максимізувати користь і мінімізувати негативний вплив розв'язання проблеми.



Якщо аналіз залучених сторін проведено правильно, з'являється можливість:

- визначити потенційних партнерів у вирішенні проблеми;
- визначити ключових гравців у вирішенні проблеми;
- спрогнозувати ступінь впливу ключових гравців на весь процес вирішення проблеми;
- передбачити дії, спрямовані на отримання підтримки з боку;
- знизити вплив на розв'язання проблеми всіляких перешкод.

Найчастіше саме аналіз проблеми викликає найбільші труднощі. Зокрема, це стосується серйозних і складних проблем, наприклад, виробничих, управлінських або проблем у сфері бізнесу. Спеціально для спрощення цього завдання розроблені спеціальні методи аналізу. Вони покликані спростити прийняття рішень через визначення й усунення пріоритетних проблем, які здійснюються за допомогою систематичного збору, обробки й аналізу отриманих про проблему даних.

Серед основних методів аналізу проблем виділяються такі:

- гістограма;
- контрольний листок;
- розшарування;
- діаграма розкиду;
- контрольна карта;
- діаграма Парето;
- діаграма Ісікава.

Застосовуватися всі вони можуть як самостійно, так і в комплексі один з одним, і підходять для аналізу і вирішення питань будь-якого виду. Щоб у вас склалося більш виразне уявлення про ці методи, поговоримо про них більш детально (відразу попередимо, що для детального вивчення зацікавленого методу вам обов'язково потрібно звернутися до сторонніх джерел).

- Гістограма. Гістограми використовуються завжди, коли потрібно проаналізувати точність і стабільність якогось процесу,



відстежити якість продукту і т.д. Цей метод вважається одним з кращих інструментів контролю якості. Основна його мета – виявити проблеми, що підлягають розв’язанню в першу чергу, і інтерпретувати пов’язані з ними дані.

Суть методу полягає в графічному зображенні кількісних даних. Гістограма дозволяє знайти закономірності, оцінити серйозність проблеми і побачити шлях її вирішення. Для побудови гістограми необхідно зібрати інформацію і встановити максимальні та мінімальні значення, розділити цей діапазон на інтервали і визначити ширину інтервалів, розподілити інформацію в порядку зростання, провести підрахунок частоти всіх інтервалів і обчислити приблизну частоту потрапляння даних в кожен інтервал. Потім за отриманими даними будується гістограма.

Серед переваг методу гістограм можна виділити простоту освоєння і побудови, наочність, точні фактичні дані і можливість глибше зрозуміти проблему і швидше знайти шлях її розв’язання. Але слід знати, що максимально об’єктивні висновки можуть бути зроблені тільки тоді, коли є великі вибірки даних.

- Контрольний листок. Контрольні листки є інструментом, що полегшує використання отриманих даних завдяки їх упорядкування. Суть полягає в тому, що дані реєструються на паперовому бланку з внесеними в нього контрольованими характеристиками. Відповідно до цього характеристиками і заносяться дані.

Перед збором інформації потрібно завчасно зрозуміти, що з нею можна буде зробити і для яких цілей вона взагалі збирається. Поставлена мета – це основа визначення типу даних. У процесі збору їх потрібно ретельно впорядковувати, реєструючи джерела і саму інформацію. Інформація повинна бути достовірною.

Щоб скласти контрольний листок, визначається тип даних і черговість збору, встановлюється відрізок часу для збору, формулюється заголовок, що відображає тип інформації, вказується джерело, складається список контрольованих параметрів і розробляється бланк, максимально зручний для



заповнення.

До переваг методу належить простота його розуміння і застосування, наочність і величезна кількість варіацій листків (при бажанні може бути складений свій власний листок).

- Стратифікація. Метод стратифікації заснований на поділі наявних даних на підгрупи, виходячи з яких стратифікують (розділяють) фактор. Таким можуть виступати абсолютно будь-які характеристики. Якщо такий фактор не встановлено, інформація об'єднується, внаслідок чого стає складно встановити взаємозв'язок отриманих даних і особливостей їх виникнення.

Наприклад, коли аналізується джерело неякісного товару, що поставляється компанії різними постачальниками, найкраще вибрати стратифікацію фактором постачальників, а потім розділити дефектний продукт по постачальниках.

Головною перевагою методу стратифікації є його простота і можливість наочно відобразити отриману інформацію з метою розроблення та прийняття рішень щодо усунення проблем.

- Діаграма розкиду. Допомогає виявити залежність і зрозуміти характер зв'язку двох різних параметрів будь-якого процесу. Цими параметрами можуть виступати два фактори, які впливають на одну й ту саму характеристику, дві різні характеристики і т.д. Завдяки встановленню взаємозв'язку двох параметрів істотно полегшується контроль всього процесу аналізу проблеми і прийняття рішень. Важливо також, що діаграма розкиду може бути використана для визначення причинно-наслідкових зв'язків.

Діаграма, як правило, має вигляд графіка, отриманого за допомогою нанесення точок, отриманих у результаті спостереження. Координати графіка відображають значення досліджуваного параметра і фактора, який на нього впливає. А розташування точок показує, чи є зв'язок між ними і які їх особливості.

Перевагами методу діаграми розкиду є його наочність і простота в оцінці знайденого взаємозв'язку. Однак зробити



висновки здатний тільки той, хто володіє точною інформацією щодо зіставлення параметрів.

- Контрольні карти. Допомагають у ситуаціях, де потрібно відстежити процес у часі і вплинути на нього до того моменту, коли він вийде з-під контролю. Це дозволяє оцінити керованість процесу і його відтворюваність, а також зробити коригувальні заходи і перевірити їх ефективність (якщо процес виявляється некерованим). Крім іншого, метод може попередити відхилення від норми.

Для створення контрольної карти спочатку вибирається показник вибірки і тип карти, потім збираються дані, обчислюються контрольні межі, центральна лінія і вибіркові характеристики. Після цього будується карта, оцінюється керованість процесу і визначаються заходи удосконалення. У разі необхідності карта може перераховуватися.

До переваг методу контрольних карт можна віднести те, що він допомагає визначити потенційні проблеми ще до прийняття рішення, дозволяє підвищити якість (дій, продукту і т.д.) і скоротити витрати на його забезпечення. Недоліком же є те, що побудувати грамотну контрольну карту складно, тому що для цього потрібно володіти відповідними знаннями.

- Діаграма Парето. Дозволяє знаходити проблеми найвищого пріоритету, визначати способи дій і розподіляти зусилля для більш ефективного вирішення проблем і прийняття рішень. Діаграма Парето може бути заснована на результатах діяльності (допомагає знаходити головну проблему) і на причинах (допомагає знаходити причину проблеми).

Для побудови діаграми визначається проблема і пов'язані з нею ознаки, виявляються і пріоритезуються першопричини, які створюють найбільші труднощі. Потім будується сам графік, об'єктивно має фактичну ситуацію. Треба знати, що для успішного застосування методу потрібно чітко зрозуміти, які проблеми вимагають втручання, розробити форму реєстрації даних (наприклад, контрольний листок), зібрати інформацію і підрахувати



підсумки по кожному фактору.

Відчутними перевагами методу є наочність і відносна простота застосування, в тому числі і для неспеціалістів. Але для отримання правильних висновків потрібно будувати структуровану діаграму.

- Діаграма Ісікава. Є дієвим інструментом для визначення причинно-наслідкових зв'язків між аналізованими об'єктами і впливаючими на них факторами, а також для пошуку справжніх причин виникаючих проблем (діаграму Ісікава часто називають причинно-наслідковою діаграмою, або діаграмою риб'ячої кістки).

По суті, діаграма Ісікава – це графік, робота з яким будується на кількох етапах. Так, визначаються причини і фактори, що впливають на результат, потім вони систематизуються за смисловими розділами, оцінюються і пріоритезуються. Далі отримана структура аналізується, причини, на які не можна вплинути, відсікаються, і в роботу беруться тільки ті, що мають найбільше значення, і ті, на які можна вплинути.

Для пошуку причин, які найбільше впливають на проблему, рекомендується використовувати метод мозкового штурму. А більш детально познайомитися з самою діаграмою і принципами роботи з нею ви можете тут.

- Бритва Оккама. Інструмент особистої ефективності, створений ще на початку XIV століття (детальніше читайте тут), але і сьогодні він залишається актуальним. У своїй роботі його застосовують математики, фізики, філософи і навіть письменники. Будь-яка людина може сміливо взяти на озброєння цей метод, що дозволяє краще розуміти проблеми і питання, більш ефективно приймати рішення і переконувати.

Бритва Оккама бере за основу відомий вислів Аристотеля: «Природа завжди йде найкоротшим шляхом», але формулюється вона трохи інакше: «Те, що можна пояснити за допомогою меншого, не варто висловлювати за допомогою більшого». Тут-то і вступає у справу «бритва» – вона відсікає все зайве і залишає найпростіше.

Однак не варто розуміти принцип, як те, що потрібно завжди



бути простішим. В іншому випадку можна досягти результатів, протилежних необхідним, безглуздох і навіть абсурдних. Найбільше до бритви Оккама підходять слова Ейнштейна, який говорив, що все повинно зводитися до простоти, але не до примітивності.

У практичній діяльності «бритва» може бути застосована по-різному: по-перше, за допомогою неї можна «відрізати» зайві деталі при розгляді проблем і питань, а по-друге, точно так само можна чинити і при формуванні та прийнятті рішень. Ось кілька прикладів практичного застосування цього інструменту:

- Маючи в наявності дві різні теорії, які пояснюють спостережувані явища, потрібно вибирати ту, яка простіша. Більш просте трактування, найімовірніше, виявиться більш правильним, ніж складне.

- Вибираючи між кількома рішеннями, керуйтеся правилом гармонії. Кажучи простіше, якщо у вас є незаплутане і красиве рішення, найімовірніше, саме воно буде правильним.

- Коли переконуєте людей в істинності своєї точки зору, користуйтеся найпростішими аргументами. Витонченість і простота логічних побудов додадуть вашим словам більше переконливості.

Коли Мікеланджело запитали про те, як він створює свої приголомшливі скульптури, він сказав: «Я просто беру камінь і відсікаю все зайве». Так і ви – користуйтеся бритвою Оккама для аналізу і розв'язання проблем, прийняття рішень, пояснення своєї позиції. Але пам'ятайте, що не потрібно перегинати палицю, щоб не зіпсувати красу простоти примітивністю.

Незважаючи на те, що більша частина розглянутих нами методів аналізу проблем на перший погляд стосується галузей виробництва і бізнесу, при вмілій адаптації всі вони можуть бути спроектовані на будь-яку галузь діяльності людини, починаючи з планування та постановки цілей і закінчуючи навчанням, самоосвітою та іншими речами.

Але робота з проблемами – це лише невелика частина складного процесу прийняття рішень як такого. Навчившись



визначати проблеми, інтерпретувати та аналізувати їх, людина, безумовно, переходить на новий щабель свого розвитку. Наступним же етапом стане оволодіння майстерністю приймати саме правильні рішення.

Тема 4. ВИДИ РІШЕНЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ. ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- 1. Інтуїтивні рішення.**
- 2. Рішення на основі суджень.**
- 3. Раціональні рішення.**
- 4. Підходи до прийняття рішень.**
- 5. Фактори, що впливають на прийняття рішень.**
- 6. Теорія прийняття рішень: основні положення.**

1. Інтуїтивні рішення

Приймати рішення взагалі – це набагато простіше, ніж приймати рішення правильні і надійні. Прийняття рішень – процес психологічний, а це означає, що він не завжди підпорядковується логіці та здоровому глузду. Звідси і різниця в самих рішеннях і безліч нюансів у процесі їх прийняття. Найбільш ефективними по праву вважаються раціональні рішення, але й інші їх види не варто скидати з рахунків.

Вивчаючи процес прийняття рішень, необхідно брати до уваги два аспекти. По-перше, приймати рішення взагалі не так складно, як здається, але ось прийняти саме правильне рішення справді складно. По-друге, прийняття рішень є процесом психологічним, але, як відомо, поведінка людини не завжди піддається логіці – іноді нею керують почуття. З цієї причини і рішення можуть бути як спонтанними і нелогічними, так і логічними й обдуманими.

Нижче ми поговоримо про раціональний підхід до прийняття рішень у всіх деталях, проте потрібно розуміти, що людина часто знаходиться під впливом всіляких психологічних факторів,



наприклад, особистісних цінностей, досвіду або установок. Тому почнемо з розгляду впливу на прийняття рішень психологічних і поведінкових факторів. Тож далі мова піде про рішення інтуїтивне, засноване на судженнях і раціонального характеру.

Інтуїтивні рішення можна описати як вибір, який робиться на основі відчуттів про його правильність. Людина, яка приймає рішення, не аналізує всі ЗА і ПРОТИ, і часто навіть не оцінює детально ситуацію. Людина просто вибирає. Цікаво, що інтуїтивні судження – це поширене явище. Більше того, багато людей залежать від своєї інтуїції, схильні довіряти їй і всіляко розвивають її, тому що вона допомагає знаходити правильні рішення й ефективні виходи зі складних ситуацій.

Незважаючи на це, якщо справа стосується серйозних рішень, де є безліч варіантів вибору, людина лицем до лиця стикається з таким явищем, як випадковість. І якщо подивитися на питання вибору з позиції логіки, шанси прийняти правильне рішення дуже невисокі. Звідси і висновок: до інтуїції потрібно прислухатися і навіть йти за нею, але правильний вибір можливий лише тоді, коли ретельно аналізуються всі плюси і мінуси ситуації.

2. Рішення на основі суджень

Рішення, прийняті на основі суджень, можуть на перший погляд здатися інтуїтивними. Причиною тому – неочевидність логіки. Але насправді такі рішення – продукт знань і накопиченого досвіду. Люди застосовують знання про те, що відбувалося в подібних випадках у минулому, для пошуку альтернативних виборів у сьогоденні та прогнозування їх результатів у майбутньому. Беручи за основу здоровий глузд, людина приймає рішення, успішне раніше. Судження виступає основою рішення, і це корисно, адже багато життєвих ситуацій часто повторюються. Тому те, що принесло користь тоді, може принести її і тепер.

З огляду на те, що рішення на основі думки приймається у свідомості людини, воно завжди буде відрізнятися швидкістю і невисокою «ціною». Однак здоровий глузд у чистому вигляді –



явище дуже рідкісне, тому що у кожного є свої потреби, завдання, переконання і т.д. Тож одних суджень для прийняття рішень замало в унікальних і складних ситуаціях, де проблеми лише здаються очевидними.

Якщо ситуація нова і у людини ще немає досвіду, він не може обґрунтувати свій вибір логічно. Судження тут можуть виявитися поганими, тому що факторів, які потрібно враховувати, дуже багато, і розум не здатний обробити їх усіх відразу внаслідок обмеженості своїх можливостей. Виходячи з того, що судження бере за основу досвід, занадто велика орієнтація на останній може змішувати рішення в сторони, знайомі людині з дій у минулому. У такій ситуації дуже просто не помітити хороших альтернатив. Але ще важливіше те, що людина занадто надіється на судження і досвід, може свідомо чи несвідомо уникати нового. А це може стати причиною великих проблем у майбутньому, адже актуальність практично будь-якої інформації з часом знижується.

Адаптуватися до нового і, тим більше, складного ніколи не буває занадто просто, адже завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення. Але в безлічі ситуацій людина цілком може підвищити свої шанси на правильний вибір – якщо тільки вона спробує прийняти рішення раціонально.

3. Раціональні рішення

Раціональні рішення відрізняються тим, що не залежать від минулого досвіду, а обґрунтовуються за допомогою процесу об'єктивного аналізу. Він складається з кількох етапів:

- діагностика проблеми;
- формулювання критеріїв і обмежень;
- виявлення альтернатив;
- оцінка альтернатив;
- остаточний вибір;
- реалізація рішення.

Розберемо кожен з етапів, щоб було зрозуміліше, що і як потрібно робити.



- Діагностика проблеми. Про це ми детально говорили в минулій темі, тому тут лише наведемо найбільш загальну інформацію. Діагностика проблеми – перший етап усунення будь-якої проблеми. Але йти в процесі діагностики можна двома шляхами.

У першому проблемою виступає ситуація, коли не вдалося досягти цілей. Чи не відбувається того, що, як розраховувала людина, повинно було статися. У другому випадку проблема є можливістю. Людина усвідомлює її, коли розуміє, що можна щось зробити для поліпшення конкретної ситуації.

Визначити проблему повністю складно, тому що на неї впливає відразу кілька факторів. Як показує досвід, успішне визначення проблеми – це вже 50% її розв'язку. Тому й діагностуванню проблемних ситуацій у діловій сфері прийнято приділяти велику увагу і немало часу. Цей процес у деякому сенсі можна назвати самостійним, тому що він сам розділяється на ряд своїх етапів:

- діагностування (виявлення і прийняття того, що з'явилася проблема);
- розуміння (необхідно вникнути в суть проблеми);
- виявлення причин (аналіз зовнішньої і внутрішньої інформації);
- фільтрація даних (відкидається все, що не стосується справи, для отримання релевантної інформації).

Що ж до релевантної інформації, то потрібно відзначити, що це відомості, які стосуються поточної проблеми, залучених до неї осіб, цілей її розв'язування і періоду, протягом якого їх потрібно досягти. Володіючи цими даними, можна переходити до другого етапу прийняття оптимального рішення.

- Формулювання критеріїв і обмежень. Діагностуючи проблему для прийняття рішення, людина повинна розуміти, що конкретно вона може з нею робити, тобто як вирішити. Часто рішення бувають нереалістичними, адже ресурси для реалізації можуть бути обмежені, особливо, якщо мова йде про одну



людину. Проблема може бути зумовлена й зовнішніми причинами, вплинути на які немає можливості.

На цьому етапі потрібно неупереджено визначити обмеження, в яких будуть шукатися альтернативи. Це дозволяє істотно заощадити час і знайти здійснений розв'язок. Обмеження завжди залежать від конкретної ситуації та залучених осіб.

Крім меж, важливо встановити і критерії для оцінки альтернатив. Це так звані рекомендації до оцінки прийнятого рішення. Вони охоплюють усе, що може допомогти відсікти нереалістичні варіанти й залишитися в рамках вищеназваних границь.

- Визначення альтернатив. На третьому етапі потрібно скласти і сформулювати комплекс альтернатив, здатних розв'язати проблему. Рекомендується фіксувати всі варіанти дій, які можуть позитивно вплинути на результат. Але з огляду на те, що люди рідко мають у своєму розпорядженні знання і ресурси для оцінки всіх альтернатив, треба визначити найбільш прийнятні варіанти.

Альтернативи розглядаються доти, поки не знайдеться одна, яка задовольнить усі потреби. Для цього треба враховувати великий спектр варіантів. Складні проблеми потрібно аналізувати якомога глибше, щоб мати можливість розробляти відразу кілька шляхів розв'язування.

- Оцінка альтернатив. Перед вибором остаточного варіанта розв'язку проблеми потрібно оцінити все різноманіття варіантів, розглядаючи плюси і мінуси кожного та прогнозуючи можливі наслідки. У більшості випадків усі варіанти пов'язані з негативними аспектами, але в той же час в більшості ситуацій можна знайти компроміс.

Щоб зіставити розв'язки, необхідно мати стандарти для оцінки ефективності (про що ми і говорили раніше). Орієнтуватися треба як на кількісні, так і на якісні параметри. Іноді, звичайно, не виходить порівняти варіанти повною мірою, але рішення у будь-якому випадку має набути конкретну форму, причому краще, щоб вона відображала і мету, заради якої приймається рішення.



Даючи альтернативам оцінку, ефективно використовувати систему балів, щоб зрозуміти, який вибір краще. Бажано також брати до уваги наслідки рішень і прогнозувати розвиток подій. Чим більше балів і чим вища ймовірність здійснення будь-якого варіанта, тим більше це вказує на правильність вибору.

- Остаточний вибір. Якщо всі попередні етапи були пройдені успішно, зробити вибір буде досить просто – залишається лише визначитися з найбільше влаштовуваним варіантом. Але якщо значення має безліч чинників, а також, якщо дані і аналіз чисто суб'єктивні, може бути так, що жоден варіант так і не підійде. Якщо це сталося, потрібно залучити досвід і судження. Вони дозволять скласти більш об'єктивну картину ситуації, що склалася, і просунутися в її розв'язку.

Важливо також, що поведінка людини при прийнятті рішення має не максимізувати, а задовольняти. Тобто краще вибирати найбільш очевидне і прийнятне рішення, нехай воно і не найкраще, ніж шукати ефемерний ідеальний варіант, якого може і не бути зовсім.

- Реалізація рішення. Мало просто визначитися з напрямком дій. Набагато важливіше реалізувати рішення, щоб розв'язати проблему або отримати вигоду. Найбільш успішними вважаються ті рішення, які схвалені всіма залученими до вирішення питання сторонами. Якщо сторін кілька і є розбіжності, не варто витрачати час на переконання людей у своїй позиції та наполягання на її правильності. Набагато краще все ж постаратися знайти компроміс, що задовольняє всіх і кожного.

У результаті всіх перерахованих вище дій потрібно отримати зворотний зв'язок. Для цього треба виміряти й оцінити наслідки свого вибору або зіставити отримані результати з прогнозованими. Під зворотним зв'язком слід розуміти потік інформації про те, що було перед прийняттям рішення і що стало після.

На цьому тему прийняття раціональних рішень можна вважати завершеною. Однак питання про методи прийняття рішень усе ще відкрите, тому що ми не сказали про підходи до цього процесу. Їх



не варто співвідносити з уже розглянутою класифікацією, тому що вони розглядають цей феномен в іншому ключі.

4. Підходи до прийняття рішень

Підходи до прийняття рішень класифікують на основі чотирьох пар ознак прийняття рішень:

- централізовані чи децентралізовані;
- групові чи індивідуальні;
- участі чи неучасті;
- демократичні чи дорадчі.

Розберемося, в чому полягають їх особливості.

- Централізований і децентралізований підходи. Централізований підхід бере за основу те, що максимальна кількість рішень приймається будь-якою вищою інстанцією, наприклад, радою директорів у компанії. А в децентралізованому відповідальність за прийняття рішень поширюється на всі рівні, включаючи найнижчі. Величина і характер децентралізації в кожному конкретному випадку визначаються окремо.

- Груповий та індивідуальний підходи. У груповому підході до прийняття рішення залучається кілька сторін, які спільно працюють над проблемою. Індивідуальний підхід допускає тільки одноосібний вибір. Перший варіант доцільніше, тому що колективне рішення реалізувати простіше. Але другий варіант ліпший, якщо є обмеженість у часі або інша залучена сторона не може брати участь в ухваленні рішення фізично.

- Підходи участі та неучасті. Якщо орієнтуватися на підхід участі, потрібно дізнатися думку з приводу прийнятого рішення всіх сторін. Якщо вибір робиться з урахуванням думок зацікавлених осіб, імовірність його успіху підвищується. Не варто плутати цей підхід з груповим, тому що в ньому рішення приймається колективно, а в підході участі відбувається лише опитування – остаточне рішення приймає відповідальна особа. Коли ж мова йде про підхід неучасті, тільки одна людина проводить збір інформації та аналіз альтернатив, а потім сама робить вибір.



- Демократичний і дорадчий підходи. Демократичний підхід передбачає прийняття рішення в сторону більшості. Він не дуже ефективний для організацій, тому що часто ділить людей на два табори – «переможців» і «переможених», що може призвести до конфліктних ситуацій і збоїв в управлінні та роботі. Дорадчий же підхід долучає до прийняття рішень усі сторони, що дозволяє знайти компроміс, який влаштовує всіх.

Дорадчий підхід, як правило, служить одній з форм групового підходу, але увага зосереджується на тому, щоб з'ясувати точки зору максимальної кількості зацікавлених осіб (за допомогою нарад, співбесід, зборів і та ін.), і після цього зробити вибір.

Цікаво, що на практиці застосування групового підходу було помічено таке:

- Активізується групове мислення, при якому більшість чинить соціальний тиск на меншість, унаслідок чого окремі люди погоджуються з тим, що вигідно масі, навіть якщо їх інтереси ніяк не враховуються.

- Груповий підхід служить ґрунтом для зіткнення особистих думок учасників у набагато більшому ступені, ніж усі інші підходи.

Одночасно з цим потрібно враховувати, що застосування групового підходу має ряд серйозних переваг:

- група ефективніше розв'язує проблеми, маючи ширші погляди на неї та її причини;

- група набагато ширше бачить перспективи, а отже, і здатна знайти оптимальне рішення;

- груповий ентузіазм (особливо заохочений) набагато сильніший від індивідуального;

- група менш схильна до невпевненості та недовіри до нових рішень.

Керуючись усім сказаним вище, можна зробити висновок, що якщо проблема стосується кількох сторін, приймати рішення найефективніше колективно і з урахуванням думок кожного. Якщо ж проблема стосується однієї людини, вона може приймати рішення сама, але при цьому вільна використовувати будь-які інші



підходи і засоби пошуку рішень.

Усе, що ми встигли викласти, має більше рекомендаційний характер, ніж є системою. Однак ця інформація універсальна – вона допоможе вам приймати ефективні рішення в будь-яких простих і складних ситуаціях. Але завжди треба озиратися на особливості проблемних ситуацій, інтереси залучених сторін та інші чинники, що впливають на прийняття рішень. Саме про ці фактори і піде мова далі.

5. Фактори, що впливають на прийняття рішень

Насправді обсяг теми факторів, що впливають на процес прийняття рішень, дуже великий, тому висвітливо тільки найбільш важливі, на наш погляд, тонкощі, які прямо впливають на вчинення вибору і його ефективність.

Найперше це особистісні чинники. До них належать психічні властивості, стани і процеси. Далі йдуть фактори ситуаційні: зовнішні і внутрішні. Зовнішнє середовище – це економічні і політичні умови, правові норми, соціокультурні фактори та технології, природно-географічні чинники. Ділова сфера тут також доповнюється споживачами, постачальниками, конкурентами, інфраструктурою – все це має значення. Внутрішнє середовище – це цілі і структура організації, корпоративна культура, організаційні процеси і наявні ресурси. Ведучи мову про середовище прийняття рішень, не менш важливо згадати про ризики, визначеності і невизначеності, час і зміни самого середовища.

Є і невизначені фактори (вони розрізняються за джерелом невизначеності (невизначеність середовища або особиста невизначеність), за своєю природою (випадкові або не випадкові)), інформаційні та поведінкові фактори, а також негативні наслідки і взаємопов'язаність рішень.

Як бачимо, тема факторів, що впливають на прийняття рішень, не тільки дуже цікава, але і широка. Щоб краще розібратися в ній, а також узагалі в тому, як люди приймають рішення, можна (настійно рекомендується тим, хто хоче стати фахівцем у цій галузі), звернути



увагу на теорію прийняття рішень. Вона здатна дати відповіді на багато питань.

6. Теорія прийняття рішень: основні положення

Теорія прийняття рішень – це особлива галузь досліджень, що оперує математичними, статистичними, економічними, психологічними й управлінськими термінами, для вивчення закономірностей вибору людьми шляхів прийняття рішень і розв’язання проблем і способів досягнення поставлених цілей.

Є нормативна теорія, що описує раціональний процес вибору, і дескриптивна теорія, що описує його практичні аспекти. З раціональної позиції прийняття рішення складається з кількох етапів:

- Аналіз проблеми
- Ідентифікація проблеми і визначення завдань
- Збір інформації
- Визначення альтернатив
- Визначення критеріїв оцінки альтернатив
- Визначення показників для моніторингу здійснення рішень
- Оцінка альтернатив
- Вибір кращої альтернативи
- Створення плану дій
- Реалізація плану дій
- Моніторинг реалізації плану дій
- Оцінка результатів

Проходити ці етапи, залежно від специфіки ситуації, можна паралельно, одночасно або з поверненням до пройдених етапів. Проходження всіх етапів має бути раціонально обгрунтоване. Теорія прийняття рішень свідчить і про те, що потрібно вміти статистично прогнозувати розвиток подій. Але для цього необхідно мати у своєму розпорядженні вибірку з майбутніх даних. Неможливість цього і вказує на необхідність застосування статистики з минулого досвіду.

Ядром теорії прийняття рішень служить окрема галузь –



прийняття рішень в умовах невизначеності, тобто в таких ситуаціях, коли результат вибору невідомий. Невизначеність може бути стохастичною (коли є дані про розподіл імовірності на групу результатів), поведінковою (коли є дані про вплив на результат поведінки залучених осіб), природною (коли є дані про імовірні результати і немає відомостей про зв'язок рішень і результатів) і апіорною (коли немає даних навіть про можливі результати).

Те, що ми сьогодні називаємо математичним очікуванням, раніше називалося очікуваною цінністю. Її суть у тому, що з урахуванням різних варіантів поведінки, кожен з яких може привести до кількох можливих результатів, раціональний підхід повинен виявляти всі можливі підсумки, встановлювати їх цінність та ймовірність, і вказувати на основі їх сукупності загальну очікувану цінність. Це скорочує негативний вплив на прийняття рішення ефекту невизначеності.

Згодом з'явилася теорія суб'єктивної ймовірності, що істотно розширює теорію очікуваної цінності і просуває теорію реального людського поведінкового прийняття рішень при ризиках (також радимо почитати про теорію перспектив Канемана і Тверські).

Що стосується різниці між ризиком і невизначеністю, то ситуації з невідомим результатом описуються або за допомогою ризику, або за допомогою невідомості. Вибір в умовах ризику означає, що ймовірні підсумки відомі, але частина з них сприятлива більше, а частина – менше. А вибір в умовах невизначеності ґрунтується на невідомому безлічі підсумків. Досвідчені ділові люди завжди прагнуть дотримуватися правила уникнення невизначеності, тобто приводити невизначеність до ризиків. Досягти цього можна через збір додаткової інформації про проблему та її застосування.

Відповідно до теорії прийняття рішень, помилкові рішення поділяються на помилки першого і другого ряду. Це пов'язано з тим, що результати неправильних виборів принципово відмінні за частиною того, що нереалізований успішний результат набагато менше впливає на проблему, ніж реалізований несприятливий.



Але поділ на помилки першого і другого порядку можливий лише тоді, коли враховуються й аналізуються всі ризики.

Якщо торкнутися теорії ймовірностей, що має безпосереднє відношення до теорії прийняття рішень, можна сказати, що замінити використання ймовірності альтернативами досить проблематично. Одні фахівці стверджують, що ймовірність є лише однією з багатьох альтернатив. Інші кажуть, що відмова від теорії ймовірностей може породити теоретичні проблеми і т.ін.

Нескладно помітити, що теорія прийняття рішень таїть у собі величезну кількість корисної інформації, вивчення якої дозволить набагато глибше вникнути в поведінкову психологію. У цілому вона визначає норми поведінки для людини, яка приймає рішення. Вона встановлює показники, за якими потрібно йти, щоб уникнути протиріч зі своїми ж перевагами, судженнями і принципами.

Але теорія зовсім не диктує поведінку людини. Вона лише допомагає їй, забезпечує методологією, що дозволяє приймати рішення, які містять елементи суб'єктивізму. Цікаво, що зі зростанням складності проблем слабшає здатність людини неформально обробляти інформацію, ґрунтуючись на власних судженнях. Саме тут теорія прийняття рішень проявляє себе у всій красі, пропонуючи переваги перед будь-яким іншим аналітичним підходом до розв'язання проблем. Вона охоплює безліч суб'єктивних аспектів проблем, що особливо важливо при прийнятті рішень в індивідуальному порядку.

Тема 5. МЕТОДИ І ТЕХНІКИ ПОШУКУ І РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ

- 1. Суть проблеми пошуку методів і технік розробки ефективних рішень.**
- 2. Основні загальні методи і техніки пошуку ефективних рішень.**
- 3. Експрес-методи пошуку розв'язку проблем.**



1. Суть проблеми пошуку методів і технік розробки ефективних рішень

Знайти оптимальний вихід зі складної ситуації може далеко не кожен, і це не завжди легко. Сьогодні розроблено чимало найрізноманітніших методів і технік пошуку й розробки ефективних рішень. І завдання кожного, хто зацікавлений у підвищенні своєї особистої ефективності, розбиратися в цих методах і техніках, підбирати відповідні для кожного конкретного випадку.

Проблеми, з якими кожен з нас стикається в житті, можуть бути абсолютно різними. Це можуть бути питання ділового або особистого характеру, невиконані завдання з плином часу перетворюються в проблеми, особисту відповідальність за прийняття рішень. Але далеко не кожен у змозі знайти найефективніший вихід зі скрутного становища, адже для прийняття грамотного рішення потрібен великий досвід, час, мудрість і знання.

На даний час є багато найрізноманітніших методів та технік пошуку і розробки рішень. Головне ж завдання людини полягає в тому, щоб визначитися, яка саме техніка підходить для конкретної людини і для конкретної ситуації.

Сьогодні існує досить цікава думка, що немає ніяких проблем, а є лише завдання, які потрібно виконати. Проблеми ж – це породження нашого розуму. З цим можна і не погоджуватися, адже у кожного є свобода вибору. Однак поняття «проблема» синонімічне поняттю «завдання», а тому, надаючи проблемам форму завдань, ми суттєво спрощуємо їх виконання.

Зі шкільних років ви, напевно, пам'ятаєте, що бувають завдання з одним, двома, трьома і більше невідомими; є навіть такі, в яких міститься мінімум вихідних відомостей. Приблизно так само і в житті: зіткнувшись з нерозв'язною ситуацією, людина спочатку думає, що не в силах її здолати. Але з розплутуванням клубка питань вона починає розуміти, що рішення вже знайдено, причому знайдено правильно.



Але чи можна зробити так, щоб розв'язок проблем і прийняття рішень підпорядковувалися єдиному алгоритму? Хочемо вас порадувати – зробити це можна, і потрібно для цього, по-перше, сформувати власну систему прийняття рішень, а по-друге, постійно, завжди і всюди відточувати майстерність її застосування.

Будь-яка людина може створити особисту систему роботи з проблемами, взявши за основу досвід з боку – знання інших людей і методи, які вони використовують для підвищення своєї особистої ефективності. Далі ознайомимось майже з двома десятками таких.

2. Основні загальні методи і техніки пошуку ефективних рішень

Методів і технік пошуку правильних рішень існує чимало. Кожен з них окремо і всі вони в сукупності сприяють ефективній творчій діяльності і є надійними інструментами в житті, роботі та навчанні. І якщо ви відносите себе до людей, здатних грамотно розв'язувати проблеми (або прагнете стати такою людиною), знати про ці інструменти потрібно в обов'язковому порядку.

До найдієвіших методів і технік пошуку рішень належать:

- Мозковий штурм (включаючи різновиди)
- Синектика (включаючи різновиди)
- Метод Дельфі
- Конференція ідей (включаючи різновиди)
- Ідеологічна інженерія
- Метод творчого співробітництва
- Метод колективного блокнота
- Карткове опитування
- Метод фокальних об'єктів
- Системний аналіз
- SWOT-аналіз

Розглянемо і проаналізуємо детальніше кожен із цих методів:

- Мозковий штурм.

Це особливий метод роботи, спрямований на пошук альтернативних варіантів розв'язання різного роду проблем.



Найбільше він підходить до ситуацій, коли розв'язок проблеми акцентовано на отриманні конкретного результату.

Метод проводиться упродовж декількох етапів:

- Звісно ж, проблема
- Було висунуто максимальну кількість варіантів розв'язання проблеми
- З масиву ідей вибирається кілька найбільш реалістичних і ефективних
- Вибрані ідеї розвиваються й опрацьовуються
- На основі отриманих результатів розробляються варіанти розв'язання проблеми

У більшості випадків мозковий штурм проводиться протягом 2-3 годин. Основна частина часу відводиться саме на останню стадію.

Існує і зворотний мозковий штурм. Коротенько він виглядає так:

- Визначається проблема
- Проблема перевертається: потрібно встановити, чим може бути викликана проблема і як її можна посилити
- Проводиться звичайний мозковий штурм, мета якого – знайти максимум варіантів посилення проблеми
- Отримані варіанти перевертаються: потрібно зрозуміти, як зробити навпаки – щоб ситуація поліпшилася
- Визначаються і розробляються кращі варіанти

Ця варіація брейнстормінгу дещо незвична, але не менш ефективна, ніж класична.

- Синектика. Синектика по праву визнана одним з кращих методів стимулювання творчої діяльності. За основу вона бере принцип того ж мозкового штурму, але тут його проводять професіонали або напівпрофесіонали. Причому штурмів проводиться кілька, а отриманий досвід накопичується для прийняття оптимального рішення.

Якщо в мозковому штурмі пропонувані ідеї критиці з самого початку не підлягають, то синектика допускає її елементи. Однак дуже важливо використовувати чотири прийоми, заснованих на



аналогіях:

- Пряма аналогія (як виконуються подібні завдання?)
- Особиста аналогія (як поводить ся об'єкт проблемної ситуації?)
- Символічна аналогія (як можна образно сформулювати суть проблеми?)
- Фантастична аналогія (як могли б розв'язати проблему казкові персонажі?)

Якщо йти класичним синектичним шляхом, то для реалізації методу потрібно зібрати невелику групу з 5-7 осіб. Слід також встановити правила проведення дискусії, склад групи (соціальний, професійний і т.ін.).

Далі треба пройти три етапи:

- Позначається проблема, визначається її зміст (тут же визначається і наявність взаємозв'язків, а також імовірність появи нових проблем);
- За допомогою аналогій зміст проблеми відчужується (учасники усвідомлено відходять від суті питання);
- Формуються варіанти розв'язання проблеми (після застосування аналогій, отримані дані зіставляються з проблемою, на основі чого і з'являються ідеї для розв'язання проблеми).

За необхідності процес може бути повторений – це дозволяє відсікти непотрібні варіанти і знайти в останніх приховані при первинному ознайомленні аспекти. Організатор і керівник синектичної сесії повинен тримати її хід під контролем, постійно беручи участь в обговореннях. З цієї причини синектика доступна переважно підготовленим людям. Однак застосовувати її можна і не володіючи відповідними знаннями, потрібно лише провести кілька сесій, щоб набратися досвіду.

Ведучи мову про синектики, важливо сказати і про синектичну конференцію. Вона містить безліч важливих елементів традиційної синектики, але відрізняється меншою строгістю. Примітно, що в процесі обговорення рішення знову ж знаходяться за допомогою аналогій. Вони формуються в довільному порядку, а після на їх



основі розробляються ідеї. Фаза відчуження, наявна в класичному варіанті методу, відсутня. Щоб синектична конференція була ефективною, її повинні проводити люди, які досконало володіють класичною синектикою.

Крім іншого, є ще й візуальна синектика, де ідеї знаходяться через спостереження розглянутих зображень. Ця варіація методу передбачає дещо інші етапи:

- Учасники разом розглядають діапозитиви
- Учасники описують зображення
- Учасники аналізують ситуацію
- Учасники, ґрунтуючись на елементах або відносинах розглянутого зображення, пропонують свої ідеї
- Якщо ідеї виявляються неефективними, учасники розглядають наступне зображення.

Візуальна синектика є непростим шляхом, для реалізації якого необхідно залучати професійного фахівця.

- Метод Дельфі. Застосовується як прогноз – інструмент для пошуку правильних рішень. Реалізація методу відбувається за такою схемою:

- Набирається група експертів (від 5 до 20 осіб)
- Експерти просять, щоб їм надали в письмовій формі варіанти розв'язання проблеми (варіанти повинні бути незалежними)
- Установлюється термін розробки та відправки потенційних рішень (найчастіше він обмежується 14 днями)
- Отримані після закінчення терміну варіанти підсумовуються (повторювані – відсіваються)
- Складений список результатів розсилається всім учасникам методу для чергового перегляду наявних пропозицій, розробки нових і доповнення готових ідей (ця стадія також повинна бути обмежена в часі, а при необхідності її можна повторити)
- Усі отримані та допрацьовані варіанти оцінюються експертною групою на основі оціночного ключа і встановлених критеріїв, що дозволяє отримати попередню вибірку варіантів



розв'язання проблеми

- Експерти проводять заключне обговорення відповідних варіантів і вибирають найбільш прийнятний

- Метод Дельфі цілком може використовуватися і нефакхівцями, але якщо питання стосується професійних сфер діяльності, необхідно залучати експертів.

- Конференція ідей. Конференція ідей певною мірою є ще однією інтерпретація мозкового штурму. Але відмінність полягає в темпі обговорення рішень, наявності доброзичливої критики у формі коментарів і реплік. Критичні оцінки в конференції ідей підвищують цінність пропозицій.

В організаціях популярна конференція ідей Гильде. До обговорення залучаються керівники та рядові співробітники, залучені в проблему, а також новачки – їх свідомість ще не обтяжена стереотипами, у зв'язку з чим вони нерідко висувують цікаві пропозиції. Потрібно мати на увазі, що з конференції ідей виключено присутність скептично налаштованих осіб і тих, хто «і так все знає». Керівник конференції у процесі обговорення поводить нарівні з іншими, але контролює хід дискусії, підтримує невимушену атмосферу і сприяє висуванню ідей.

Конференція ідей теж має кілька різновидів. Перша – це «Дискусія-66». Вона являє собою велике зібрання, учасники якого розбиваються на групи по шість осіб. Незалежно одна від одної, групи шукають варіанти рішень. У кожній групі повинен бути призначений спікер, протоколіст і ведучий. На обговорення питання дається 6 хвилин. Після цього всі групи збираються разом, а їх спікери озвучують те, що змогли виробити команди. Мета остаточного зборів – виробити нове рішення, керуючись відомостями, отриманими від груп. Перевагою «Дискусії-66» можна назвати те, що завдяки поділу безлічі людей на невеликі групи у розв'язанні проблеми бере участь кожна людина.

Другий різновид – це «Метод 635». У ньому група з шести осіб спочатку чітко формулює проблему й аналізує її. У кожного учасника на руках повинен бути бланк для запису ідей. Протягом 5



хвилин усі учасники фіксують у бланках по три пропозиції, а потім передають свій бланк сусідові. Він теж записує три нові варіанти, враховуючи пропозиції, написані до нього. У підсумку за півгодини учасники заповнюють по шість бланків, які в сукупності до 108 варіантів вирішення питання.

- Ідеологічна інженерія. Ідейна інженерія – метод, призначений для обліку й обробки ідей. Реалізація методу базується на п'яти етапах:

- Визначається цілеустановка. Організатор висуває проблему і мету, до якої приведе прийняття рішення.

- Підбираються учасники. Відбір здійснюється приблизно так само, як у мозковому штурмі: залучається кожен, хто вже має своє бачення ситуації, що склалася (можуть брати участь і необізнані з проблемою люди).

- Аналізуються труднощі та причини появи проблеми. Найліпше для аналізу збирати команду людей. Усі доводи, гіпотези і аргументи записуються на картках.

- Збираються варіанти розв'язати проблеми. Уся інформація, зібрана на попередньому етапі, інтерпретується в формі питань і пропонується для вирішення команді. Пропозиції знову фіксуються на картках.

- Складається програма заходів щодо усунення проблеми. Ідеї повинні проаналізувати й оцінити фахівці або інші компетентні особи. Отримані результати наводяться до узгодженої програми дій.

Обговорювати проблему і записувати варіанти рішень потрібно по черзі. Наприклад, 10 хвилин обговорення і 10 хвилин запису, 5 хвилин обговорення і 5 хвилин запису, знову 10 хвилин обговорення і 10 хвилин запису і т.д.

- Метод творчого співробітництва. Метод творчого співробітництва цікавий тим, що в ньому поперемінно присутня індивідуальна і групова робота. Спочатку проводиться невеликий (15-20 хвилин) мозковий штурм, після якого учасники розходяться для самостійного обдумування проблеми ще протягом 10-15



хвилин. У цей час можна доповнювати ідеї, розширювати їх і модифікувати, а також придумувати нові.

- Метод колективного блокнота. Метод колективного блокнота на кшталт методу ідейної інженерії. Збирається група людей, які обговорюють проблему, і кожному з учасників видаються блокноти для ідей, в яких детально описується проблема. Кожен учасник повинен протягом певного періоду часу заносити у свій блокнот виникаючі варіанти рішень. Час на генерацію ідей може становити від декількох днів до місяця.

Після закінчення встановленого терміну учасники здають свої записи координатору. Його завдання – систематизувати матеріал, призвести до спільного знаменника і знайти потенційні розв’язки проблеми. Результати праці координатора вивчаються і обговорюються усіма учасниками. Відмітною особливістю методу колективного блокнота є те, що учасників не потрібно обмежувати ні за місцем, ні за часом проведення обговорень.

- Карткове опитування. Якщо для прийняття рішення застосується карткове опитування, учасники методу збираються у спокійній обстановці, де нічого не завадить. Уже на місці вони знайомляться з проблемою, записаною на дошці або на картці. Для прояснення незрозумілих моментів учасники повинні ставити зустрічні питання й озвучувати свої доводи.

Після цього команді дається трохи часу (від 10 до 45 хвилин) на запис своїх ідей або зауважень. Записи кожен учасник здійснює на окремих картках, причому авторство не вказується, що заздалегідь не стримує критику в ту чи іншу сторону. Після того як опитування проведене, картки групуються за предметним змістом або систематичним принципом.

Систематизована інформація розглядається зацікавленими у розв’язанні проблеми сторонами. Після проводиться її аналіз, і вже на основі аналітичних даних вибудовується найбільш пріоритетне рішення.

- Метод фокальних об’єктів. Метод фокальних об’єктів активізує асоціативне мислення. Його суть полягає в тому, що



ознаки випадково обраних об'єктів переносяться на об'єкт, який потрібно вдосконалити. Цей об'єкт знаходиться у фокусі перенесення, а тому і називається фокальним. Основні етапи його реалізації:

- Вибирається фокальний об'єкт (те, що потребує удосконалення)
- Вибираються випадкові об'єкти (це можуть бути поняття з будь-якого джерела, наприклад, газети або книги, в обов'язковому порядку – іменники, що належать до різних тем і різняться з фокальним об'єктом)

- Записуються властивості випадкових об'єктів
- Установлені властивості приєднуються до фокальному об'єкта

- Отримані варіанти розвиваються за допомогою створення асоціацій

- Отримані варіанти оцінюються з позиції оригінальності та ефективності

Результатом проходження всіх цих етапів можуть стати дуже цікаві варіанти рішень. Найкращі результати метод показав стосовно пошуку модифікацій вже існуючих планів дій і рішень, а також механізмів і пристроїв.

- Системний аналіз. Системний аналіз належить до наукових методів пізнання і являє собою комплекс дій, спрямованих на встановлення структурних зв'язків між елементами конкретної системи. Його основу складають математичні, статистичні, природничо-наукові, експериментальні та загальнонаукові методи.

Головна перевага системного аналізу полягає в тому, що він формує основу для послідовного і логічного прийняття рішення. Можливо, це завдяки різноманіттю використовуваних методом процедур, багато з яких уже вам знайомі: конкретизація, аналіз, структурування, алгоритмізація, моделювання, експертне оцінювання, тестування та інші.

Процедура прийняття рішення в рамках системного аналізу вибудовується так:

- Формулюється проблема



- Визначаються цілі
- Визначаються критерії досягнення цілей
- Будуються моделі для обґрунтування рішень
- Знаходиться оптимальне рішення
- Рішення узгоджується
- Здійснюється підготовка до реалізації рішення
- Рішення затверджується
- Рішення реалізується
- Перевіряється ефективність рішення

Але цей алгоритм може доповнюватися й іншими етапами залежно від того, скільки чинників треба проаналізувати.

- SWOT-аналіз. Належить до методів стратегічного планування. Він допомагає виявити внутрішні та зовнішні чинники у вигляді поділу їх на чотири категорії:

- Сильні сторони (Strengths)
- Слабкі сторони (Weaknesses)
- Можливості (Opportunities)
- Загрози (Threats)

Метод ефективний, коли потрібно дати ситуації початкову оцінку, але замінити собою розробку стратегії або аналіз динаміки він не може. Його завдання – структуровано описати ситуацію. Отримані висновки завжди будуть мати описовий характер, не даючи ніяких рекомендацій і не вказуючи на пріоритети. Щоб отримати від методу максимальну віддачу, спільно з ним рекомендується вибудовувати варіанти дій. У підсумку можна отримати інформацію про сильні сторони, які можуть бути використані, зрозуміти, як подолати слабкості, що потрібно застосовувати, щоб усунути загрози, і від чого потрібно відмовитися, щоб уникнути негативних наслідків.

Такі найпоширеніші методи і техніки пошуку ефективних рішень. Як видно, всі вони відрізняються за складністю: якщо прості можна застосовувати без спеціальних знань, то більш серйозні вимагають або вивчення спеціалізованої літератури, або залучення досвідченого фахівця. Як доповнення до запропонованих



інструментів пропонуємо невелику добірку інших методів, які ви також можете взяти на замітку.

3. Експрес-методи пошуку розв'язання проблем

Проте застосування вищенаведених методів передбачає залучення значних ресурсів і часу. Тому на практиці часто вдаються до популярних простих і легких у використанні експрес-методів. Наведемо лише список експрес-методів з короткими поясненнями:

- **Дерево прийняття рішень.** Інструмент, що підтримує прийняття рішень. Найчастіше він застосовується при аналізі даних і у статистиці, але може використовуватися й у звичайному житті. Дерево рішень має «стовбур», «гілки» і «листя». Ствол – це проблема, на гілках відображаються її атрибути, а на листках – значення. Серед достоїнств методу – простота його розуміння та інтерпретації, відсутність необхідності в підготовці даних, можливість працювати з інтервалами і категоріями, можливість оцінки за допомогою статичних тестів, надійність і можливість обробляти великі потоки інформації без підготовчих процедур.

- **Метод «Колесо».** Дозволяє відносно швидко знайти рішення проблеми і зробити його оцінку. Складається з восьми кроків: спочатку в усіх деталях описується проблемна ситуація, потім здійснюється пошук конкретних фактів і встановлюється відсутня інформація, після цього проблема формулюється в позитивному ключі. Далі проводиться мозковий штурм з метою створення поля ідей для вирішення проблеми, проводиться оцінка знайдених варіантів на реалістичність, продумується сценарій практичного здійснення, складається докладний план дій. На останньому етапі виконуються дії, після чого оцінюється їх ефективність.

- **Метод «Три скрині».** Призначений для ще більш швидкого пошуку рішень проблем. У процесі необхідно наповнити інформацією три «скрині». У першій кладуться відповіді на запитання: «Які негативні наслідки очікують нас, якщо ми підемо



цим шляхом?». Для наповнення другого оцінюється реальна загроза ризиків, що містяться в першій скрині. Третю скриню наповнюється можливими «протиотрутами» від загроз другої скрині, які знаходяться методом мозкового штурму. У результаті знаходяться рішення, реалізуються на практиці й оцінюються.

- Метод послідовних наближень. По суті, це метод проб і помилок. Переважно вигідно застосовувати його тоді, коли мало інформацію стосовно проблеми. Суть полягає в тому, що послідовно висувуються і розглядаються варіанти рішень. Невдалі ідеї відкидаються, а замість них пропонуються нові, і знову перевіряються. Ніяких особливих правил для пошуку й оцінки тут немає – все вирішується суб'єктивно, а ефективність методу залежить від того, наскільки розбираються в питанні люди (або людина), які розв'язують проблему. При використанні методу важливо враховувати елемент випадковості.

- Метод морфологічної ознаки. Він ставить перед собою завдання охопити весь спектр рішень проблеми, зумовлених закономірностями будови досліджуваного об'єкта, а також відкрити нові пошукові зони, неочевидні спочатку. При реалізації методу складається морфологічна двовимірна таблиця або кілька багатовимірних матриць, куди вносяться всі поєднання характеристик об'єкта. Складність методу полягає в тому, що потрібно проаналізувати велику кількість сполучень. Метод істотно розширює пошукову зону, проте не пропонує універсального способу для оцінки варіантів поєднань характеристик.

- Матриця ідей Буша. Це метод аналізу проблемних ситуацій та визначення поля пошуку рішень. Щоб його реалізувати, потрібно побудувати матрицю двосторонніх відносин, для чого потрібно відповісти на питання: «Що?», «Хто?», «Де?», «Як?», «Навіщо?», «Чим?» і коли?". Відповідаючи на них, людина отримує всю інформацію про проблему. Якщо ж питання скомбінувати, можна отримати велику евристичну підказку для вирішення.

- Теорія рішення винахідницьких задач (ТРВЗ). Цей метод указує шлях до пошуку одного або кількох рішень проблеми. За



допомогою нього створюється алгоритм отримання винахідницьких ідей, розробляються принципи, що дозволяють знайти оригінальні рішення. Базова передумова ТРВЗ полягає в тому, що будь-яка система виникає і розвивається на основі об'єктивних законів. Ці закони можна встановлювати і застосовувати для розв'язання задач і прогнозування розвитку ситуацій. ТРВЗ дає можливість знаходити широкий спектр рішень, в числі яких може бути й ідеальне.

- Матриця Ейзенхауера. Найпопулярніший інструмент пошуку рішень, застосовуваний звичайними людьми і фахівцями по всьому світу. Сенс матриці в тому, щоб навчити людину оптимально розподіляти навантаження, відрізнити важливе і термінове, скорочувати час на безглузді заняття. Матриця являє собою чотири квадранта з двома осями – важливістю і терміновістю. У кожен з них заносяться справи і завдання, і в результаті людина отримує об'єктивну картину пріоритетних завдань.

- Квадрат Декарта. Дуже проста техніка прийняття рішень, на застосування якої йде зовсім небагато часу. Техніка допомагає виявити основні критерії вибору і дати оцінку наслідкам прийнятих рішень. Для використання техніки потрібно намалювати квадрат і розділити його на чотири частини. У кожній частині пишеться питання: «Що буде, якщо це трапиться?», «Що буде, якщо цього не станеться?», «Чого не буде, якщо це трапиться?» і «Чого не буде, якщо цього не станеться?». Ці питання є пунктами спостереження за проблемою. Саме з цих позицій і потрібно її розглядати. Відповівши на всі запитання, людина отримує об'єктивну картину стану справ і можливість оцінити перспективи.

При бажанні можна знайти й інші методи і техніки пошуку та розробки ефективних рішень. Ця тема дуже актуальна сьогодні, і над спрощенням і підвищенням ефективності прийняття рішень постійно працюють фахівці з усього світу.

Знаходити ефективні рішення питання можна навчитися. Для цього потрібно лише грамотно визначити проблему і вибрати



метод пошуку рішення, що підходить для неї найбільше. Наприклад, для ситуаційного аналізу проблеми підходить мозковий штурм, дерево прийняття рішень і аналіз чинників, а для системного – метод Дельфі, метод морфологічної ознаки і метод експертних оцінок. Для звичайних життєвих ситуацій можна скористатися матрицею Ейзенхауера, квадратом Декарта, методами «Колесо» і «Три скрині». Точно так само можна підбирати методи, залежно від кількості учасників, залучених у проблему: якщо це команда або інша група людей, можна використовувати більш складні методика (особливо, якщо в колективі є фахівці), а для одної-двох осіб цілком прийнятні прості техніки.

Тема 6. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ

- 1. Основні проблеми і роль оцінки ефективності прийнятих рішень.**
- 2. Основи оцінки управлінських рішень.**

1. Основні проблеми і роль оцінки ефективності прийнятих рішень

Оцінювати ефективність рішень так само важливо, як і приймати їх, адже завдяки цьому можна зрозуміти, грамотними були дії, чи можна орієнтуватися на них у майбутньому, яку допомогу вони можуть надати і т.ін. Але повсякденні рішення і рішення управлінські оцінюються за різними алгоритмами.

Та прийняти рішення – це лише половина справи. Друга половина – оцінити, наскільки воно було правильним і ефективним. Важливо це з тієї причини, що оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки грамотними були вжиті заходи, чи приведуть вони до успіху в майбутньому, і взагалі, чи варто на них розраховувати. Оцінка прийнятих рішень – це своєрідний лакмусовий папірець, що перевіряє їх на результативність. Однак



дуже важливо розуміти, що звичайні рішення в житті й управлінські рішення оцінюються за різними алгоритмами.

Для початку трохи повторимося: якщо перед вами постала необхідність прийняти якесь складне рішення, наслідки якого вас турбують, насамперед варто кілька разів обдумати всі ЗА і ПРОТИ, оцінити ситуацію і можливі варіанти її вирішення. Чітка постановка мети прийняття рішення – це перший крок на шляху до його ефективності.

Кінцевим продуктом аналізу прийнятого рішення завжди виступати результат. На основі його можна буде судити, чи досягнута мета, які були задіяні для її досягнення ресурси, скільки витрачено сил і часу, що вийшло в результаті, і чи варта шкіра вичинки.

Отже, якщо прийняте рішення пов'язане з будь-якими обчислювальними величинами, його ефективність цілком піддається обчисленню у відносних або абсолютних одиницях. Наприклад, якщо ви вирішили змінити місце роботи, розраховуючи вийти на новий рівень доходу, оцінити ефективність свого рішення ви можете вже після закінчення місяця або півріччя. Якщо ви вирішили запустити нову рекламу свого продукту, зрозуміти, наскільки було ефективним це рішення, ви зможете, встановивши приріст клієнтів, збільшення відсотка продажів і чистий прибуток.

У разі, коли рішення пов'язане з величинами незчисленими, його оцінка відбувається інакше. Потрібно зрозуміти, чи отримали ви поставлений спочатку результат. Наприклад, поставивши перед собою завдання підвищити свою особисту продуктивність і почати більше встигати, ви вирішили змінити свій розпорядок дня. Підвести підсумки можна буде вже через тиждень, проставивши галочки поряд з виконаними справами у своєму списку.

Аналогічно проводиться оцінка прийнятих рішень і в будь-якій іншій сфері життя. Схема дуже проста: мета або досягається, або ні. Якщо вона досягнута, ви все зробили правильно, якщо ж ні – треба щось змінювати. Крім того, оцінка ефективності може здійснюватися і з оглядкою на витрачені ресурси: чим менше сил, часу, грошей та інших засобів ви витратили на реалізацію свого



рішення, тим воно ефективніше. Усе просто.

Як бачимо, у звичайному щоденному житті робити аналіз прийнятих рішень досить легко. Але є й інша категорія рішень – управлінські, і їх аналізувати набагато складніше. На цю тему пишуться цілі книги і посібники. Однак вказати на основи цього процесу цілком реально.

2. Основи оцінки управлінських рішень

Ухвалення будь-якого управлінського рішення можна назвати проміжним етапом між управлінським рішенням і управлінським впливом. Це свідчить про те, що ефективність такого рішення проявляється в сукупності ефективності його розробки та реалізації.

Усього існують більше шести десятків усіляких приватних показників ефективності діяльності організації. До них належать оборотність оборотних коштів, рентабельність, окупність вкладень, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати і т.ін.

Оцінка ефективності управлінських рішень передбачає використання поняття сукупного економічного ефекту, тому що в отримані результати в обов'язковому порядку включається трудовий внесок людей.

Для організацій також дуже важливо задовольняти вимоги споживачів і поліпшувати економічні показники своєї діяльності. Виходячи з цього, при оцінці ефективності рішень з'являється необхідність брати до уваги два аспекти результативності – соціальний і економічний.

Проілюструвати алгоритм оцінки ефективності управлінських рішень можна, взявши для прикладу організації торгівлі. Так, щоб зрозуміти, результативним було рішення чи ні, необхідно вести окремий облік доходів і витрат стосовно різних товарних груп. З огляду на те, що на практиці робити це досить складно, у процесі аналізу поширене використання так званих питомих якісних показників. Тут такими є прибуток з розрахунку на 1 млн гривень товарообігу і витрати обігу з розрахунку на 1 млн товарних запасів.



Ефективність управлінських рішень у торгових організаціях виражається сукупно в кількісній формі – це приріст обсягів товарообігу, підвищення швидкості оборотності продукту і зниження суми товарних резервів.

Якщо ж потрібно зрозуміти підсумковий фінансово-економічний результат реалізації управлінських рішень, треба встановити, наскільки збільшуються доходи конкретної організації та наскільки скорочуються її витрати.

Визначити економічну ефективність рішення, вплинути на зростання товарообігу і збільшення прибутку, можна за допомогою формули

$$E_{\phi} = P * T = P * (T_{\phi} - T_{пл}),$$

де

E_{ϕ} – показник економічної ефективності;

P – показник прибутку з розрахунку на 1 млн грн товарообігу;

T – показник приросту обсягу товарообігу;

T_{ϕ} – показник фактичного товарообігу, що спостерігається після реалізації управлінського рішення;

$T_{пл}$ – показник планового товарообігу (або товарообігу за порівнюваний відрізок до реалізації управлінського рішення).

У даному прикладі економічну ефективність відображає зниження показників витрат обігу (комерційних витрат, витрат на продаж), які припадають на залишок товарів. Звідси і підвищення показників прибутку. Ефективність тут визначається за формулою

$$E_{\phi} = B_o * Z = B_o * (Z_2 - Z_1),$$

де

E_{ϕ} – показник економічної ефективності конкретного управлінського рішення;

B_o – показник обсягів витрат обігу з розрахунку на 1 млн грн товарних запасів;

Z – показник величини змін (зменшень) товарних запасів;

Z_1 – показник обсягів товарних запасів до реалізації управлінського рішення;

Z_2 – показник обсягів товарних запасів після реалізації



управлінського рішення.

У нашому випадку економічна ефективність управлінського рішення відбилася і на збільшенні темпів оборотності товарів. Її показник можна розрахувати за формулою

$$E_{\phi} = I_o * P_{po} = I_o * (P_{po \phi} - P_{po \text{пл}}),$$

де

E_{ϕ} — показник економічної ефективності управлінського рішення;

I_o — показник одночасного обсягу витрат обігу;

P_{po} — показник підвищення темпів оборотності товарів;

$P_{po \text{пл}}$ — показник оборотності товарів до прийняття управлінського рішення;

$P_{po \phi}$ — показник оборотності товарів після прийняття управлінського рішення.

На додаток до всього для аналізу ефективності управлінських рішень прийнято використовувати кілька спеціалізованих методів, що спрощують процедуру і призводять до більш точних результатів.

Методи оцінки управлінських рішень

У процесі оцінки ефективності управлінських рішень застосовуються сім основних методів:

- Індексний метод. Його застосовують для аналізу найбільш складних явищ з елементами, що не піддаються вимірам. Індеси тут відіграють роль відносних показників. Вони допомагають оцінити, як виконуються планові завдання, і визначити динаміку різних процесів і явищ. Індексний метод покликаний допомогти розкласти узагальнюючий показник на фактори відносних і абсолютних відхилень.

- Балансовий метод. Його суть полягає в тому, що зіставляються взаємопов'язані показники роботи організації. Мета — визначити вплив окремих факторів і знайти резерви для підвищення ефективності компанії. Взаємозв'язок окремих показників уявляється рівністю підсумків, які отримані після певних зіставлень.

- Метод елімінування. Він узагальнює два перших методи і



пропонує можливість для визначення впливу якогось одного фактора на загальний показник діяльності компанії. При цьому передбачається, що всі інші фактори функціонували в одному середовищі – згідно з планом.

- Графічний метод. Є способом наочного уявлення роботи організації, визначення комплексу показників і оформлення результатів проведених аналітичних заходів.

- Метод порівняння. Пропонує можливість оцінки роботи компанії, виявлення відхилень фактичних показників від базисних величин, встановлення їх причин і пошуку резервів подальшого поліпшення діяльності.

- Функціонально-вартісний аналіз. Його можна назвати методом системного дослідження, що застосовується, виходячи з призначення об'єкта вивчення. Його завдання – підвищити корисний ефект (віддачу) сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта. Відмітною особливістю є те, що метод дозволяє встановити доцільність ряду функцій, які будуть виконуватися проєктованим об'єктом у конкретному середовищі, а також перевірити необхідність якихось функцій об'єкта, який вже існує.

- Економіко-математичні методи. Застосовуються, коли потрібно вибрати оптимальні варіанти, що визначають специфіку управлінських рішень в поточних або передбачуваних економічних умовах. Завдань, які виконують економіко-математичні методи, безліч. Серед них – установлення найкращого асортименту виробленого продукту, оцінка плану виробництва, порівняльний аналіз економічної ефективності застосування ресурсів, оптимізація виробничої програми та інші.

На те, наскільки буде ефективна робота організації, найсерйозніше впливають управлінські рішення. Це причина, через яку важливо максимально опанувати управлінським апаратом, теорією і практикою розробки та реалізації рішень. Це означає, що потрібно володіти навиком вибору оптимальної альтернативи серед кількох варіантів.

Будь-які управлінські рішення зумовлені достовірністю і повнотою наявних даних. Тому вони можуть прийматися як в



умовах визначеності, так і в умовах невизначеності.

Ухвалення управлінських рішень як процес являє собою циклічну послідовність дій відповідальної особи за дозволом актуальних проблем. Ці дії полягають в аналізі ситуації, розробці можливих шляхів вирішення, виборі і здійсненні кращого з них.

Практика показує, що на прийняття рішень на будь-якому рівні чимало погрішностей. На це впливають багато чинників, тому що економічний розвиток включає велику кількість найрізноманітніших ситуацій, які потрібно вирішувати.

Особливе місце серед причин того, чому управлінські рішення виявляються малоефективними, займає недотримання або банальне незнання технології їх генерації та подальшого виконання. А для цього прийнято використовувати теоретичну інформацію, методи і техніки, про які йшлося в попередніх підрозділах.

Усе, сказане вище, безумовно, описує лише базові передумови оцінки ефективності управлінських рішень. Щоб правильно застосовувати їх на практиці, необхідно або мати відповідну освіту, або зануритися у вивчення спеціалізованої літератури, тому що є величезна кількість тонкощів, нюансів, методик і чисто технічних даних, які потрібно вивчити, засвоїти й освоїти. Цей урок може служити відправною точкою для подальшого поглиблення у специфіку оцінки ефективності управлінських рішень.

Тема 7. ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- 1. Психологія як основа прийняття рішень.**
- 2. Дві системи мислення.**
- 3. Зміст і роль раціональності.**
- 4. Усвідомленість як основа прийняття раціональних рішень.**
- 5. Евристика доступності.**
- 6. Когнітивні спотворення.**



1. Психологія як основа прийняття рішень

Як відомо, прийняття рішень тісно переплітається з психологією людини. Ця тема теж дуже важлива для більш точного засвоєння специфіки даного питання. Психологія прийняття рішень охоплює досить широкий спектр питань. Одні з найбільш повних і актуальних на сьогоднішній день дослідження в цій галузі провів ізраїльсько-американський психолог Деніел Канеман. У 2011 році він написав книгу «Думай повільно ... Вирішуй швидко». Він удостоєний Нобелівської премії за «застосування психологічної методики в економічній науці, особливо – при дослідженні формування суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності».

Центральне місце в усіх дослідженнях Канемана займає людська ірраціональність. Власне, всю канву досліджень ученого можна умовно розбити на три стадії, на кожній з яких «людина ірраціональна» розкривається з нового боку.

На першій стадії Канеман разом зі своїм партнером і соратником – психологом Амосом Тверські – провели кілька експериментів, які дозволили виявити приблизно два десятки когнітивних спотворень – несвідомих помилок під час міркувань, які спотворюють судження людини про світ.

На другій стадії дослідники змогли довести, що люди, яким доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, поведуться протилежно тому, що наказують економічно моделі, тобто вони не максимізують корисність. Далі розвивалася альтернативна концепція прийняття рішень, що названа теорією перспектив і виявилася ближчою реальній поведінці людей (за неї Канеман і отримав премію).

І на третій стадії, вже після смерті Амоса Тверські, Канеман занурився у вивчення гедоністичної психології – науки про щастя, його природу та передумови. Учений зробив кілька дуже незвичайних відкриттів.

Робота «Думай повільно ... Вирішуй швидко» містить підсумки всіх трьох стадій. Лейтмотивом книги служить людська самовпевненість. Усі люди, особливо фахівці, найчастіше



перебільшують важливість свого бачення світу. Та, незважаючи на все, що було виявлено та встановлено за десятки років наукової роботи, автор не прагне переконати читачів у тому, що ірраціональність сприйняття і поведінки людей абсолютна.

Канеман стверджує, що більшу частину часу люди здорові, а їх висновки та дії в більшості своїй відповідають положенню справ. Але це зовсім не означає, що їх поведінка раціональна, адже в мисленні присутні систематичні помилки. Вони виникають від впливу усталених пізнавальних механізмів.

2. Дві системи мислення

Людське мислення, згідно з Канеманом, може бути швидким (Система 1) і повільним (Система 2).

Швидке мислення відповідає за виконання найпростіших завдань, є автоматичним і не вимагає від людини майже ніяких зусиль.

Повільне мислення дозволяє виконувати складні завдання і набагато рідше помиляється, переробляючи інформацію, надану швидким мисленням. Але повільне мислення ліниве і вимагає великих енерговитрат, причому його використання неприємне для людини. З цієї причини людям легше оперувати Системою 1.

Швидке мислення піддається впливу маси спотворень. Через це рішення знаходяться швидко, але завжди виявляються ефективними. Відмінний приклад тому – ілюзія Мюллера-Лайера: людина дивиться на лінії, і їх довжина здається їй різною, залежно від того, куди спрямована стрілка, хоча вона скрізь однакова.

Канеман схиляється до думки, що повільне мислення являє собою першу версію інтелекту, яка знаходиться поки що на етапі розвитку. Якщо довіряти теорії Дарвіна і зробити ставку на те, що Система 2 даватиме людям переваги у продовженні роду, то через сотні або, можливо, тисячі поколінь, на Землі будуть жити люди, для яких думати і приймати складні рішення буде так само легко, як дихати. Сучасній же людині поки що є те, що є, і її завдання – навчитися максимально використовувати свій потенціал.



Акцент у будь-якій техніці доведення справ до кінця ставиться на економії повільного мислення. Його здатність думати обмежена, і завжди, коли воно відповідає на якесь питання, воно витрачає одиницю своїх можливостей, а таких одиниць людям дається на добу дуже небагато. Виходячи з цього, не рекомендується витрачати Систему 2 на дріб'язкові питання, а тим більше на одні й ті самі.

У процесі функціонування швидке мислення застосовує метафори й асоціації, щоб швидко реалізувати своє поверхнєве уявлення про світ. А повільне мислення в цей же час буде спиратися на чіткі переконання й обґрунтовані вибори.

Разом з цим можна цілком резонно запитати: чи варто всерйоз довіряти всім цим міркуванням про дві системи мислення? Канеман каже, що найкраще розцінювати їх як корисні функції, адже вони істотно сприяють поясненню особливостей людського розуму.

Яскравий приклад. Для ілюстрації та підтвердження теорії Канемана можна взяти один з найгучніших експериментів, які вони проводили разом з Тверські. Він називався «Проблема Лінди». Учасникам розповідали про те, що є якась жінка на ім'я Лінда – самотня, відверта і дуже цікава. У студентські роки її серйозно турбували питання соціальної справедливості та дискримінації.

Учасників запитували, що більш імовірно: що Лінда працює касиром у банку чи що вона працює касиром у банку і бере участь у феміністському русі? Переважна частина респондентів указувала на велику імовірність другого варіанта. Це було відвертим порушенням законів імовірності, тож при додаванні деталей імовірність лише знизиться.

Однак навіть 85% аспірантів Стенфордського університету бізнесу, які більш серйозно вивчають теорію ймовірності, показали «погані» результати з «Проблеми Лінди». Одна з аспіранток сказала, що допустила тривіальну логічну помилку, тому що думала, що хочуть просто дізнатися її думку. У чому ж підступ?

Зовсім просте запитання (Наскільки взагалі цілісне оповідання



в «Проблемі Лінди»?) підміняється більш складним (Яка ймовірність, що Лінда феміністка?). На думку Канемана, саме в цьому і полягає джерело більшості упереджень, збиваючих мислення людини з пантелику.

Швидке мислення починає оперувати інтуїтивним висновком, заснованим на евристиці – простому, але недосконалому методі відповідати на складні запитання. Повільне мислення підхоплює докази, що з'явилися, якщо вони виглядають логічними, і навіть не думає зайвий раз попрацювати.

Канеман розповідає про безліч подібних експериментів. Усі вони демонструють збої в раціональності. Навіть відомий біолог Стівен Джей Гулд, знаючи правильну відповідь на питання «Проблеми Лінди», писав, що його постійно збивають з правильного шляху різні думки типу «Лінда не може бути простим касиром, потрібно спиратися на опис» і т.п.

Канеман був переконаний, що саме швидке мислення підштовхує людей до неправильних відповідей на запитання і рішення. Хоча є ймовірність, що все йде трохи інакше. Повсякденний внутрішній діалог людей відбувається під дією невстановлених очікувань. З огляду на очікування, що поліпшують комунікацію, ймовірно, було б більш розумним для учасників експерименту, які вирішили, що Лінда – просто касир банку, припускати, що вона не була феміністкою. Якщо це справді так, відповіді респондентів не можна назвати неправильними.

Чи можливі правильні рішення? Якщо умови для прийняття рішень більш природні (людина розуміє, що її обдурили, людина міркує про конкретні речі, людина оцінює сухі цифри і т.д.), набагато більше шансів, що люди не будуть допускати помилок, подібних розглянутим вище. На це вказують і багато наступних експериментів, що свідчить про те, що люди не безнадійні у своїй ірраціональності.

Безумовно, є і когнітивні упередження, що криються і в природних умовах. Наприклад, помічене Канеманом помилкове планування, коли переоцінюються переваги і недооцінюються



витрати. Але це лише один із проявів так званої тотально-оптимістичної упередженості. Зайвий ухил на оптимізм є причиною інших помилкових переконань, у тому числі і впевненості в контролі над ситуацією.

Незважаючи на це, Канеман стверджує, що оптимісти психологічно набагато стійкіші за реалістів, і навіть живуть довше, а перебільшений оптимізм відіграє роль захисного механізму від ще одного когнітивного упередження – страху втрати, коли людина більше боїться втратити, ніж цінує можливість щось придбати.

3. Зміст і роль раціональності

Навіть якби людина могла подолати упередження та ілюзії, немає ніяких гарантій, що її життя стало б краще. Саме тут і постає питання про те, що таке раціональність. Повсякденні здатності людини міркувати допомагають їй справлятися з динамічним і складним навколишнім середовищем. Це означає, що, швидше за все, здатності можуть до цього середовища пристосовуватися.

Канеман ніколи не боровся з природою раціональності. Але він припустив, що її мета полягає в щасті. Коли в 90-х роках він уперше задався питанням, що таке щастя, багато його досліджень ґрунтувалися на опитуваннях на тему загальної задоволеності людей життям. Результати й оцінки залежали від пам'яті, а пам'ять – це змінна ненадійна. Тому Канеман вирішив застосувати відбір приємного і хворобливого досвіду в різних ситуаціях і складати його разом.

Це Канеман назвав благополуччям, і протиставив йому благополуччя, яке запам'ятовується, на яке спиралися багато вчених. У підсумку він зміг виявити, що два цих показники йдуть у різні боки. «Оперативна пам'ять Я» не думає про тривалість приємного або хворобливого досвіду. Вона дає оцінку досвіду за максимальним ступенем задоволення або болю. А «відчують Я», навпаки, може це робити і робить. Але що ж у результаті?

Висновки Канемана. Усі властивості людської підсвідомості, які зумів визначити Даніель Канеман, дають людині можливість



приймати, нехай і не завжди правильні, але швидкі та комфортні рішення. Відхилення в мисленні не можна вважати чимось шкідливим. Практично завжди вони застосовуються людьми для пошуку доцільних рішень. Більшість людей у процесі прийняття рішень керуються інтуїтивними міркуваннями, а не раціональністю. І з книги «Думай повільно ... Вирішуй швидко» можна зробити кілька узагальнюючих висновків про швидке і повільне мислення при прийнятті рішень.

По-перше, кожен з нас повинен намагатися контролювати природні імпульси. Потрібно знати, коли швидке мислення гідне довіри, а коли потрібно вдатися до повільного – все обдумати, зрозуміти і проаналізувати. По-друге, мислити потрібно довгостроково, прораховуючи перспективи і наслідки прийнятих рішень.

Потрібно також прагнути бути чесним і справедливим як щодо себе самого, так і до оточуючих, допомагати тим, хто поруч, і вчитися адекватно сприймати критику – це розширює бачення своїх і чужих помилок.

Щоб реакція на події, що відбуваються, була більш розумною, треба концентруватися не на негативних аспектах проблем, а на картині цілком, а також звертати увагу на «відчувають Я», що допомагає зрозуміти поточні відчуття.

Відчуття щастя є реальним станом, яке можна осмислювати, досліджувати і вимірювати. Орієнтуючись на нього, приймати рішення можна з набагато більшим успіхом, ніж при ігноруванні почуттів і відчуттів.

І, звичайно ж, потрібно розвиватися і набиратися досвіду в прийнятті рішень, беручи до уваги інформацію про дві системи мислення, треба вчитися працювати і взаємодіяти з ними.

4. Усвідомленість як основа прийняття раціональних рішень

Важко дати визначення терміна «усвідомленість», тому що це поняття надто багатогранне. Одне з найпростіших і популярних гласить про усвідомленість як про стояння, в якому суб'єкт



фокусується на переживанні справжнього моменту і дозволяє справлятися з багатьма психологічними труднощами та відчувати себе щасливим.

Відмінний спосіб прищепити собі усвідомленість: починати з простих і зрозумілих практик.

- Поспостерігайте за своїм розумом протягом п'яти хвилин. Це дуже схоже на пінг-понг з десятком ракеток і сотнею кульок. А коли ви перебуваєте в похмурому настрої, то приймаєте всі ці думки близько до серця.

Коли ви насправді починаєте спостерігати за своїми думками, є тільки одна думка, яка височить над іншими: «Я божевільний». Але це зовсім нормальний процес. Деніел Канеман каже: «Ніщо в житті не важливіше від проблеми, про яку ви думаєте в даний момент».

Блукаючий розум не є щасливим розумом. Дослідник Деніел Гілберт пише: «Люди витрачають 49,6% годин неспання, думаючи про щось відмінне від того, чим вони в даний момент зайняті. Цей розкид робить їх нещасними. Блукання розуму – особливий показник щастя людей. Чим частіше наші думки зосереджені не справжньому, тим більш нещасними ми стаємо. Ви повинні навчитися бути повністю залученими в дії, якими займаєтеся в даний момент».

З'ясовано, що блукання розуму – це причина нещастя, а не його наслідок. Це означає лише одне: не шукайте виправдання в тому, що ви не перебуваєте свідомістю тут і зараз.

- Ви – це не ваші думки. Нейробіолог Алекс Корб зауважив одну цікаву річ. Коли людина ламає руку, вона не говорить людям: «Я розбита», – або: «Я зламана». Але коли ми відчуваємо злість, то говоримо з упевненістю: «Я злюся». Ми не схильні вважати руку визначальною для нашої особистості, тоді як у сфері емоцій і думок все зовсім інакше.

Ця різниця має центральне значення для усвідомленості. Той, хто звертає увагу на свої думки протягом дня, буде знати, який хаос у них може творитися. Але якщо не звертати уваги, то можна



помилково поставити знак рівності між нашою особистістю і думками. Ось чому усвідомленість так важлива і ось чому усвідомлені люди краще справляються зі стресом.

Ви володієте деяким рівнем усвідомленості. Іноді ви навіть можете сказати «Я не серджусь, я просто втомився». Бум! Тінь усвідомленості промайнула у вашій свідомості. Це дуже добра ознака, і потрібно чіплятися за розвиток цієї навички.

Не потрібно припускати, що відбувається у вас у голові, просто знайте це, спостерігаючи за собою. Складність у тому, щоб визнати, що думка – це просто думка. Вона не визначає нічого. І її можна спокійно замінити на будь-яку іншу. Позбавтеся подібних думок: «Це єдине, що я коли-небудь відчую; я – сердита людина і завжди нею буду; я – залишуся один на все життя».

Визнайте турботи, розчарування і страхи. Але це не частина вас.

- Маркуйте свої думки і почуття. Дайте визначення свого стану:

- Я серджусь
- Я турбуюсь
- Я невпевнений у собі

Це ще один крок, що веде вас до усвідомленості. Ви розумієте, що гніваєтеся в даний момент і що це всього лише стан, який мине. Це дозволяє відокремити почуття від вас.

Це майже як рамка навколо картини. Суть у тому, щоб не дивитися на рамку. Але в той же час рамка допомагає сфокусувати увагу на загальній картині. Доведено, що свідоме розпізнавання емоцій, думок і станів зменшує їх вплив, дозволяє міркувати більш раціонально.

Отже, ви дали імена всім своїм емоціям. Але в чому сенс цього? Як навчитися ефективно справлятися зі своїми думками, приймати правильні рішення, які зроблять вас щасливішими? Усе це зводиться до одного принципу:

- Не просто реагуйте на думки, а приймайте рішення. Коли ви схильні до емоційних думок і припускаєте, що вони – це ви, то



тут же починаєте діяти під їх тиском. Слово «імпульсивний» рідко буває компліментом, правильно? Хіба що в художніх творах.

Іти за покликом серця – правильне рішення. Тільки спочатку потрібно натренувати серце так, щоб воно автоматично приймало правильні спонтанні рішення. У кожного з нас є суміш мотивів, і не всі з них мудрі та корисні. Велика сила усвідомленості дозволяє нам відмовитися від того, що є нездоровим, і культивувати добро.

Перш ніж ви імпульсивно відреагуєте на думку (і, можливо, скажете щось дурне й образливе), поставте собі просте запитання: «Це корисно?». А також: «Куди приведе ця дія? Я хочу, щоб вона мене туди привело? Ця думка, що виникла, наскільки вона корисна? Ця ідея виникла зі страху і моїх упереджень?».

- Будьте жалісливим. Усвідомленість полегшує співчуття. Щоб стати жалісливим, ви повинні бути в змозі відчувати біль іншої людини. Але часто біль буває дуже інтенсивним. Дуже важко бачити, як той, кого любиш, страждає. Імпульсивною реакцією мозку буде: «Біль – це погано. Тікай».

Тому, якщо ви не станете жалісливим, то будете мучитися набагато сильніше. Дивно, але це правда. Усвідомленість дозволить зберігати деяку емоційну дистанцію і при цьому відчувати, що відчуває інша людина.

5. Евристика доступності

Що керує нашими вчинками? Розум, логіка, емоції, механізми підсвідомості? Чому, заходячи жарким літнім днем у магазин з метою купити пляшку холодної води, ми майже на автоматі шукаємо на полицях ту продукцію, рекламу якої неодноразово бачили по телевізору і, навпаки, не довіряємо невідомим маркам? Щоб наблизитися до відповіді на це запитання, хочемо вас познайомити з поняттям евристики доступності, яка допоможе трохи глибше зрозуміти свою поведінку і дізнатися деякі хитрощі нашого мислення.

Історія досліджень. Процес прийняття рішень – один з основних видів діяльності живих істот. І якщо тваринами рухають



інстинкти, у випадку з людиною все не так просто. Зокрема, цим фактом пояснюється той інтерес з боку соціальних і поведінкових наук, який сьогодні існує по відношенню до даної тематики. Виділенням зерна істини займаються вчені з багатьох сфер – психології, соціології, політології, економічної теорії, маркетингу.

Дослідження в цьому напрямку ще на початку 1970-х рр. зібрали разом двох видатних учених: Даніеля Канемана і Амоса Тверські: перший спеціалізувався на експериментальній і соціальній психології, другий був психологом-когнітивіст і економістом, який уперше описав когнітивні спотворення.

Вони були переконані, що намагатися пояснити поведінку людини з точки зору одного тільки раціоналізму – неправильно. Так і народилася мета їхньої спільної роботи: визначити і вивчити основні евристичні риси ймовірного мислення.

Основа була такою. Стикаючись із важким завданням, де потрібно оцінити ймовірність або частоту якось події, людина використовує обмежений набір евристичних стратегій. Робиться це для того, щоб максимально спростити пошук рішення. Головну увагу вчені приділили чотирьом таким стратегіям:

- доступності;
- репрезентативності;
- закріплення;
- коригування.

Термін «евристика доступності» введений у науковий обіг у 1973 р. Ним автори описали психологічну особливість – схильність людини судити про ймовірність чогось, спираючись на легкість знаходження прикладів, які підтвердили б або спростували те, про що йде мова.

Тобто евристика доступності – це побудова судження на основі зіставлення частоти якогось явища з тим, наскільки легко на думку спадають відповідні приклади. Класичний випадок, неодноразово обіграний у фільмах: прочитавши історію успіху улюбленого актора, натовп наївних провінціалів спрямовується підкорювати Лос-Анджелес. Тільки є одне «але». Доступний приклад далеко не



завжди є синонімом «правильного». Але про це далі.

З метою показати правдивість своїх висновків, Д. Канеман і А. Тверські провели серію експериментів. Феномен евристики доступності був доведений просто і наочно. Кожен учасник експерименту отримав 4 списки імен: два з іменами 19 відомих чоловіків і 20 менш відомих жінок, і ще два з іменами 19 відомих жінок і 20 менш відомих чоловіків. Випробовуваних поділили на 2 групи:

а) Перших попросили згадати максимальну кількість імен зі списків, других – відповісти, які імена більш популярні і частіше зустрічаються.

б) В обох випадках імена знаменитостей спадали учасникам на думку легше і швидше, хоча списки і були складені так, що імена зірок кіно, естради, політиків були, згідно зі статистичними даними, не найбільш поширеними.

в) Навіщо це все знати? Звичайно ж, не тільки заради цікавості. Подальші дослідження Канемана в галузі поведінкової психології, що знаходяться на стику з нею деяких аспектів економіки, на початку нового тисячоліття удостоєні Нобелівської премії.

Сьогодні не тільки академічні вчені, а й ті, хто застосовує ці знання на практиці (піарники, рекламисти, політики), усвідомлюють важливу роль, яку відіграє у процесі прийняття рішень часто неусвідомлена рефлексія. Так що, здійснюючи важливий крок, намагайтеся обмірковувати всі можливі варіанти і піддавайте навіть те, в чому більш ніж упевнені, здоровому сумніву.

Приклади та ситуації. У ситуаціях, коли на характер прийнятих нами рішень впливає евристика доступності, опинявся, напевно, кожен. Наприклад, коли в газетах або на телебаченні виходить репортаж про щасливчика, який виграв багатомільйонний джекпот у лотерею, продажі квитків значно виростають. Що рухає нами і змушує купити заповітний лотерейний квиток? Безсумнівно, азарт. Але і наявність близького прикладу – ось він, простий трудяга, який живе з сім'єю у «двійці» на околиці, такої ж, як і я – відіграє не останню роль. Точно так само новинні сюжети про збільшення



кількості викрадень автомобілів впливають на рішення про покупку охоронної системи для гаража.

Це все безсвідомо використовується виробниками різних товарів. Варто тільки увімкнути телевізор і подивитися рекламу. В одному ролику турботлива мама і гарна господиня ділиться вражаючими результатами і рекомендує найкращий пральний порошок. В іншому – мелодійний голос диктора запевняє, що дитяче харчування мало не таке ж корисне, як і материнське молоко.

Але це лише один приклад, тож залишимо маркетинг у спокої. Він пожинає плоди, пророслі з благодатного ґрунту помилок, виною яких є звичні колії нашого мислення. І купивши пральний порошок або шоколадний батончик відомої марки трохи дорожче, ніж точно такий самий, але менш відомої, ми сильно не постраждаємо від свого вибору. Але бувають випадки, коли евристика доступності грає з нами злий жарт й впливає на рішення у важливих, а то і доленосних ситуаціях.

Засоби масової інформації та чутки як джерела евристики доступності здатні схилити людину до певної лінії поведінки. Існує дослідження, яке шляхом опитування респондентів з'ясувало, чого найбільше бояться американці. Виявилось, що нападу акул. Репортажі про такі випадки були настільки жахливі, що вплинули на вибір відповіді. Натомість про страх бути вбитим упалим з неба осколком літака сказали в рази менше людей, хоча статистика свідчить про те, що трапляється подібне набагато частіше, ніж смерть від укусів акул.

Ще один цікавий приклад. У 2012 р інтернет-видання «Business Insider» опублікувало матеріал з оцінкою того, як доступність впливає на поведінку гравців інвестиційного ринку, причому як звичайних людей, так і великих компаній. Сплески активності припадають на період після повідомлень про економічне зростання у сприятливих умовах, а падіння – після негативних оцінок. Неважко здогадатися, що навіть на таких розвинених ринках, як американський, можна зіграти на настроях



«правильної» кампанії в медіа.

Повідомлення про кризу і масові звільнення, підхоплені ЗМІ, значно підвищують рівень стресу і тривожності навіть серед тих, у чийх компаніях справи йдуть добре. Люди схильні себе «накручувати», що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Як результат – сліпа віра, навіть якщо причини немає, її заміняє.

Що важливіше, евристика доступності може визначати не тільки нашу поведінку або рішення, але і змінювати уявлення про щось повністю. Дослідження «Hayibor & Wasielecki» показали, що медійні сюжети про шокуючу поведінку знаменитостей або груп звичайних людей при масовому і постійному впливі призводять до того, що змінюються уявлення більшості людей, а отже, і моральні підвалини, уявлення про хороше і погане, допустиме і протиправне. Самі посудіть, що зробили б з людиною, яка перед кількома тисячами людей відкусила голову кажана або помолилася сатані, ще 100 років тому?

Резюмуючи, відзначимо, що евристика доступності, незважаючи на наведені приклади, – далеко не завжди явище цілком негативне, що створює простір для маніпуляцій. Укладачі посібника «Прийняття рішень в невизначеності: правила і упередження», наприклад, виділяють такий момент: «Доступність дуже корисна для оцінки частоти або ймовірності подій, тому що події, які належать великим класам, зазвичай згадуються швидше, ніж випадки менш частих класів».

Умовою при цьому є виключення всіх інших факторів, окрім імовірності і частоти. У побутовому житті евристика доступності – це відточений до автоматизму спосіб приймати рішення у простих і давно відомих випадках, без тривалих і непотрібних роздумів.

6. Когнітивні спотворення

Сприйняття людини безпосередньо пов'язане з тим, як вона мислить і які судження виносить з приводу того чи іншого факту або події. І далеко не завжди мислення і судження людини



відображають об'єктивну дійсність – у них можуть спостерігатися систематичні помилки і відхилення. Саме в таких ситуаціях доречно говорити про когнітивних викривлення.

На онлайн-програмі «когнітивістики» за допомогою спеціальних тренувань мозку ви навчитеся застосовувати в своєму житті більше 20 технік мислення. Це дозволить вам логічно і послідовно міркувати, швидко приймати ефективні рішення і знаходити нестандартні підходи у важких завданнях.

Що таке когнітивні спотворення? Когнітивними спотвореннями називають різного роду систематичні помилки в мисленні людини, а також шаблонні відхилення, що відбуваються в певних ситуаціях, основою яких служать спотворені переконання. Кожна людина схильна до створення власної суб'єктивної реальності, яка залежить від її сприйняття.

А ця реальність визначає поведінку людини в суспільстві. З цього випливає, що когнітивні спотворення нерідко є причиною помилкових або неточних суджень, спотворених інтерпретацій та ірраціональної поведінки.

В особливих випадках когнітивні спотворення можуть бути каталізатором більш ефективного функціонування особистості в певних умовах, наприклад, дозволяють людині набагато швидше приймати рішення або адаптуватися до ситуацій. Деякі інші когнітивні спотворення являють собою прямий наслідок обмеженості можливостей людини в плані обробки інформації або ж відсутності необхідних психічних механізмів.

Для когнітивістики (наукової галузі, що досліджує розум та інтелект), соціальної психології та деяких суміжних наук вивчення когнітивних спотворень дає можливість виявляти психологічні процеси, на яких ґрунтується сприйняття та прийняття людиною рішень.

Причинами виникнення когнітивних спотворень можуть бути:

- вплив соціуму;
- моральні та емоційні чинники;
- обмежені можливості людського мозку в плані обробки



інформації;

- порушення в обробці інформації;
- неконтрольований потік усіляких думок у свідомості (ментальний шум);
- виникнення когнітивних спотворень.

Уперше термін «когнітивні спотворення» вжитий у 1972 році піонером когнітивістики Амосом Тверські і психологом Даніелем Канеманом у процесі їх досліджень числової грамотності людей. Науковці відтворили кілька поведінкових шаблонів, де прийняті людьми рішення відрізнялися від раціональних, а також провели кілька експериментів, у ході яких було виявлено вплив на мислення людей і прийняття ними рішень нав'язаних стереотипів. Згодом дослідження Тверські та Канемана набули широкого розвитку, ставши справжніми дослідницькими програмами та вийшовши за межі психології у багато інших дисциплін, серед яких – навіть політологія і медицина. Самі ж когнітивні спотворення у процесі досліджень були розділені на категорії.

Категорії когнітивних спотворень. Категорії когнітивних спотворень розрізняють за різними принципами. Є когнітивні спотворення, які більше характерні для соціальних груп, а є ті, що проявляються на особистісному рівні:

- одні спотворення впливають на прийняття рішень, коли має місце пріоритетність вибору;
- інші проявляються завдяки якимось причинно-наслідковим зв'язкам;
- треті взагалі пов'язані з властивостями пам'яті людини.

Певні когнітивні спотворення можуть відображати мотивацію людини. Існують також спотворення, пов'язані з індивідуальними особливостями мозку в плані сприйняття, згадування та здатності робити висновки.

У зв'язку з тим, що певні когнітивні спотворення являють собою відображення мотивації людини, піддаються поясненню багато стереотипів і шаблонів масової свідомості, а також конкретні групові поведінкові патерни.



А за допомогою спеціальних дослідів доведено й існування когнітивних спотворень, пов'язаних із загостреними реакціями людей на певні подразники. Насправді когнітивних спотворень безліч, і нижче ми пропонуємо вам ознайомитися з деякими найбільш поширеними і досліджуваними з них.

Найпоширеніші когнітивні спотворення

- Ефект повального захоплення – повторення дій або віра в те, що роблять або в що вірять багато людей.

- Спотворення у сприйнятті особистого вибору – прагнення пам'ятати свої минулі вибори в більш позитивному ключі, ніж якими вони були насправді.

- Помилка, пов'язана з підтвердженням, – прагнення до пошуку та інтерпретації інформації для підтвердження вже наявних даних.

- Ефект вузьких рамок – застосування занадто вузького підходу в описі проблеми або ситуації.

- Ілюзія контролю – віра людини в те, що вона здатна контролювати або впливати на результати подій, коли насправді це не так.

- Ефект знайомства – прагнення людини необгрунтовано симпатизувати комусь тільки з тієї причини, що вона з ним знайома.

- Раціоналізація покупки – прагнення шукати раціональні аргументи, щоб переконати себе, що покупка була зроблена не дарма.

- Помилки в плануванні – недооцінка часу, необхідного на виконання поставлених завдань.

- Опір – бажання людини робити щось, протилежне тому, до чого її хтось змушує, як потреба протистояти уявному обмеженню свободи вибору.

- Помилка атрибуції – прагнення пояснювати поведінку іншої людини її особистісними якостями, нехтуючи ситуативними особливостями, й одночасне перебільшення впливу ситуативних особливостей на власну поведінку, недооцінюючи вплив особистих



якостей.

- Ухил на користь позитивного результату – прагнення до перебільшення і переоцінки при прогнозі сприятливих подій.

- Упередженість підтвердження – прагнення оцінювати логіку аргументації залежно від переконаності в хибності або істинності укладення.

- Ретроспективне спотворення – пропуск пам'яті про події, що відбулися, крізь призму нинішнього знання. Причому події в сьогоденні виглядають більш передбачуваними, ніж були насправді.

Серед безлічі інших когнітивних спотворень можна виділити ефект ореолу, ефект першого враження, ефект контрасту, професійну деформацію, помилки узгодженості, помилки розрізнення, переоцінку впливу, ірраціональне посилення, відразу до втрати, потребу в завершенні, потребу в протиріччі, недооцінку бездіяльності, селективне сприйняття, якорування, каскад доступної інформації, ілюзію кластеризації, помилку гравця, помилку збігів, стереотипизацію, стадний інстинкт, ілюзію прозорості, виправдання системи і багато-багато інших.

Практичне значення когнітивних спотворень. На даний час у багатьох соціальних інститутах побутує думка, що люди схильні приймати раціональні рішення. Наприклад, інвестиційними організаціями передбачається, що інвестори будуть діяти раціонально. Однак самі інвестори спираються в діях на когнітивні спотворення, такі як емоційні ефекти, стереотипи, упередження і т.п.

Приблизно та сама ситуація спостерігається в судах присяжних, банках, державних структурах, виробничих підприємствах, сім'ях і т.д. До всього іншого, когнітивні спотворення також виражаються в тому, що в суспільній свідомості людей зберігаються різного роду забобони, що перешкоджає прищеплюванню наукового погляду на світ, яке відрізняється від патернів масової свідомості. Є й випадки, де ситуація проявляється з точністю до навпаки.

Але чи можна якось нейтралізувати чи скорегувати когнітивні



спотворення? Скажемо кілька слів і про це. Корекція когнітивних спотворень. На думку деяких учених (Хезелтона, Гігеренцера та інших), напрям і зміст когнітивних спотворень піддається контролю. Для цього застосовуються спеціальні методики, що скорочують наявні спотворення, які стимулюють людину застосовувати особливі контрольовані маневри, подібні до неконтрольованих.

До методик корекції когнітивних спотворень належать і методи їх модифікації, а сам процес корекції можна віднести до галузі психологічної терапії щодо зниження різноманітних залежностей, депресивних і тривожних станів. Цю терапію називають «Cognitive Bias Modification Therapy» (CBMT) або «Applied Cognitive Processing Therapies» (ACPT). Застосовувані в ній методи передбачають використання новітніх комп'ютерних технологій, як при безпосередній участі психотерапевта, так і без його участі. Базовими концепціями, на яких ґрунтується CBMT, є когнітивна модель уваги, когнітивна модель тривоги та деякі інші розробки нейронауки.



РОЗДІЛ 11

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ

- 1. Еволюція підходів до розуміння категорій «бізнес» та «підприємництво».**
- 2. Сутність та економіко-правове визначення суб'єктів малого та середнього бізнесу.**
- 3. Соціально-економічне значення малого та середнього бізнесу.**

1. Еволюція підходів до розуміння категорій «бізнес» та «підприємництво»

Еволюція підходів до розуміння категорій *«бізнес»* та *«підприємництво»* відображає зміни в економічних умовах, соціальних пріоритетах та наукових концепціях. В сучасному українському контексті ці терміни часто використовуються як синоніми, хоча їхнє історичне становлення та змістове наповнення мають важливі відмінності.

Історично поняття «підприємець» з'явилося раніше, ніж «бізнес». У середньовіччі у Франції так могли називати людину, яка брала на себе відповідальність за організацію масштабних проєктів, наприклад феєрверків. Перші наукові спроби осмислення феномену підприємництва пов'язують з Річардом Кантільйоном (XVIII ст.), який визначив підприємця як особу, що купує за фіксованою ціною, щоб продати за невідомою, тим самим сприймаючи ризик. Він розглядав підприємництво як особливу економічну функцію, пов'язану з новаторством та невизначеністю доходів. З розвитком капіталізму та індустріального суспільства розуміння підприємництва розширюється. Так, Ж.-Б. Сей у XIX ст. характеризував підприємця як особу, що на власний ризик та за



власний кошт виробляє певний продукт, підкреслюючи роль підприємця як організатора виробництва. А А. Маршалл виділив підприємницькі здібності як самостійний фактор виробництва, поряд із землею, працею та капіталом. Вагомий внесок у розуміння підприємництва зробив Й. Шумпетер (початок XX ст.), розглядаючи його як універсальну загальноекономічну функцію будь-якої економічної системи. За Шумпетером, підприємець – це перш за все новатор, який реалізує нові комбінації факторів виробництва (нові товари, методи виробництва, ринки, джерела сировини, форми організації). Саме новаторська функція підприємця є джерелом прибутку та рушієм економічного розвитку.

Концепція «бізнесу» як такого стала більш явно формуватися паралельно з розвитком великого промислового виробництва. Якщо підприємництво акцентувалося на індивідуальній ініціативі, ризику та новаторстві, то «бізнес» почав означати системно організований процес, цілісну діяльність, що виходить за рамки окремої комерційної операції. Основною метою бізнесу є отримання прибутку. Тобто бізнес можна визначити як певну організаційну форму реалізації підприємницької діяльності. Підприємництво часто розглядається як процес створення чогось нового, що володіє цінністю, з готовністю взяти на себе фінансові, психологічні та соціальні ризики заради винагороди й задоволення від досягнутого. Це може бути як створення нового стартапу, так і впровадження інновацій у вже існуючому великому бізнесі (внутрішнє підприємництво). Бізнес же охоплює ширший спектр діяльності, що включає планування, організацію, управління та контроль за всіма аспектами функціонування підприємства з метою створення вартості (як економічної, так і соціальної). Це включає розробку бізнес-моделей (франчайзинг, прямі продажі, B2B, B2C тощо), які описують спосіб створення цінності.

Практика розвитку підходів до бізнесу та підприємництва еволюціонувала в ході розвитку економічних систем, виробництва та ускладнення відносин. Попри відносно невеликий в історичному контексті час обігу термінів «підприємництво» та «бізнес» як



економічних та управлінських категорій, сама діяльність розвивалась ще з античності. Бізнес асоціювався з торговими операціями – обмін товарами, торгівля в натуральній формі. Підприємництво сприймалося як ремесло чи індивідуальна ініціатива. В епоху середньовіччя ці тенденції зберігались. Бізнес пов'язувався з торгівлею і ремеслом у рамках феодальної системи, однією з характеристик якої був розвиток торгових гільдій та купецьких союзів, а підприємництво визначалося як діяльність ремісників, купців із дотриманням строгих соціальних норм. В епоху Відродження (почалася в Італії в XIV ст.) формувались економічні умови – розвиток банківської системи, міжнародної торгівлі, які сприяли тому, що бізнес став більш організованим, а підприємництво вже характеризувалося як ризикована діяльність, що стає рушієм для нового типу бізнесу, інноваційні ідеї починають відігравати роль. Розвиток капіталізму (XVIII-XIX ст.), масове виробництво зумовили інституціоналізацію бізнесу, підприємництво ж акцентує увагу створенні нових ринків і технологій. XX ст. асоціюється з корпоратизацією бізнесу, який орієнтується на масове споживання. Підприємництво асоціюється з відкриттям стартапів, розвитком малих і середніх підприємств. Спостерігається чіткіша межа між великим бізнесом і підприємництвом як індивідуальною чи малою діяльністю. На початок XXI ст. визначальними чинниками розвитку стають цифровізація, орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність. Підприємництво сприймається як рушій інновацій, іноді інтегрується з великим бізнесом через стартапи, відбувається об'єднання бізнесу і підприємництва в екосистемах, зростання ролі соціальних і технологічних інновацій.

Отже, еволюція підходів до розуміння та практики реалізації «бізнесу» та «підприємництва» відображає перехід від простої торговельної діяльності до складних системних процесів, що включають інновації, ризик, управління ресурсами та соціальну відповідальність. Якщо підприємництво є рушійною силою, що створює нове та рухає економіку вперед, то бізнес – це



організаційна структура та системний підхід, що дозволяє реалізувати ці підприємницькі ідеї, масштабувати та забезпечити їхнє стабільне функціонування в ринковому середовищі. В Україні ці терміни часто використовуються взаємозамінно, але їхнє історичне та концептуальне розмежування допомагає краще зрозуміти глибину та багатогранність цих явищ.

2. Сутність та економіко-правове визначення суб'єктів малого та середнього бізнесу

Малий та середній бізнес є ключовим аспектом підприємництва, оскільки організації цієї сфери становлять основу більшості економік світу. **Малий і середній бізнес** (МСБ) – це сукупність суб'єктів підприємницької діяльності, які відрізняються обмеженими масштабами виробничих ресурсів, кількістю працівників і обсягами доходу, функціонують переважно на локальних або регіональних ринках, вирізняються гнучкістю управління, високим рівнем адаптації до змін зовнішнього середовища та відіграють ключову роль у забезпеченні зайнятості, розвитку інновацій і зміцненні економічної стабільності країни (рис. 11.1.1).

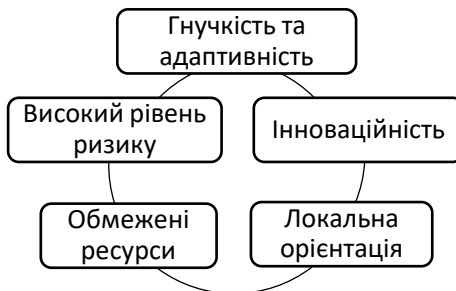


Рис. 11.1.1. Основні характеристики МСБ

Критерії визначення за розміром можуть відрізнятися в різних країнах, але загалом їх метою є виокремлення підприємств, які мають менший масштаб діяльності порівняно з великими корпораціями (рис. 11.1.2).



Підприємства	
Кількісні критерії: чисельність працюючих, річний валовий дохід, величина активів, обсяг виробництва, розмір власного капіталу, позиція на ринку	Якісні критерії: незалежність, управління власником, рівень ризику, рівень домінування в галузі

Рис. 11.1.2. Критерії класифікації підприємств за розміром

В Україні класифікація підприємств визначена Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (табл. 11.1.1):

Таблиця 11.1.1

Кількісні критерії класифікації підприємств за розміром

Критерій	Мікро- підприємства	Малі	Середні	Великі
Середня кількість працівників	до 10 осіб включно	до 50 осіб включно (не перевищує 50)	до 250 осіб включно (не перевищує 250)	понад 250 осіб
Річний дохід (за середньорічним курсом НБУ)	до 2 млн євро включно	до 10 млн євро включно	до 50 млн євро включно	понад 50 млн євро
Балансова вартість активів (за середньорічним курсом НБУ)	до 350 тис. євро включно	до 4 млн євро включно	до 20 млн євро включно	понад 20 млн євро

Для віднесення до певної категорії підприємство має відповідати щонайменше двом із цих критеріїв за показниками на дату складання річної фінансової звітності за попередній річний



звітний період.

28 лютого 2025 року набув чинності Закон України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 9 січня 2025 року, який вступив в дію з 28 серпня 2025 року. Закон № 4196-IX вносить зміни до понад 30 законів, зокрема, Цивільного кодексу України, Земельного кодексу України, Господарського процесуального кодексу України, Кодексу України з процедур банкрутства, Основ законодавства України про охорону здоров'я, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та ін. Зміни стосуються й критеріїв класифікації підприємств за розміром, залишаються два критерії – середня кількість працівників та річний дохід, критерій щодо балансової вартості активів знімається. Чітке економіко-правове визначення суб'єктів МСБ має кілька важливих наслідків для отримання державної підтримки, оподаткування та звітності, статистичного обліку, реалізації регуляторної державної політики. Так, цільові програми державної підтримки (фінансова, консультаційна, освітня, регуляторні преференції) розробляються і впроваджуються саме для тих суб'єктів, які цього потребують. Виокремлення кількісних критеріїв забезпечує можливість встановлення різних систем оподаткування та вимог до бухгалтерського обліку та фінансової звітності (наприклад, спрощена система оподаткування для певних категорій МСБ), а також коректний статистичний облік та аналіз ролі МСБ в економіці країни. Інвестори можуть використовувати зазначені критерії для оцінки масштабу та типу бізнесу, держава має можливість диференціювати підходи до регулювання діяльності різних за розміром підприємств, зменшуючи адміністративне навантаження на МСБ.

Економіко-правове визначення суб'єктів малого та середнього бізнесу є фундаментальним інструментом для ефективного управління економікою, підтримки підприємництва та стимулювання розвитку конкурентного середовища в країні.

Необхідно зауважити ряд відмінностей малого і середнього



бізнесу, окрім кількісних параметрів. Це локалізація діяльності, структура управління, доступ до фінансування, конкурентні переваги, впровадження інновацій (табл. 11.1.2).

Таблиця 11.1.2**Відмінності між малим і середнім бізнесом**

Ознака	Малий бізнес	Середній бізнес
Локалізація діяльності	зазвичай працює на локальному рівні, обслуговуючи місцевих клієнтів	може виходити на національний або міжнародний ринок, розширюючи географію продажів
Структура управління	управління здійснюється власником або невеликою командою, рішення приймаються швидко	має більш складну організаційну структуру, включає менеджерів, відділи маркетингу, фінансів, HR тощо
Доступ до фінансування	часто стикається з труднощами у залученні кредитів та інвестицій	має кращі можливості отримання фінансування, може залучати венчурний капітал або державну підтримку
Конкурентні переваги	гнучкий, швидко адаптується до змін ринку, може працювати у вузьких нішах	має більші ресурси для масштабування, може конкурувати з великими компаніями
Впровадження інновацій	часто є джерелом нових ідей, експериментує з продуктами та послугами	має можливості для впровадження технологій, розширення виробництва та автоматизації

3. Соціально-економічне значення малого та середнього бізнесу

Малий та середній бізнес є основою розвитку економіки, забезпечуючи зайнятість, конкуренцію, інновації та соціальну стабільність. Його значення можна розглянути через кілька основних аспектів.

Формування ВВП та економічне зростання.



У розвинених країнах частка МСБ у ВВП коливається від 40% до 60%. В Україні, незважаючи на виклики, МСБ також робить суттєвий внесок, який має потенціал до значного зростання. Завдяки своїй гнучкості та інноваційності, МСБ часто є драйвером економічного зростання, особливо в періоди відновлення економіки.

Інноваційний потенціал та впровадження нових технологій.

Малі підприємства часто є більш гнучкими та відкритими до експериментів, ніж великі корпорації. Такі підприємства можуть швидко реагувати на нові потреби споживачів, впроваджувати інновації та змінювати бізнес-стратегії, й тому часто працюють у нішевих сегментах ринку, де великі корпорації неефективні. Вони є активними розробниками та впроваджувачами нових технологій, продуктів та послуг, що стимулює загальний науково-технічний прогрес. МСБ слугує своєрідним «полігоном» для тестування нових бізнес-моделей та ідей, які згодом можуть бути масштабовані або інтегровані у великий бізнес.

Розвиток конкурентного середовища.

Велика кількість МСБ запобігає монополізації ринків, стимулюючи конкуренцію. Це приводить до підвищення якості продукції, зниження цін та ефективнішого використання ресурсів. Конкуренція з боку МСБ змушує великі компанії бути більш ефективними та інноваційними, забезпечуючи здорове конкурентне середовище та запобігаючи монополізації ринків.

Диверсифікація економіки та регіональний розвиток.

Розвиток МСБ у різних галузях зменшує залежність економіки від кількох великих підприємств або секторів, роблячи її більш стійкою до шоків. МСБ сприяє збалансованому регіональному розвитку, створюючи робочі місця та розвиваючи інфраструктуру не лише у великих містах, а й у малих містах та сільській місцевості. Це запобігає надмірній урбанізації та забезпечує економічну активність на всій території країни.



Наповнення бюджету та податкові надходження.

Хоча МСБ може сплачувати менше податків, сукупний внесок цього сектору у державний та місцеві бюджети дуже значний. Ці кошти використовуються для фінансування соціальних програм, освіти, охорони здоров'я та інфраструктури.

Формування мережі партнерства та субконтрактингу.

МСБ часто виступає як постачальник сировини, комплектуючих або послуг для великих підприємств, створюючи ефективні виробничі ланцюжки та сприяючи кооперації. Це дозволяє великим компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, делегуючи другорядні процеси більш спеціалізованим малим підприємствам.

Стабілізуюча функція.

У кризові періоди МСБ часто виявляється більш стійким, ніж великі корпорації, завдяки меншій залежності від глобальних ринків та здатності швидко перепрофілюватися. Розосереджений характер МСБ знижує системні ризики для економіки.

Соціальне значення.

МСБ є потужним генератором зайнятості, створюючи 60-70% робочих місць у більшості країн. Особливо важливо, що ці підприємства часто працевлаштовують соціально вразливі групи населення, молодь без досвіду, людей похилого віку, забезпечуючи їм можливості для самореалізації.

Функціонування МСБ сприяє формуванню середнього класу – основи стабільного суспільства. Підприємці та їхні працівники мають стабільні доходи, що забезпечує соціальну мобільність та зменшує нерівність у суспільстві.

Культурне та суспільне значення.

Малий бізнес зберігає місцеві традиції, ремесла та культурну ідентичність. Сімейні підприємства передають знання та цінності з покоління в покоління, формуючи соціальний капітал громад.



Тема 2. СУЧАСНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1. Організаційні-правові форми підприємництва.
2. Види господарських товариств та їх характеристика.
3. ФОП як форма ведення бізнесу. Питання вибору організаційно-правової форми для малого і середнього бізнесу.
4. Франчайзинг як форма організації бізнесу.
5. Форми об'єднань підприємств в Україні.

1. Організаційні-правові форми підприємництва

Організаційно-правові форми підприємницької діяльності –

це сукупність юридичних та економічних ознак, які визначають правовий статус суб'єкта господарювання, порядок його створення, функціонування, відповідальності та припинення діяльності. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності визначаються законодавством кожної країни, однак узагальнено можна визначити такі основні форми, як 1) одноосібне володіння; 2) товариства; 3) корпорації.

Одноосібне володіння (індивідуальне підприємництво) є найпростішою формою підприємницької діяльності, за якої одна фізична особа володіє, управляє і несе повну відповідальність за свій бізнес. Відповідно всі рішення приймаються однією особою, вона ж отримує весь прибуток і несе всі збитки. Юридично бізнес від власника не відокремлюється, тобто власник і бізнес є одним цілим в очах закону. Власник несе особисту, необмежену відповідальність за всі борги та зобов'язання бізнесу. Його особисте майно (будинки, автомобілі, заощадження) може бути використано для покриття ділових боргів. Процедура реєстрації та закриття є відносно швидкими, простими та недорогими порівняно з іншими формами. Прибуток бізнесу оподатковується як особистий дохід власника, що часто дозволяє скористатися спрощеними системами оподаткування. Є обмеження для залучення капіталу, інвестування капіталу через продаж часток



власності неможливе. Зазвичай джерелом фінансування є власні заощадження власника, позики від друзів/родичів або банківські кредити. В Україні такої організаційної форми відповідає Фізична особа-підприємець (ФОП).

Товариства (партнерства) – це форма підприємницької діяльності, що створюється двома або більше особами (фізичними або юридичними) для ведення спільної господарської діяльності з метою отримання прибутку. Основні характеристики:

- спільна власність та управління, бізнес належить кільком партнерам, які спільно беруть участь в управлінні, хоча розподіл ролей може бути різним, залежно від виду товариства;
- юридична відокремленість (для деяких форм);
- відповідальність може бути обмеженою вкладом або повною залежно від виду товариства;
- розподіл прибутку здійснюється між партнерами відповідно до їхніх часток у капіталі або за домовленістю, зафіксованою в установчих документах;
- збільшені можливості для залучення капіталу через залучення нових партнерів або вкладників;
- розподіл ризиків та ресурсів між партнерами;
- більш складна реєстрація та управління порівняно з одноосібним володінням, вимагає розробки установчих документів (статуту), що регулюють відносини між партнерами.

Корпорації (акціонерні товариства) – це юридична особа, яка є відокремленою від своїх власників (акціонерів). Капітал корпорації поділений на акції, які можуть вільно бути продані або передані іншим особам, що забезпечує ліквідність інвестицій. Корпорація є самостійною юридичною особою, окремою від своїх власників (акціонерів) та керівництва. Вона може укладати договори, володіти майном, подавати до суду та бути позивачем від свого імені. Акціонери несуть відповідальність за борги корпорації лише в межах вартості належних їм акцій, а особисте майно захищене від позовів до корпорації.



Корпорації можуть залучати значні обсяги капіталу шляхом продажу акцій широкому колу інвесторів, у тому числі на фондових біржах, що є значною перевагою. Зазвичай управління корпорацією здійснюється найманими менеджерами та наглядовою радою, а не безпосередньо акціонерами (особливо у великих АТ). Акціонери впливають на управління через загальні збори акціонерів. Процедура реєстрації та функціонування корпорацій є найбільш складною та зарегульованою, вона вимагає дотримання численних нормативних актів, регулярної звітності та прозорості. Прибуток корпорації оподатковується на рівні компанії (податок на прибуток), а потім дивіденди, виплачені акціонерам, можуть оподатковуватися як їхній особистий дохід.

Кожна з цих форм має свої економічні та правові переваги та недоліки, що робить вибір оптимальної форми критичним рішенням для будь-якого підприємця. Основними критеріями вибору тієї чи іншої організаційної форми ведення бізнесу є: кількість засновників бізнесу та їх взаємовідносини, відповідальність, потреби у залученні капіталу та масштабуванні бізнесу, оподаткування, реєстрація/ліквідація та адміністративні витрати, вид діяльності, організація управління. Для малого та середнього бізнесу оцінка зазначених критеріїв відповідно до українського законодавства дозволяє визначити такі організаційно-правові форми, як фізична особа підприємець (ФОП), приватне підприємство (ПП) та різні види господарських товариств.

Як згадувалось у темі 1, з 28.05.25 р. вводиться в дію Закон України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», відповідно до норм якого дещо змінюється перелік організаційно-правових форм. Так, з 28.08.2025 протягом 3 років (строк перехідного періоду) має відбутись обов'язкова корпоратизація державних підприємств; створення організаційно правових форм державного підприємства, казенного підприємства, комунального підприємства, спільного комунального підприємства, приватного



підприємства, іноземного підприємства, дочірнього підприємства, підприємства об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки), підприємства споживчої кооперації забороняється; підприємства, що функціонують у застарілих організаційно-правових формах, таких як приватні підприємства або підприємства об'єднань громадян, повинні будуть або пройти перетворення в господарські товариства, або автоматично отримати статус ТОВ без необхідності змін у статутах.

2. Види господарських товариств та їх характеристика

Відповідно до діючого в Україні законодавства та запроваджуваних нових змін, основними видами господарських товариств, форму яких можуть використовувати у малому та середньому бізнесі, є:

- *повне товариство (ПТ)* – товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть солідарну додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном;

- *командитне товариство (КТ)* – товариство, в якому поряд з одним або кількома учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність всім своїм майном (повні учасники), є також один або кілька учасників (вкладників), відповідальність яких обмежується сумою їхнього вкладу до майна товариства (вкладники, або командитисти);

- *товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)* – товариство, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

- *товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)* – товариство, статутний капітал якого поділений на частки, а учасники несуть відповідальність за борги товариства своїми внесками, а в разі їх недостатності – додатково належним їм



майном у розмірі, кратному до їхнього внеску, встановленому статутом товариства;

– *акціонерне товариство (АТ)* – товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість акцій однакової номінальної вартості.

Для малого та середнього бізнесу в Україні Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є безумовним лідером завдяки обмеженій відповідальності, гнучкості та відносній простоті управління. Інші форми (ПТ, КТ, ТДВ) значно менш поширені через свої специфічні особливості відповідальності, а АТ – через складність та високі вимоги до капіталу.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) може бути засноване однією або кількома особами (фізичними або юридичними). Основною перевагою є те, що учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу, їхнє особисте майно захищене. Установчим документом, який регламентує діяльність ТОВ, є статут, а управління здійснюється загальними зборами учасників (вищий орган), які обирають виконавчий орган (директора, дирекцію). Законодавством не встановлено мінімального розміру статутного капіталу (на відміну від деяких інших країн або попереднього законодавства України). Капітал формується за рахунок вкладів учасників. Така організаційно-правова форма є безумовним лідером для малого та середнього бізнесу. Основна перевага ТОВ – обмежена відповідальність учасників, а це означає, що вони ризикують лише сумою свого внеску до статутного капіталу, особисте майно не є об'єктом ризику. ТОВ відносно легко створювати та управляти, воно має гнучку структуру для розподілу прибутку та дозволяє залучати інвестиції від нових учасників. ТОВ має також солідніший імідж для партнерів та банків порівняно з ФОП.



3. ФОП як форма ведення бізнесу. Питання вибору організаційно-правової форми для малого і середнього бізнесу

Фізична особа-підприємець (ФОП) – це найпростіша та найпоширеніша в Україні організаційно-правова форма ведення бізнесу, при якій фізична особа реєструється як суб'єкт господарювання. На відміну від юридичних осіб (таких як ТОВ чи АТ), ФОП не є окремою юридичною особою. Це означає, що бізнес і його власник є однією і тією ж правовою одиницею (табл. 11.2.1).

Таблиця 11.2.1

Основні характеристики ФОП

Правовий статус	Не є юридичною особою, але має право укладати договори, відкривати рахунки, мати печатку.
Власність	Бізнесом володіє, управляє та повністю контролює одна фізична особа.
Капітал	Для реєстрації та ведення діяльності ФОП не потрібно формувати статутний капітал.
Відповідальність	ФОП несе повну відповідальність за всі борги та зобов'язання свого бізнесу усім своїм майном, яке належить йому як фізичній особі (включаючи особисте житло, автомобіль, заощадження тощо)
Створення/ліквідація	Процедура реєстрації та закриття ФОП є однією з найшвидших та найменш витратних – подача заяви до державного реєстратора з мінімальним пакетом документів та сплата державного мита. Це можна зробити онлайн через портал «Дія».
Управління	Здійснюється одноосібно, без створення органів управління.
Оподаткування	ФОП часто мають право обирати спрощену систему оподаткування (єдиний податок), що значно спрощує ведення обліку та зменшує податкове навантаження порівняно із загальною системою. Єдиний податок передбачає сплату фіксованої суми податку або невеликого відсотка від доходу.
Бухгалтерський облік	Ведення бухгалтерії для ФОП є значно простішим, особливо на спрощеній системі оподаткування.
Розподіл прибутку	Весь отриманий прибуток після сплати податків та покриття витрат належить підприємцю, і він може використовувати його на власний розсуд.
Фінансування діяльності	ФОП не може продавати частки у бізнесі чи випускати акції для залучення капіталу. Можливі лише кредити, позики або власні кошти.



Питання вибору організаційно-правової форми для малого та середнього бізнесу є одним із фундаментальних та стратегічно важливих рішень на етапі створення та подальшого розвитку підприємства. Це не просто формальна процедура, а свідомий вибір, який визначає значну частину економічної, правової та управлінської архітектури майбутнього бізнесу. Як зазначалось вище, організаційно-правова форма – це юридичне оформлення бізнесу, яке визначає правовий статус підприємства; спосіб управління; відповідальність власників; податкову систему; можливості залучення інвестицій.

Одним із найважливіших аспектів при виборі є фінансові ризики. Вибір форми безпосередньо впливає на рівень особистої майнової відповідальності засновників (власників) за зобов'язаннями бізнесу. Для ФОП та учасників повного товариства відповідальність необмежена – ризик втрати всього особистого майна, для учасників ТОВ та акціонерів АТ відповідальність є обмеженою – ризик втрати лише свого внеску до капіталу підприємства. Правильний вибір дозволяє підприємцю свідомо управляти рівнем фінансового ризику, який він готовий нести.

Організаційно-правова форма значно впливає на доступність джерел фінансування та потенціал для зростання. ФОП обмежений власними коштами та банківськими кредитами/позиками, не може залучати інвестиції шляхом продажу часток. ТОВ набагато гнучкіше, дозволяє залучати нових учасників, збільшувати статутний капітал, що робить його привабливішим для інвесторів та банків. Питання вибору форми є питанням довгострокового бачення бізнесу: чи планується масштабування, чи бізнес залишатиметься невеликим, самодостатнім.

Кожна форма має свої особливості щодо системи оподаткування та складності ведення обліку й звітності. ФОП часто може використовувати спрощену систему оподаткування (єдиний податок), що є найменш обтяжливим у плані податків та звітності. ТОВ також може бути платником єдиного податку, але має більш складний бухгалтерський облік та звітність, ніж ФОП. АТ найбільш



складне з точки зору оподаткування, регулювання та звітності, що автоматично виключає його для більшості МСБ. Отже, вибір форми безпосередньо впливає на фінансові витрати, пов'язані з податками, а також на адміністративні витрати на ведення бухгалтерії та юридичний супровід.

Якщо бізнес засновується кількома партнерами, вибір форми визначає правила взаємодії, розподілу повноважень, прийняття рішень та виходу з бізнесу. У ТОВ ці питання чітко регламентовані законодавством і статутом, що допомагає уникнути конфліктів, а у ФОП таке питання не стоїть, оскільки власник один.

Правовий статус підприємства впливає на його сприйняття на ринку. ТОВ та інші юридичні особи часто сприймаються як більш «солідні» та надійні партнери для ведення бізнесу, укладання великих контрактів, участі в тендерах. ФОП може мати обмеження у співпраці з деякими великими компаніями або при роботі на міжнародному ринку, хоча це залежить від сфери діяльності. Деякі види діяльності (наприклад, фінансова, страхова, банківська) можуть мати законодавчі обмеження щодо організаційно-правової форми. Специфіка галузі (високоризикова, капіталоемна) може диктувати певний вибір форми.

Отже, питання вибору організаційно-правової форми для малого та середнього бізнесу є багатофакторним та комплексним рішенням. Воно вимагає від підприємця не лише розуміння правових норм, а й чіткого бачення майбутнього бізнесу: його масштабу, потенційних ризиків, планів розвитку, кількості засновників та їхніх очікувань. Це питання є балансом між: простотою та вартістю реєстрації (нижчі у ФОП); рівнем особистої відповідальності (обмежена у ТОВ); можливостями для залучення капіталу та розвитку (ширші у ТОВ); податковим навантаженням (залежить від обраної системи оподаткування); адміністративною та бухгалтерською складністю (вищі у ТОВ, найвищі у АТ).

Неправильний вибір форми на старті може призвести до непотрібних ризиків, зайвих витрат, обмеження розвитку бізнесу або до необхідності дороговартісної та складної реорганізації в



майбутньому. Тому до цього питання варто підходити виважено. Для малого бізнесу найчастіше обирають ФОП через простоту та вигідне оподаткування. Така форма є оптимальним вибором для індивідуальних підприємців, малого бізнесу та надання професійних послуг, де не потрібне залучення значних інвестицій та створення складної організаційної структури. Для середнього бізнесу або бізнесу з партнерами – ТОВ є найкращим балансом між гнучкістю, безпекою та репутацією.

4. Франчайзинг як форма організації бізнесу

Однією із сучасних організаційно-правових моделей ведення бізнесу, що передбачає співпрацю між незалежними суб'єктами господарювання на основі передачі права користування успішною бізнес-моделлю, брендом, ноу-хау та підтримкою, є франчайзинг. Франчайзинг – це система відносин, при якій власник бренду (франчайзер) передає іншій особі або компанії (франчайзі) право використовувати свій бренд, комерційне найменування, технології ведення бізнесу, систему управління та інші об'єкти права інтелектуальної власності в обмін на роялті (регулярні платежі) та/або початковий внесок (паушальний платіж). По суті, це модель розширення бізнесу, що поєднує переваги великої мережі з мотивацією місцевого підприємця.

Центральною ідеєю франчайзингу є тиражування успішної бізнес-моделі. Франчайзер вже розробив, випробував і довів ефективність своєї бізнес-концепції, а франчайзі отримує можливість відкрити власну справу під відомою маркою, використовуючи вже готові інструменти та знання. Франчайзі отримує право використовувати відому торгову марку, логотип, фірмовий стиль, що значно прискорює процес залучення клієнтів. Франчайзер надає повний пакет операційних процедур, стандартів якості, технологій виробництва/надання послуг, що забезпечує уніфікований досвід для споживача у всіх точках мережі, а також зазвичай – початкове та постійне навчання персоналу франчайзі, консультаційну підтримку з питань управління, маркетингу,



продажів, логістики тощо. Основним юридичним документом, що регулює відносини між сторонами, їхні права, обов'язки та відповідальність, є договір франчайзингу (комерційна концесія). Ця модель здобула надзвичайну популярність у світі бізнесу завдяки таким гігантам, як McDonald's та Subway. Франчайзинг має переваги і недоліки для обох сторін (рис. 11.2.1).



Рис. 11.2.1. Переваги та недоліки франчайзингу

Це унікальна форма підприємницької діяльності, яка дозволяє масштабувати бізнес із залученням зовнішніх інвестицій та мотивувати локальних підприємців, мінімізуючи при цьому деякі ризики для обох сторін. Франчайзинг пропонує баланс між централізованим контролем та незалежною ініціативою, що робить його привабливим як для компаній, що прагнуть зростання, так і для осіб, які шукають шлях до власної справи з меншим початковим ризиком. Успіх франчайзингу значною мірою залежить від якості бізнес-моделі франчайзера та ефективності взаємодії між сторонами. Франчайзинг є потужним двигуном економічного розвитку, оскільки стимулює підприємництво, сприяє створенню робочих місць, поширенню інновацій і стандартів та збільшенню конкуренції.



5. Форми об'єднань підприємств в Україні

В Україні, згідно із законодавством, об'єднання підприємств (юридичних осіб) є господарськими організаціями, утвореними у складі двох або більше підприємств. Метою таких об'єднань є координація їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань, досягнення спільних стратегічних цілей, які кожне підприємство окремо реалізувати не може або це було б менш ефективно. Такі об'єднання створюються з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, раціонального використання ресурсів, спільного освоєння нових ринків, впровадження інновацій і сучасних технологій, розвитку спільної інфраструктури, а також оптимізації витрат. Об'єднання підприємств є юридичними особами, які можуть утворюватися на добровільних засадах за ініціативою підприємств (господарські об'єднання) або за рішенням державних/комунальних органів (державні/комунальні господарські об'єднання). Об'єднання юридичних осіб створюються та діють у формі асоціації, корпорації, консорціуму, концерну, іншого об'єднання юридичних осіб, передбаченого законом. *Асоціація* – це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися. Асоціація може централізувати одну або кілька виробничих та управлінських функцій, сприяти розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв, але не має права втручатися у господарську діяльність підприємств-учасників. Учасники асоціації зберігають свою самостійність та право входити до інших асоціацій. Метою створення асоціацій є лобювання інтересів учасників перед органами державної влади та іншими організаціями; координація діяльності щодо спільних стратегій, стандартів; реалізація спільних проєктів; навчання та розвиток через тренінги та семінари для учасників.

Корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі об'єднання виробничих, науково-технічних та фінансових інтересів



підприємств, що об'єдналися, з делегуванням окремих повноважень централізованому органу управління корпорації. Учасники корпорації (як правило, акціонерні товариства) зберігають статус юридичної особи, але підпорядковуються спільним рішенням централізованого органу управління у частині делегованих повноважень. Зазвичай це вертикально інтегрована структура. Корпорації створюються для реалізації таких завдань як забезпечення єдиного стратегічного управління діяльністю великих виробничих або науково-виробничих комплексів, оптимізація виробничих ланцюгів (наприклад, від видобутку сировини до готової продукції), централізація функцій.

Консорціум – це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум створюється на визначений строк або до досягнення поставленої мети, після чого він припиняє свою діяльність. Учасники зберігають свою юридичну самостійність. Така форма господарського об'єднання використовується для реалізації великих проектів, які вимагають об'єднання ресурсів, знань та досвіду кількох підприємств (будівництво великих об'єктів, розробка нових технологій, участь у міжнародних тендерах); зменшення ризиків, мобілізації ресурсів для конкретної мети.

Концерн – це статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну зберігають свою юридичну особу, але втрачають значну частину економічної самостійності, оскільки підпорядковуються єдиному керівництву концерну. Вибір форми об'єднання залежить від цілей, ступеня інтеграції, бажаного рівня контролю та самостійності учасників (табл. 11.2.2).



Таблиця 11.2.2

Форми господарський об'єднань юридичних осіб в Україні

Форма об'єднання	Приклад	Сфера діяльності	Мета створення
Консорціум	Консорціум міжнародних компаній при будівництві метро на Виноградар у Києві	Будівництво, інфраструктура	Спільна реалізація масштабного інфраструктурного проекту
Корпорація	Державна корпорація «Укроборонпром», м. Київ	Оборонна промисловість	Об'єднання підприємств оборонної галузі для координації і модернізації виробництва
Холдингова компанія	МХП (Миронівський хлібопродукт), Миронівка, Київська область	Аграрний сектор, харчова промисловість	Централізоване управління аграрним бізнесом, оптимізація виробничого циклу
Асоціація	Асоціація українських банків, м. Київ	Фінансовий сектор, банківська діяльність	Захист інтересів банків, розробка стандартів, професійне лобіювання
Концерн	Концерн «Галнафтогаз» (мережа АЗС «ОККО»), м. Львів	Роздрібна торгівля пальним, нафтопродукти	Управління підприємствами паливно-енергетичного та сервісного сектору

Концерни використовуються для створення монополій або олігополій через концентрацію капіталу та ресурсів для домінування на ринку; забезпечення ефективної координації та контролю над діяльністю великої кількості підприємств у різних галузях або на різних етапах виробництва та оптимізації ресурсів для підвищення загальної ефективності.



Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1. Механізм державної реєстрації підприємства.
2. Ліцензування підприємницької діяльності.
3. Захист прав інтелектуальної власності у підприємницькій діяльності.
4. Порядок ліквідації підприємства та призупинення діяльності.

1. Механізм державної реєстрації підприємства

Механізм державної реєстрації суб'єктів господарювання

можна визначити як послідовність юридичних та адміністративних дій, що здійснює фізична або юридична особа для офіційного набуття статусу підприємця чи підприємства. Механізм забезпечує правове визнання бізнесу, дає йому можливість діяти легально та бути суб'єктом господарських правовідносин і реалізується через Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР). Увесь процес реєстрації регулюється Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Державну реєстрацію проводять: державні реєстратори при виконавчих комітетах місцевих рад, нотаріуси (для юридичних осіб), центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), акредитовані суб'єкти (банки, що мають відповідну ліцензію).

Механізм державної реєстрації суб'єктів господарювання малого і середнього бізнесу в Україні є доволі спрощеним та максимально цифровізованим. Як зазначено в попередній темі, дві основних найбільш поширених організаційно-правових форми ведення МСБ – ФОП чи ТОВ. Перед реєстрацією необхідно обрати, чи буде це ФОП чи ТОВ, а також визначити основні та додаткові види економічної діяльності (КВЕДи) для започатковуваного



бізнесу. Порядок реєстрації передбачає наступний алгоритм: підготовка документів – вибір способу подачі документів – подача документів онлайн через портал «Дія» або офлайн через ЦНАП чи державного реєстратора/нотаріуса – отримання результату. Кожний етап реєстрації має свої особливості для ФОП чи ТОВ (табл.11.3.1).

Таблиця 11.3.1

Реалізація алгоритму реєстрації для ФОП /ТОВ

Етап	ФОП	ТОВ
Підготовка документів	Паспорт та ідентифікаційний код. Заява про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця (можна заповнити онлайн або у ЦНАПі). Заява про обрання спрощеної системи оподаткування або про реєстрацію платником ПДВ (за бажанням, подається разом із заявою про реєстрацію). Квитанція про сплату адміністративного збору	Паспорт та ідентифікаційний код засновника(ів) та директора. Протокол загальних зборів засновників (або рішення одноособового засновника) про створення ТОВ, де визначено назву, місцезнаходження, розмір статутного капіталу, розподіл часток, призначення директора тощо. Статут ТОВ (може бути обраний типовий модельний статут або розроблений індивідуальний). Заява про державну реєстрацію юридичної особи. Структура власності ТОВ. Квитанція про сплату адміністративного збору
Вибір способу подачі документів	Онлайн Авторизація на порталі «Дія» за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП). КЕП можна отримати в акредитованих центрах сертифікації ключів, зокрема у ПриватБанку або в застосунку «Дія» (Дія.Підпис).	



Продовження табл. 11.3.1

	Вибір послуги: Реєстрація ФОП	Вибір послуги: Реєстрація ТОВ
	Введення всіх необхідних даних та підписання заяви КЕП	
	Офлайн – Звернення до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) або до державного реєстратора/нотаріуса за місцем реєстрації (прописки) для ФОП або за місцезнаходженням для ТОВ. – Подання підготовлених документів (в паперовому вигляді). – Заповнення заяви (якщо не заповнена заздалегідь). – Сплата адміністративного збору (якщо передбачено, наприклад, за реєстрацію ТОВ або за отримання витягу з ЄДР). Реєстрація ФОП, як правило, безкоштовна.	
Отримання результату	– Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (ЄДР), який є основним документом, що підтверджує державну реєстрацію. В онлайн-режимі він надходить на електронну пошту. – Після реєстрації інформація про суб'єкта господарювання автоматично передається до податкової служби, органів статистики та Пенсійного фонду.	
Терміни реєстрації	До 24 годин з моменту отримання документів, а автоматична реєстрація через Дію – практично миттєво.	Автоматична реєстрація за 10 хвилин, за участі реєстратора – 1-3 робочих дня.

2. Ліцензування підприємницької діяльності

Ряд видів підприємницької діяльності потребує ліцензій. В Україні перелік ліцензованих видів господарської діяльності визначено в Законі «Про ліцензування видів господарської діяльності». **Ліцензування** – це механізм державного регулювання, що полягає у видачі спеціального дозволу (ліцензії) на провадження певних видів господарської діяльності, визначених



законодавством, які можуть потенційно нести ризики для здоров'я, безпеки громадян, навколишнього середовища, національних інтересів або інших важливих аспектів суспільства (рис. 11.3.1).

Виключний перелік	•Ліцензуванню підлягають лише ті види господарської діяльності, які прямо визначені законом. Забороняється встановлювати ліцензування інших видів діяльності.
Ліцензійні умови	•Для кожного виду ліцензованої діяльності існують спеціальні ліцензійні умови – це вичерпний перелік вимог, яким повинен відповідати суб'єкт господарювання для отримання та провадження ліцензованої діяльності (наприклад, наявність певного обладнання, кваліфікація персоналу, відповідність приміщень, фінансові гарантії тощо).
Орган ліцензування	•Кожен вид ліцензованої діяльності має свій орган ліцензування (міністерство, державне агентство, служба), який видає ліцензії, контролює дотримання ліцензійних умов та може застосовувати санкції (призупинення, анулювання ліцензії).
Термін дії	•За загальним правилом, ліцензії видаються на необмежений строк. Винятки становлять випадки, коли окремими законами встановлено строковий характер ліцензії (наприклад, у сфері телебачення та радіомовлення).
Плата за ліцензію	•За видачу ліцензії справляється адміністративний збір

Рис. 11.3.1. Основні характеристики ліцензування

Для малого і середнього бізнесу ліцензування необхідно, якщо бізнес працює в ліцензованій сфері. Розмір бізнесу (малий,



середній) не є критерієм для звільнення від ліцензування. Якщо вид діяльності, який планує здійснювати ФОП чи ТОВ, є в переліку ліцензованих, то отримання ліцензії обов'язкове. Більшість видів стандартної підприємницької діяльності (торгівля, послуги, ІТ, легке виробництво) не потребують ліцензії, але можуть вимагати реєстрацію або дозволи (наприклад, санітарні, пожежні, сертифікацію тощо).

Найчастіше в малому та середньому бізнесі зустрічаються такі види діяльності, які підлягають ліцензуванню в Україні: виробництво та торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами (оптова та роздрібна торгівля, виробництво); медична практика (всі види медичної допомоги, аптечна діяльність); ветеринарна практика; туроператорська діяльність; охоронна діяльність; посередництво у працевлаштуванні за кордоном; перевезення пасажирів, небезпечних вантажів, міжнародні перевезення (автомобільним транспортом, залізничним, морським, річковим, повітряним); фінансові послуги (наприклад, діяльність з обміну валют, надання кредитів небанківськими установами); будівельна діяльність (окремі види, що стосуються об'єктів підвищеної небезпеки, або, наприклад, виконання робіт протипожежного призначення); освітня діяльність (діяльність закладів освіти); діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів; виробництво лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами; операції з металобрухтом (заготівля, переробка).

Ліцензування є невід'ємною частиною регулювання певних видів підприємницької діяльності в Україні, і малий та середній бізнес повинен враховувати ці вимоги, щоб працювати легально та уникнути юридичних проблем.

3. Захист прав інтелектуальної власності у підприємницькій діяльності

Захист прав інтелектуальної власності критично важливий для бізнесу, оскільки об'єкти інтелектуальної власності є цінними



активами, що формують конкурентні переваги та репутацію. Інтелектуальну власність можна визначити як продукти творчої діяльності людини, які охороняються законом. У бізнесі це може бути торговельна марка (бренд); винаходи, корисні моделі, промислові зразки; авторські твори (дизайн, текст, музика, програмне забезпечення); комерційні таємниці, ноу-хау. **Механізм захисту прав інтелектуальної власності у підприємницькій діяльності** – це система правових, організаційних та економічних заходів, спрямованих на охорону та захист прав суб'єктів підприємництва на результати їхньої інтелектуальної діяльності. Він передбачає два етапи та відповідні інструменти. *Перший етап* можна визначити як превентивні заходи, що включають набуття та фіксацію прав інтелектуальної власності. Інструменти цього етапу:

1. *Державна реєстрація*. Для більшості об'єктів промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, географічні зазначення, топографії інтегральних мікросхем) ключовим етапом є їх реєстрація у Національному органі інтелектуальної власності (НОІВ), яким в Україні є Державне підприємство "Український інститут інтелектуальної власності" (Укрпатент).

2. *Депонування* (для авторського права). Хоча авторське право виникає автоматично, його можна зареєструвати в Укрпатенті або укласти договір про управління майновими правами з організаціями колективного управління. Це створює додаткові докази авторства та дати створення твору.

3. *Забезпечення режиму комерційної таємниці* (для ноу-хау) шляхом розробки внутрішніх положень, політик, інструкцій щодо захисту та нерозголошення конфіденційної інформації.

4. *Договірні відносини*.

Другий етап передбачає реагування в разі порушення прав. До інструментів цього етапу відносять:

1. *Самозахист* – направлення претензії/попередження порушнику, оприлюднення інформації про порушення, застосування спеціальних технологій для захисту програмного



забезпечення, цифрового контенту від несанкціонованого копіювання (DRM – Digital Rights Management).

2. *Захист через уповноважені органи* – звернення до Антимонопольного комітету України (у разі недобросовісної конкуренції), до правоохоронних органів (у випадку кримінальних правопорушень, пов'язаних з порушенням прав інтелектуальної власності), до митних органів, до судових органів.

Для будь-якого бізнесу, незалежно від розміру, важливо розробити стратегію захисту інтелектуальної власності, яка включає ідентифікацію цінних об'єктів, їх реєстрацію, моніторинг ринку на предмет порушень та готовність до активних дій. Якщо бізнес планує виходити на міжнародні ринки, необхідно подбати також про міжнародну реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності.

4. Порядок ліквідації (припинення діяльності) суб'єкта господарювання малого і середнього бізнесу

Порядок ліквідації (припинення діяльності) суб'єкта господарювання малого та середнього бізнесу регулюється законодавчо. *Ліквідація* (припинення діяльності) означає повне припинення існування суб'єкта господарювання як юридичної особи або фізичної особи-підприємця, з виключенням його з Єдиного державного реєстру (ЄДР). Слід зауважити, що процедура ліквідації може бути ініційована самостійно (порядок наведено у таблиці 6) або примусово. Підставами для примусової ліквідації є систематичне порушення законодавства, провадження діяльності без відповідних дозволів, неподання звітності протягом 12 місяців, відсутність коштів для покриття мінімального розміру статутного капіталу, її ініціатором виступають контролюючі органи.

Процедура ліквідації для суб'єктів МСБ має на меті забезпечити законне припинення діяльності, урегулювання фінансових та юридичних зобов'язань, захист прав кредиторів, працівників і держави, звільнення підприємця/власника від обов'язків. Вона відрізняється залежно від організаційно-правової форми суб'єкта та складається з кількох кроків (табл. 11.3.2).



Таблиця 11.3.2

Порядок ліквідації суб'єкта господарювання МСБ

ФОП	ТОВ
<i>Прийняття рішення про припинення діяльності</i>	
Рішення приймається індивідуально підприємцем	Рішення приймається учасниками або уповноваженим органом. Призначення ліквідаційної комісії або ліквідатора. Встановлення порядку та строків ліквідації.
<i>Розрахунки з кредиторами та працівниками:</i> – сплата заробітної плати; – погашення заборгованості перед поставальниками; – розрахунки з банками та іншими кредиторами.	<i>Повідомлення про ліквідацію</i> – подання повідомлення до державного реєстратора; – публікація оголошення у друкованому засобі масової інформації; – повідомлення кредиторів про ліквідацію.
<i>Податкові зобов'язання:</i> – подача останньої податкової звітності; – сплата всіх податків та зборів; – отримання довідки про відсутність заборгованості ; – зняття з обліку ФОП.	<i>Ліквідаційні процедури:</i> – інвентаризація майна; – складання ліквідаційного балансу; – розрахунки з кредиторами; – розрахунки за податковими зобов'язаннями.
<i>Подання документів для державної реєстрації припинення:</i> – заява про припинення підприємницької діяльності; – довідка про відсутність заборгованості перед бюджетом; – документ про сплату адміністративного збору.	<i>Завершення ліквідації</i> – затвердження ліквідаційного балансу; – розподіл майна між учасниками; – подання документів для державної реєстрації припинення..
<i>Внесення запису до ЄДР про припинення</i>	
Державний реєстратор вносить запис про припинення юридичної особи або ФОП	
<i>Тривалість процедури</i>	
Зазвичай протягом 10-15 днів	Ліквідація ТОВ може тривати від 3-4 місяців до року і більше, залежно від складності обліку, наявності боргів та швидкості проведення податкової перевірки.

Особливостями процедури ліквідації для МСБ є спрощеність процедур та можливість виконання багатьох дій через електронні



сервіси. Спрощена процедура ліквідації передбачає можливість скорочення строків за відсутності кредиторів та самостійного виконання функцій ліквідатора керівником, а також спрощене оформлення документів. Електронні сервіси забезпечують подання документів через електронний кабінет, онлайн-взаємодію з державними органами, електронне отримання довідок та витягів.

Тема 4. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

- 1. Сутність та необхідність державної підтримки МСБ.**
- 2. Напрями державної політики у сфері розвитку МСБ.**
- 3. Механізми реалізації державної політики розвитку МСБ.**

1. Сутність та необхідність державної підтримки МСБ

Держава відіграє ключову роль у формуванні сприятливого, прозорого та передбачуваного середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, забезпечення його конкурентоспроможності та сталого функціонування, оскільки саме цей сектор є основою економічного зростання, створення робочих місць, інновацій та формування стабільного середнього класу.

Державна політика розвитку малого і середнього бізнесу – це сукупність цілей, принципів, напрямів, інструментів та механізмів, які держава використовує для створення сприятливого середовища функціонування та розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва. Її головна мета полягає у стимулюванні підприємницької активності, спрощенні умов ведення бізнесу, зменшенні адміністративного тиску, забезпеченні доступу до фінансових ресурсів, інновацій, ринків і державної підтримки. Така політика є невід'ємною частиною загальної економічної політики держави як система заходів стратегічного і практичного характеру, спрямованих на забезпечення зазначених цілей, які реалізуються в контексті функцій держави (рис. 11.4.1).

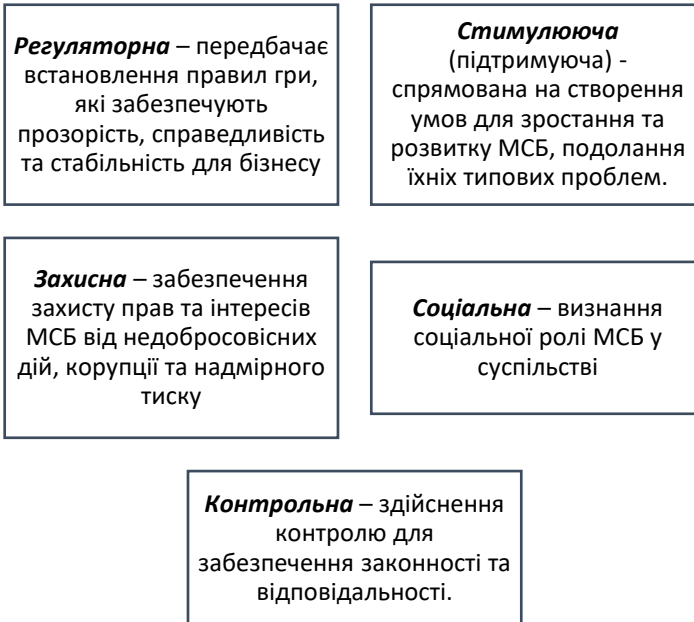


Рис. 11.4.1. Функції держави щодо забезпечення розвитку МСБ

Необхідність державної підтримки розвитку МСБ зумовлюється його економічними та соціальними перевагами, а в умовах триваючої повномасштабної війни до них додалися виклики виживання, відновлення та стійкості економіки. Все це формує цілі державної політики підтримки МСБ.

Економічний аспект. МСБ є найбільшим роботодавцем і значною мірою формує ВВП країни. За відсутності великих промислових гігантів, що були зруйновані або окуповані, саме МСБ залишається основою, яка генерує валовий внутрішній продукт, створює ланцюги поставок, забезпечує внутрішній попит та пропозицію товарів і послуг. Без підтримки цього сектора економіка країни не зможе відновитися та розвиватися.

МСБ є основним джерелом нових робочих місць, особливо в



умовах масового безробіття, спричиненого війною, релокацією та демографічними змінами. Підтримка МСБ дозволяє працевлаштовувати внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, що повертаються з-за кордону, сприяючи їхній реінтеграції та забезпеченню засобів до існування.

Здорові та стабільні підприємства МСБ сплачують податки та збори до державного та місцевих бюджетів. Це критично важливо для фінансування оборонних потреб, соціальних програм, відновлення інфраструктури. Без цих надходжень держава не зможе виконувати свої базові функції.

Диверсифікація економіки та гнучкість забезпечується завдяки більшій адаптивності МСБ, який швидше реагує на потреби ринку. Підтримка МСБ сприяє диверсифікації економіки, зменшенню залежності від великих, часто монопольних, підприємств та підвищенню її стійкості до криз.

МСБ є середовищем для народження нових ідей, технологій та інноваційних рішень. Часто саме малі компанії здатні швидше впроваджувати інновації та створювати конкурентну перевагу для економіки в цілому.

Соціальний аспект. Активна підтримка та відновлення сектору МСБ прямо впливають на рівень зайнятості та зменшення соціальної напруги, особливо в умовах, коли багато людей втратили роботу через війну. Стабільний та чисельний середній клас є основою будь-якого демократичного суспільства та гарантом соціальної стабільності, одним з основних шляхів формування та зміцнення якого є МСБ. МСБ є рушійною силою розвитку місцевих громад. Вони створюють робочі місця, надають послуги та товари на місцевому рівні, сплачують податки до місцевих бюджетів, що дозволяє розвивати інфраструктуру та соціальну сферу громад. Підтримка релокованого МСБ також сприяє економічному пожвавленню західних та центральних регіонів. Програми підтримки МСБ можуть бути цілеспрямовані на групи, які потребують особливої підтримки – ветерани війни, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю. Це допомагає їм знайти



своє місце в суспільстві через підприємницьку діяльність.

Стійкість та відновлення країни. МСБ виявився більш гнучким та адаптивним до викликів війни (релокація, робота в умовах відключень світла, зміна логістичних ланцюгів). Державна підтримка допомагає їм не просто вижити, а й адаптуватися до нових реалій. МСБ відіграватиме ключову роль у післявоєнній відбудові України. Саме малі та середні будівельні компанії, виробники матеріалів, компанії, що надають послуги, будуть залучені до відновлення інфраструктури, житла, економічних об'єктів. Державна підтримка зараз закладає фундамент для майбутнього відновлення.

Без підтримки багато підприємств МСБ можуть просто припинити існування, що призведе до втрати досвіду, кваліфікованих кадрів, технологій та ринків збуту. Підтримка МСБ, крім того, сприяє його розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам, що критично важливо для процесу інтеграції України до Європейського Союзу.

Принципи державної політики розвитку МСБ є засадами, на яких базується формування та реалізація політики. Вони включають законність, рівність, прозорість та публічність, дебіюрократизацію, партнерство, відповідальність, орієнтацію на результат.

Суб'єктами формування та реалізації державної політики МСБ є органи державної влади (відповідні міністерства, служби), місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, інститути розвитку та спеціалізовані фонди, самоврядні організації (об'єднання підприємців).

2. Напрями державної політики у сфері розвитку МСБ

Реалізація вищезазначених функцій держави щодо розвитку МСБ передбачає поєднання різних напрямів діяльності (табл. 11.4.1). Це конкретні механізми та заходи, через які держава впливає на розвиток МСБ.



Таблиця 11.4.1

Напрями реалізації державної політики МСБ

Зміст	Діяльність
Регуляторна	<i>Законодавче регулювання.</i> Розробка та прийняття законів, постанов, нормативно-правових актів, що визначають порядок реєстрації, ліцензування, оподаткування, ведення бухгалтерського обліку, трудових відносин, захисту прав споживачів тощо. <i>Спрощення процедур.</i> Мінімізація бюрократичних перешкод, що включає спрощення процедур реєстрації, ліцензування, отримання дозволів, подання звітності. <i>Антимонопольне регулювання.</i> Забезпечення рівних умов конкуренції, запобігання монополізації ринків та недобросовісній конкуренції, що може шкодити МСБ. <i>Стандартизація та сертифікація.</i> Встановлення стандартів якості та безпеки продукції/послуг, що виробляються МСБ, а також процедур їх сертифікації для забезпечення довіри споживачів. <i>Податкова політика.</i> Визначення системи оподаткування (спрощена система, загальна система, ПДВ тощо), встановлення ставок, пільг та механізмів адміністрування податків, що враховують особливості МСБ.
Стимулююча	<i>Фінансова підтримка</i> через кредитні програми, гранти, мікрофінансування, залучення міжнародної фінансової допомоги та програм <i>Інфраструктурна підтримка</i> за допомогою створення та розвитку бізнес-інкубаторів, акселераторів, індустріальних парків, коворкінгів, технопарків, які надають МСБ доступ до необхідної інфраструктури, обладнання, менторства. <i>Інформаційна та консультаційна підтримка</i> шляхом створення інформаційних порталів, проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів, розвитку мережі центрів підтримки підприємництва, консультаційних пунктів. <i>Сприяння інноваціям.</i> Стимулювання впровадження інноваційних технологій, підтримка стартапів, надання доступу до наукових розробок. <i>Просування на ринки.</i> Допомога МСБ у виході на міжнародні ринки, участь у виставках, ярмарках, створення електронних торговельних платформ. <i>Державні закупівлі.</i> Запровадження механізмів, які полегшують МСБ доступ до державних закупівель, створення преференцій для місцевих виробників.



Продовження табл. 11.4.1

Захисна	<i>Захист від корупції та адміністративного тиску.</i> Боротьба з корупцією в органах влади, мінімізація контактів бізнесу з чиновниками через цифровізацію послуг. Забезпечення прозорості та підзвітності державних органів. <i>Захист прав власності.</i> Гарантування недоторканності приватної власності, захист прав інтелектуальної власності. <i>Правовий захист.</i> Надання правової допомоги та консультацій, створення умов для ефективного судового захисту прав МСБ. <i>Захист від рейдерства.</i>
Соціальна	МСБ є головним генератором нових робочих місць, сприяє зростанню добробуту населення та формуванню стабільного середнього класу, є основою економіки малих міст та селищ, сприяючи їхньому розвитку та зменшенню відтоку населення, все це є аргументами на користь державної підтримки.
Контрольна	<i>Напрями контролю з боку держави:</i> податковий, за дотриманням ліцензійних вимог, трудового законодавства, за дотриманням санітарних, екологічних норм та стандартів якості.

3. Механізми реалізації державної політики розвитку МСБ

Механізми реалізації державної політики розвитку МСБ – це конкретні інструменти та дії, за допомогою яких цілі та напрями політики втілюються в життя, тобто як політика перетворюється з ідеї на практику.

Нормативно-правове забезпечення передбачає розробку та прийняття законів і підзаконних актів, а також їх реалізацію. Наприклад, Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» закладає засади та визначає напрями державної підтримки. Постанови Кабінету Міністрів України деталізують реалізацію законів, затверджують порядки, програми. Накази міністерств та відомств регулюють конкретні процедури, форми звітів, вимоги. Регуляторні акти місцевих органів влади стосуються місцевих податків, зборів, дозволів на розміщення об'єктів торгівлі тощо. З метою



забезпечення дієвості нормативно-правового середовища систематично здійснюється оцінка регуляторного впливу, перегляд та скасування застарілих, неефективних або надмірно обтяжливих регуляторних актів. Це зменшує адміністративний тиск на бізнес. Оцінка регуляторного впливу передбачає аналіз потенційних позитивних та негативних наслідків запровадження нового регуляторного акту для бізнесу та держави, включаючи публічні обговорення, залучення представників бізнесу.

Фінансово-кредитна підтримка включає державні цільові фонди та програми, програми здешевлення кредитів, грантову підтримку, податкові стимули, державні закупівлі (табл. 11.4.2).

Таблиця 11.4.2

Напрями фінансово-кредитної підтримки МСБ

Державні цільові фонди та програми	<i>Фонд розвитку підприємництва</i> реалізує державні програми доступного фінансування. Наприклад, ФРП уповноважений компенсувати відсоткові ставки за кредитами для МСБ (як у програмі «5-7-9%»). <i>Український фонд стартапів</i> надає гранти стартапам на ранніх стадіях розвитку, залучаючи приватних інвесторів. Залучення коштів та експертизи від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, KfW, USAID, UNDP) для створення кредитних ліній, гарантійних фондів, програм технічної допомоги – <i>міжнародні фінансові програми</i> .
Програми здешевлення кредитів	<i>Державна компенсація відсоткової ставки</i> – частина відсоткової ставки за банківськими кредитами для МСБ покривається з державного або місцевих бюджетів, що робить кредити доступнішими. <i>Державні гарантії за кредитами</i> . Держава виступає гарантом для МСБ при отриманні банківських кредитів, зменшуючи ризики для банків та спрощуючи доступ до фінансування для підприємців, які не мають достатнього забезпечення.



Продовження табл. 11.4.2

Грантова підтримка	<i>Програма «єРобота»</i> передбачає державні гранти на започаткування або розвиток власної справи, створення нових робочих місць. Необхідно подати заявку через «Дію», бізнес-план, пройти перевірку та подальший моніторинг. <i>Гранти від міжнародних донорів</i> через партнерські програми з українськими фондами чи організаціями.
Податкові стимули	Спрощена система оподаткування – механізм, що дозволяє ФОП та певним ТОВ сплачувати єдиний податок замість кількох інших податків, зі значно спрощеним обліком та звітністю. Це є одним з найпотужніших інструментів підтримки МСБ в Україні. Пільги для окремих галузей або категорій бізнесу. Наприклад, звільнення від ПДВ для певних ІТ-компаній, чи пільги для інвестиційних проєктів.
Державні закупівлі	Система ProZorro забезпечує прозорість та рівний доступ МСБ до державних закупівель, що створює великий ринок збуту для малих підприємств. Механізм включає електронні торги, аукціони, відкритість інформації.

Інформаційно-консультаційна та освітня підтримка включає створення цифрових інформаційних платформ (портал «Дія.Бізнес»), консультаційних центрів (Дія.Центри (ЦНАПи)) для надання комплексних адміністративних послуг та консультацій для бізнесу, доступу до інформації, онлайн-консультацій, вебінарів, шаблонів документів, інформації про державні програми підтримки. А також розвиток навчальних програм та тренінгів, менторства та нетворкінгів.

Інфраструктурна підтримка передбачає створення бізнес-інкубаторів, акселераторів, технопарків, індустриальних парків, коворкінгів та креативних просторів. Держава (або в партнерстві з місцевою владою/приватним сектором) створює та підтримує



спеціалізовані центри, які надають МСБ (особливо стартапам та інноваційним компаніям) офісні приміщення, обладнання, доступ до лабораторій, юридичні та бухгалтерські послуги, менторську підтримку на пільгових умовах; створює території з підведеними комунікаціями та пільговими умовами для розміщення виробничих підприємств МСБ.

Міжнародна співпраця та інтеграція. Цей напрям державної підтримки розвитку МСБ охоплює участь у міжнародних програмах (наприклад, програма COSME, програми Horizon Europe), спрощення доступу до міжнародних ринків через інформаційну підтримку щодо вимог іноземних ринків, стандартів, можливості для експорту, спрощення митних процедур для експорту-імпорту, організацію та підтримку участі МСБ у міжнародних виставках, ярмарках, бізнес-місіях. Окремий аспект – гармонізація законодавства, змістом якої є приведення українських стандартів та правил ведення бізнесу у відповідність до норм ЄС для полегшення інтеграції українського МСБ у європейський ринок.

Моніторинг та оцінка реалізації державної політики розвитку малого і середнього бізнесу. Для оцінки ефективності політики важливі встановлення чітких кількісних (кількість зареєстрованих МСБ, створених робочих місць, обсяг реалізованої продукції, частка МСБ у ВВП) та якісних (поліпшення ділового клімату, зменшення адміністративних бар'єрів) показників, регулярний збір даних шляхом статистичних досліджень, опитувань підприємців для оцінки стану МСБ та їх аналіз, публікація звітів про стан розвитку МСБ та ефективність державної підтримки.

За результатами моніторингу та оцінки приймаються рішення про необхідність коригування існуючих програм, запровадження нових механізмів або скасування неефективних.

Ці механізми працюють у взаємозв'язку, створюючи комплексну систему підтримки МСБ. Ефективність реалізації державної політики залежить від координації дій усіх суб'єктів.



Тема 5. САМОВРЯДУВАННЯ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

- 1. Важливість об'єднання підприємців у сучасних умовах розвитку.**
- 2. Функції та види інститутів підтримки підприємництва.**
- 3. Характеристика форм самоорганізації підприємців МСБ в Україні.**

1. Важливість об'єднання підприємців у сучасних умовах розвитку

Протягом останніх трьох десятиліть в Україні виникало багато різноманітних бізнес-об'єднань і спілок (саморегулівних організацій), які розвивалися або припиняли своє існування. Цільове призначення таких об'єднань – посилити стійкість підприємців, захистити їхні соціальні, політичні та економічні інтереси. Вони є важливим елементом громадянського суспільства та свідченням здатності підприємців до самоорганізації, водночас їх поява часто зумовлена складнощами у взаємодії з органами державної та місцевої влади, контролюючими структурами, а також з іншими учасниками ринку й зацікавленими сторонами як всередині країни, так і за її межами. Отже, *об'єднання підприємців* (інститути підтримки підприємництва) – це організаційні форми колективної взаємодії суб'єктів господарювання, створені для захисту спільних інтересів, координації діяльності, взаємодопомоги та представництва інтересів бізнес-спільноти перед органами влади та міжнародними організаціями. Такі об'єднання є інститутами підтримки підприємництва для своїх учасників, основними принципами створення та діяльності яких є добровільність участі, самоврядування та самоорганізація, рівноправність учасників, законність діяльності, незалежність від державних органів, гласність та прозорість. Вони створюються з метою об'єднання зусиль суб'єктів господарювання однієї галузі або виду діяльності для спільного виконання певних завдань. Це



механізм, який дозволяє бізнесу самостійно встановлювати правила, стандарти та етичні норми, а також контролювати їх дотримання, зменшуючи при цьому необхідність у надмірному державному регулюванні. Зважаючи на зазначене, основними цілями об'єднань підприємців є:

1. Зменшення державного регулювання та дерегуляція.
2. Забезпечення якості та професіоналізму (розробляють та впроваджують власні галузеві стандарти якості, професійної етики, кваліфікаційних вимог).
3. Захист інтересів членів організації через лобіювання та представництво, колективний захист та інформаційну підтримку.
4. Підвищення професійної етики та культури ведення бізнесу (розробка етичних кодексів та внутрішніх механізмів врегулювання суперечок).
5. Створення єдиного інформаційного та професійного простору.

У сучасних умовах, особливо в період воєнних викликів, нестабільності та потреби в модернізації, об'єднання підприємців є важливим інструментом впливу, розвитку, підтримки та стабільності бізнес-середовища. Вони посилюють голос малого бізнесу, сприяють консолідації зусиль і забезпечують ефективні шляхи для сталого економічного зростання.

2. Функції та види інститутів підтримки підприємництва

У різних країнах світу, з урахуванням історичних передумов, специфіки економічних систем та рівня саморегулювання окремих галузей і секторів економіки, функціонують інститути підтримки підприємництва, що відрізняються за своєю організаційно-правовою формою та функціональним призначенням. До таких інститутів, як правило, належать бізнес-центри (центри надання послуг для бізнесу), бізнес-інкубатори, фонди розвитку або підтримки підприємництва, професійні об'єднання підприємців, інформаційно-аналітичні центри, агенції регіонального чи територіального розвитку, консультативні структури при органах



публічної влади, торгово-промислові палати тощо.

Інститут підтримки підприємництва змістовно є організацією, заснованою суб'єктами приватного та/або державного секторів з метою надання ресурсного забезпечення діючим підприємствам, підтримки започаткування нових бізнес-ініціатив, задоволення потреб підприємств у розвитку, а також представлення та просування інтересів підприємницьких структур у взаємодії з органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства (табл. 11.5.1).

Таблиця 11.5.1

Критерії класифікації та види інститутів підтримки підприємництва

Критерії класифікації	Види інститутів
Масштаб діяльності	Місцеві. Субрегіональні. Регіональні. Міжрегіональні. Національні. Міжнародні
Організаційно-правовий статус	Громадські об'єднання. Благодійні організації. Асоціації підприємств. Державні/комунальні підприємства та установи Консультативно-дорадчі утворення при органах публічної влади
Коло засновників	Створені роботодавцями/ підприємцями. Створені приватними особами (громадянами). Створені органами публічної влади.
Галузева спрямованість	Моногалузеві. Міжгалузеві. Професійні. Кластери.
Спрямованість на певний сегмент	Малий і середній бізнес. Новостворений бізнес. Жіночий бізнес. Молодіжний бізнес.
Тип діяльності	Бізнес-центри (центри послуг для бізнесу). Бізнес-інкубатори. Фонди розвитку (підтримки) підприємництва. Об'єднання підприємців. Інформаційно-аналітичні центри. Агенції територіального розвитку. Консультативно-дорадчі утворення при органах публічної влади. Торгово-промислові палати.

Незважаючи на організаційну різноманітність, основна мета діяльності цих структур полягає у забезпеченні комплексної підтримки підприємницької діяльності – інформаційної, правової,



організаційної, технічної та фінансової.

Ключовий зміст функцій інститутів підтримки підприємництва полягає у заповненні прогалин у компетенціях, ресурсах та інфраструктурі, які часто є слабкими місцями для МСБ, а також у створенні сприятливого середовища та «єдиного голосу» для МСБ, забезпечуючи діалог з владою, обмін досвідом та підвищення загального рівня ділової культури у відповідних галузях чи регіонах (рис. 11.5.1).

Інформаційно-аналітична функція - збір та аналіз ринкової інформації, підготовка аналітичних звітів, інформування про зміни в законодавстві, ведення баз даних про ринки та можливості.

Представницька – передбачає представництво інтересів членів у державних органах, участь у розробці законопроектів, лобіювання інтересів бізнесу, взаємодію з міжнародними організаціями

Захисна – правовий захист інтересів підприємців, консультування з правових питань, підтримки у вирішенні конфліктів, захисту від неправомірних дій органів влади

Навчально-освітня – надання підприємцям актуальних знань, практичних навичок та інструментів, що дозволяють їм ефективно функціонувати, мінімізувати ризики, знаходити нові можливості та відновлюватися в умовах надзвичайної невизначеності та загроз

Консультативна – надання консультацій з питань ведення бізнесу, методична підтримка, консультації з податкових питань, допомога у підготовці документів

Ресурсна - надання фінансової та юридичної підтримки, офісних приміщень та обладнання, земельних ділянок, забезпечення доступу до сучасних технологій, інновацій та об'єктів інтелектуальної власності

Рис. 11.5.1. Функції інститутів підтримки підприємництва



Функції інституцій підтримки підприємництва є комплексними та взаємопов'язаними. Їх реалізація забезпечує:

- формування сприятливого бізнес-клімату;
- стимулює інноваційність;
- підвищує конкурентоспроможність підприємств;
- забезпечує сталість розвитку підприємницького середовища.

3. Характеристика форм самоорганізації підприємців МСБ в Україні

В Україні саморегулівні організації (СРО) підприємців можуть створюватися в різних організаційно-правових формах, але найчастіше це громадські об'єднання (зокрема, громадські організації та спілки/асоціації). Однак не кожна громадська організація чи асоціація саморегулівна в повному розумінні цього слова. Щоб організація отримала офіційний статус саморегулівна організація та могла виконувати делеговані державою функції, вона повинна відповідати певним критеріям, визначеним у законодавстві.

Загальними вимогами незалежно від форми організації є добровільність членства (якщо це не обов'язкове членство за законом), неприбутковий статус, представництво та наявність внутрішніх процедур для розробки, затвердження та контролю за дотриманням власних правил та стандартів.

Вибір форми залежить від цілей створення організації, виду діяльності підприємців, що входять до неї, та законодавчих вимог, що можуть стосуватися певних галузей. Для МСБ найбільш доступними та поширеними формами є асоціації та громадські організації, що дозволяють об'єднати зусилля для захисту інтересів та розвитку своєї діяльності.

Основними організаційно-правовими формами саморегулівних організацій для МСБ є асоціації, спілки, професійні об'єднання, торгово-промислові палати (табл. 11.5.2).



Таблиця 11.5.2

Основні форми самоорганізації підприємців МСБ

Форма	Зміст	Особливості	Приклад
Асоціації (об'єднання підприємців)	Найпоширеніша форма для об'єднання суб'єктів господарювання однієї галузі, виду діяльності або регіону. Асоціації створюються для координації діяльності, представництва та захисту спільних інтересів своїх членів.	Можуть бути зареєстровані як неприбуткові організації, що важливо для їх фінансової діяльності (не сплачують податок на прибуток, якщо доходи використовуються виключно для досягнення статутних цілей). Дозволяють об'єднати як великих, так і малих та середніх підприємців в рамках однієї галузі. Часто виконують функції СРО фактично, навіть якщо офіційно не мають такого статусу за законом	Асоціація українських виробників меблів Асоціація інвесторів у МСБ
Спілки (професійні спілки, спілки підприємців)	Схожі на асоціації, але часто мають більш чітко визначені професійні чи галузеві межі. Можуть створюватися для об'єднання представників певних професій.	Аналогічно асоціаціям, можуть бути неприбутковими. Часто спрямовані на підвищення кваліфікації членів, обмін досвідом, розробку методичних рекомендацій.	Українська спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств (УСП)



Продовження табл. 11.5.2

Торгово-промислові палати (ТПП)	Особливі саморегульвні організації, які мають окремий правовий статус. Вони об'єднують підприємців з різних галузей і регіонів, сприяють розвитку торгівлі, промисловості, інвестицій, надають різноманітні послуги бізнесу.	Мають правові повноваження, делеговані державою (наприклад, засвідчення форс-мажорних обставин, експертиза товарів, видача сертифікатів походження). Забезпечують представництво інтересів бізнесу на національному та міжнародному рівнях. Відіграють важливу роль у розвитку МСБ, надаючи консультації, організовуючи навчальні заходи, сприяючи виходу на зовнішні ринки.	Торгово-промислова палата України (ТППУ)
Професійні об'єднання	В окремих галузях, де діяльність вимагає особливого регулювання та контролю (наприклад, фінансовий ринок, аудит, оцінка майна, адвокатська діяльність), можуть створюватися СРО на основі спеціальних законів.	Наділені значно більшими повноваженнями щодо регулювання та контролю за діяльністю своїх членів, ніж звичайні громадські об'єднання. Членство в таких СРО може бути обов'язковим для ведення певних видів діяльності.	Аудиторська палата України Національна асоціація адвокатів України



Тема 6. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІДЕЇ ТА МЕТОДИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

1. Поняття підприємницької ідеї.
2. Поняття та зміст стартапу.
3. Технології прийняття підприємницьких рішень.

1. Поняття підприємницької ідеї

Початок підприємницької діяльності супроводжується низкою складних і багатоаспектних питань, які постають перед майбутнім підприємцем. Серед ключових проблем – вибір доцільної сфери діяльності, визначення раціональної організаційної форми, а також формування здатності орієнтуватися у широкому спектрі можливостей, що відкриваються з початком власної справи. Генерація підприємницької ідеї та її реалізація передбачають необхідність урахування існуючих ресурсних, правових та ринкових обмежень, об'єктивної оцінки кон'юнктури ринку, аналізу потенціалу майбутнього підприємства. Зі схожими викликами стикаються і досвідчені підприємці у процесі диверсифікації бізнесу або впровадження нових ініціатив. У будь-якому випадку започаткування нового бізнес-напрямку потребує значних зусиль, високого рівня професійних знань, стратегічного мислення та адаптивності до змінного середовища. Пошук підприємницької ідеї є одним із найскладніших і найбільш відповідальних етапів у діяльності підприємця. Саме в ній підприємець реалізує свій творчий потенціал, інтелектуальні здібності, інтуїцію та досвід. Цей процес носить індивідуальний і креативний характер, є результатом ментального пошуку, натхнення та глибокого осмислення наявних можливостей. Успішне формулювання бізнес-ідеї часто пов'язане з вчасним і точним усвідомленням потреб ринку та здатністю адаптуватися до його запитів.

Підприємницька ідея – це первісний задум, концепція або оригінальне бачення нового продукту, послуги, технології, або нового способу організації бізнесу, що має потенціал для



створення цінності та отримання прибутку. По суті, це відповідь на певну потребу ринку, розв'язання проблеми або використання невикористаної можливості, яка характеризується певними особливостями. Ключові аспекти – особливості підприємницької ідеї: новизна, цінність, потенціал, ресурси, ринкова орієнтація. Ідея може бути абсолютно новою (інноваційною) або ж являти собою модифікацію, поліпшення чи нове застосування існуючих рішень, при цьому вона має створювати цінність для споживачів (розв'язувати їхні проблеми, задовольняти потреби, поліпшувати якість життя) та для самого підприємця (приносити дохід). Ідея повинна мати потенціал для реалізації та розвитку в життєздатний бізнес, який завжди орієнтований на певний ринок або сегмент споживачів. Для втілення ідеї потрібні певні ресурси (фінансові, людські, технологічні), і підприємницька ідея враховує можливість їх залучення. Пошук та відбір підприємницьких ідей є систематичним процесом визначення найбільш перспективних напрямів для розвитку бізнесу, який включає ряд послідовних етапів (рис. 11.6.1).

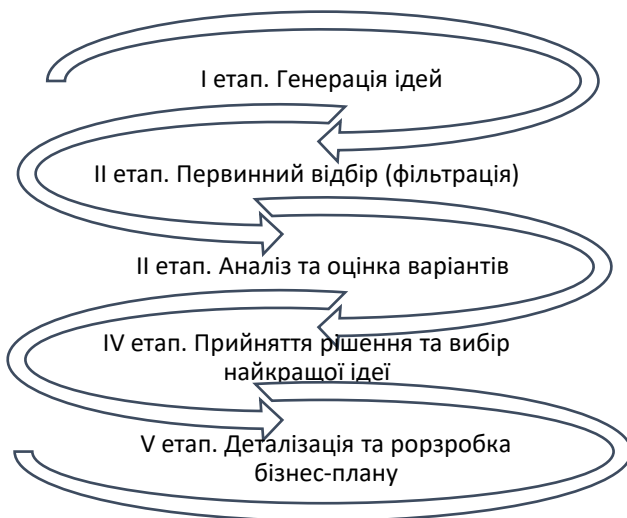


Рис. 11.6.1. Етапи пошуку та відбору ідей



На першому етапі основне завдання – це зібрати якомога більше різноманітних ідей, не критикуючи їх з різних джерел інформації та різними методами, таких як:

- вивчення скарг споживачів, аналіз відгуків, спостереження за повсякденними проблемами людей;
- відстеження соціальних, технологічних, економічних та екологічних трендів, які можуть створити нові можливості;
- пошук способів поліпшити, здешевити або по-іншому використати вже існуючі рішення;
- власний досвід, знання та захоплення можуть наштовхнути на унікальні ідеї;
- групова робота, де учасники вільно висловлюють усі ідеї, що спадають на думку;
- оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для виявлення потенційних ніш;
- вивчення успішних кейсів та прогаєлих у пропозиціях конкурентів;
- спілкування з експертами та потенційними клієнтами, що допомагає виявити неочевидні потреби.

На етапі первинного відбору відбувається фільтрація зібраних ідей з метою відкинути явно нежиттєздатні або нереалістичні варіанти за такими критеріями оцінки: реалістичність, потенціал ринку, правові аспекти, відповідність цінностям, очевидні перешкоди.

Третій етап найбільш критичний, де кожна ідея, що пройшла первинний відбір, піддається глибокому аналізу. Основними напрямками аналізу є: аналіз ринку за цільовою аудиторією, розміром та потенціалом зростання, конкуренцією; аналіз ресурсів, фінансових, людських, технологічних та ін.; визначення сильних та слабких сторін ідеї, можливостей та загроз від зовнішнього середовища; оцінка ризиків; розробка бізнес-моделі з позицій того як ідея буде генерувати дохід, які будуть канали дистрибуції, ключові партнери тощо.



На основі детального аналізу на четвертому етапі відбувається вибір однієї або кількох найбільш перспективних ідей з використанням порівняльного аналізу, оцінки за пріоритетністю та тестування гіпотез. Обрана ідея перетворюється на повноцінний бізнес-план, який включає всі аспекти майбутньої діяльності. Ці етапи не завжди строго лінійні, іноді може знадобитися повернення до попередніх кроків. Проте систематичний підхід значно підвищує шанси на успіх у підприємницькій діяльності.

2. Поняття та зміст стартапу

Термін «*стартап*» походить від англійського слова *start up*, що в перекладі означає «запустити», і в сучасному розумінні вживається для позначення новоствореної або такої, що перебуває на етапі становлення, компанії. Така організація зазвичай має інноваційну бізнес-ідею, яка потребує розвитку, тестування та просування, водночас її засновники зосереджені на аналізі ринку, формуванні бізнес-моделі та пошуку фінансових ресурсів для реалізації проекту. Стартапом може бути підприємство в будь-якій сфері діяльності, однак у професійних колах найчастіше це поняття асоціюється з інноваційними проектами у галузі високих технологій, цифрової економіки, інтернет-платформ та суміжних напрямів. Концепція стартапу, за історичними джерелами, бере свій початок у 1930-х роках у США, коли студенти Вільям Хьюлетт і Девід Паккард започаткували невелике інженерне підприємство, яке згодом трансформувалося у всесвітньо відому корпорацію Hewlett-Packard (HP). Серед найяскравіших прикладів стартапів, які згодом перетворилися на глобальні IT-корпорації, можна назвати Microsoft, Apple та Google. Їх становлення починалося з ініціатив невеликих команд ентузіастів, які об'єднували спільну ідею, високий рівень мотивації та прагнення реалізувати інноваційні підходи до вирішення актуальних завдань. **Стартап** – це не просто молода компанія чи малий бізнес, а унікальний вид підприємницької діяльності, який має низку типових рис, що відрізняють його від традиційних бізнес-моделей та відображають прагнення до швидкого зростання та інновацій (табл. 11.6.1).



Таблиця 11.6.1

Характерні риси стартапу як реалізації бізнес-ідеї

Риса	Ключові тези	Зміст
Інноваційність та унікальність ідеї	Новизна	Стартапи, як правило, базуються на новій, унікальній або значно покращеній бізнес-ідеї, продукті, послугі чи технології, яка пропонує нове рішення для існуючої проблеми або створює абсолютно новий ринок.
	Проривні рішення	Часто це «проривні» інновації, які можуть кардинально змінити ринок або створити нові потреби у споживачів.
	Висока цінність ідеї	Сама ідея є центральним активом стартапу і може мати величезну потенційну вартість.
Орієнтація на швидке зростання (масштабованість)	Експоненційне зростання	На відміну від традиційного малого бізнесу, який може зростати лінійно, стартапи прагнуть до швидкого, експоненційного зростання. Їхня бізнес-модель спроектована так, щоб охопити велику кількість користувачів/клієнтів за короткий проміжок часу.
	Глобальний потенціал	Часто стартапи з самого початку орієнтовані на масштабування не тільки в межах країни, а й на міжнародні ринки.
	Висока оборотність інвестицій (для інвесторів)	Інвестори вкладають кошти в стартапи, очікуючи значного примноження капіталу (x5, x10, x20 і більше) у разі успіху.
Висока невизначеність та ризику	Неперевірена бізнес-модель	На початкових етапах стартап має лише гіпотези щодо своєї бізнес-моделі, цільової аудиторії та життєздатності продукту.
	Висока ймовірність невдачі	Більшість стартапів не досягають успіху, тому інвестиції в них є високо ризиковими.



Продовження табл. 11.6.1

	Постійні зміни	Стартап постійно адаптується до ринку, змінює стратегії, тестує гіпотези та вдосконалює продукт (концепція «pivot»).
Потреба у зовнішньому фінансуванні	Брак власних коштів та необхідність залучення інвестицій	Стартапи часто не мають достатнього власного капіталу для реалізації своїх амбітних планів зростання, особливо на початкових етапах, тому активно залучають зовнішні інвестиції: від «ангельських інвесторів», венчурних фондів, через краудфандинг тощо.
Команда та корпоративні культура	Вмотивованість, гнучкість, адаптивність	Зазвичай це невелика, але дуже мотивована команда однодумців, які «горять» ідеєю, заохочується швидко прийняття рішень, експерименти, навчання на помилках та готовність до змін..
Життєвий цикл	Чіткі стадії розвитку	Стартап проходить через певні стадії (ідея, прототип, запуск, зростання, масштабування), кожна з яких має свої цілі та виклики.
	«Вихід»	Кінцевою метою багатьох стартапів є не просто отримання стабільного прибутку, а «вихід» для інвесторів – продаж компанії більшій корпорації (M&A) або вихід на IPO (первинне розміщення акцій).
Фокус на продукті/послугі та клієнті	Продукт-ринкова відповідність	Ключовим завданням є знайти таку відповідність продукту потребам ринку, яка забезпечить його подальше органічне зростання.
	Зворотний зв'язок	Постійний збір та аналіз зворотного зв'язку від користувачів для ітеративного покращення продукту.

Отже, стартапи є не лише етапом створення бізнесу, а й важливою формою підприємницької активності, що ґрунтується на інноваціях, креативності та швидкій адаптації до потреб ринку. Стартапи можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє



краще зрозуміти їхню специфіку, потенціал та виклики. Основні класифікаційні ознаки включають: характер продукту та ринку збуту, рівень технологій та інновацій, мета й масштаб бізнесу, галузь діяльності, стадія життєвого циклу та бізнес-модель. Найбільш поширена класифікація за характером продукту та ринку збуту, яка характеризує інноваційність:

- *«успішні копії»*. Це стартапи, які повторюють успішні бізнес-моделі або продукти, що вже довели свою ефективність на іншому ринку, адаптуючи їх до місцевих умов. Прикладом є багато соціальних мереж або сервісів доставки на початкових етапах;

- *«темні конячки»*. Це стартапи, що запускають абсолютно нові проекти на ще не вивченому або тільки формується ринку. Вони створюють нові категорії продуктів/послуг і часто стикаються з високою невизначеністю, але мають потенціал для величезного успіху у разі попадання в "яблучко". Приклад: Uber, Airbnb на початкових етапах;

- *«агресивні прибульці»*. Ці стартапи пропонують інновації, які значно покращують існуючі продукти або послуги, конкуруючи з великими гравцями на вже сформованих ринках. Вони прагнуть відвоювати значну частку ринку. Приклад: стартапи, що пропонують більш ефективні або дешевші альтернативи існуючим рішенням.

Класифікація стартапів дає змогу систематизувати знання про типи підприємницьких проєктів, краще розуміти їхні ризики та перспективи. Правильне визначення типу стартапу полегшує вибір стратегії розвитку, залучення інвесторів та планування масштабування.

3. Технології прийняття підприємницьких рішень

Управлінське рішення є результатом цілеспрямованого, системного й творчого аналізу проблемної ситуації, що передбачає вибір оптимальних шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до поставленої мети управлінської системи. Воно є ключовим елементом процесу управління та слугує вихідною



точкою організації діяльності будь-якого керівника або підприємця. Підприємницькі управлінські рішення мають специфічні особливості, оскільки приймаються в умовах невизначеності, ризику та обмежених ресурсів з метою створення нового або вдосконалення існуючого бізнесу. Вони тісно пов'язані з інноваціями, пошуком нових можливостей та готовністю брати на себе відповідальність за їх реалізацію.

Технологія прийняття підприємницьких рішень є впорядкованою послідовністю дій, об'єднаних у логічну систему, яка забезпечує всебічний аналіз можливих альтернатив і вибір найбільш ефективного варіанта з урахуванням стратегічних цілей, ресурсних можливостей підприємства, а також зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Залежно від індивідуального стилю управління, рівня досвіду та ситуаційного контексту, підприємці можуть застосовувати різні підходи до ухвалення рішень. Найпоширенішими з них є реальний (раціональний) та інтуїтивний методи. Інтуїтивний підхід ґрунтується на неусвідомленому знанні, сформованому через практичний досвід. Зазвичай його використовують досвідчені підприємці, які мають глибоке розуміння бізнес-середовища та здатні швидко реагувати на зміни. Реальний метод передбачає логічно структурований аналіз ситуації, побудований на доказах, фактах, розрахунках та моделюванні можливих наслідків. На практиці обидва підходи поєднуються, формуючи комбінований (реально-інтуїтивний) метод. У початкових етапах підприємницької діяльності домінує раціональний підхід, тоді як з набуттям досвіду інтуїція набуває більшої ваги у процесі прийняття рішень.

Узагальнена технологія прийняття підприємницького рішення може бути представлена як поетапна процедура:

1. Формування переліку альтернатив через відбір можливих варіантів реалізації підприємницької ідеї або проєкту.
2. Концептуальний аналіз альтернатив для виявлення сутнісних характеристик кожного варіанта, аналіз їхньої логіки й потенціалу.



3. Визначення вимог до реалізації – встановлення необхідних ресурсів, технологій, фінансових та організаційних умов для кожної альтернативи.

4. Проектування дій і розрахунок вартості шляхом формування конкретного плану реалізації з економічною оцінкою необхідних витрат.

5. Оцінювання економічного ефекту з використанням сценарного методу (побудова оптимістичного та песимістичного сценаріїв) та розрахунку діапазону очікуваних результатів.

6. Порівняльний аналіз альтернатив, який передбачає порівняння варіантів за сукупністю кількісних і якісних показників, з урахуванням ризиків, ефективності та ресурсної доцільності.

7. Залучення експертної оцінки. Використання експертного методу для зважування складних або суперечливих варіантів.

8. Прийняття остаточного рішення – це вибір найбільш доцільної альтернативи та ухвалення рішення щодо її реалізації.

Отже, технологія прийняття рішень складається з таких елементів, які вимагають відповідей на запитання: ідея, мета (навіщо робити?); кількість і якість об'єктів (що робити?); ресурси (з якими витратами?); застосовувані технології (як робити?); виконавці (хто повинен робити?); терміни (коли робити?); споживачі (для кого робити?); місце (де робити?); економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти (що це дає?). Процес прийняття підприємницьких рішень складний і багатовимірний. Він потребує поєднання аналітичного мислення, інтуїції, досвіду, а також знань щодо ринку, ресурсного потенціалу та стратегічного бачення. Використання структурованої технології прийняття рішень підвищує якість управлінських дій, знижує рівень ризику та забезпечує кращу адаптацію бізнесу до динамічного середовища.



Тема 7. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ФОРМА ВИКЛАДУ БІЗНЕС-ІДЕЇ

1. Значення бізнес-плану для роботи МСБ, взаємозв'язок із функціоналом менеджменту.
2. Етапи створення бізнес-плану.
3. Характеристика основних розділів бізнес-плану.
4. Технологія складання бізнес-плану.

1. Значення бізнес-плану для роботи МСБ, взаємозв'язок із функціоналом менеджменту

Бізнес-план є фундаментальною формою викладу бізнес-ідеї, перетворюючи її з абстрактного задуму на конкретний та обґрунтований план дій. **Бізнес-план** – це ретельно розроблений, структурований документ, який детально описує підприємницьку ідею, її цілі, стратегії реалізації, аналіз ринку, фінансові прогнози та потенційні ризики, тобто є техніко-економічним обґрунтуванням діяльності підприємства в ринкових умовах.

Він слугує мостом між початковим натхненням та практичною реалізацією, дозволяючи систематизувати всі аспекти майбутнього або існуючого бізнесу та оцінити його життєздатність й ефективність.

Зв'язок між бізнес-планом і функціями менеджменту МСБ не просто формальний, а фундаментальний. Бізнес-план є інструментом, що охоплює ключові функції менеджменту, створюючи базу для стратегічних і операційних рішень.

Функції менеджменту – це основні види управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію бізнес-плану в щоденній роботі підприємства: планування, організування, мотивація, контроль.

Бізнес-план має ключове значення для малих і середніх підприємств, оскільки забезпечує чіткий орієнтир у веденні діяльності, дозволяє ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики. Схематично ці зв'язки показано в таблиці (табл.11.7.1).



Таблиця 11.7.1

Обґрунтування необхідності та значення бізнес-плану для МСБ

Зменшення ризиків	Допомагає виявити потенційні ризики та розробити стратегії їх мінімізації ще до початку реальної діяльності.
Обґрунтоване прийняття рішень	Забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах розвитку бізнесу.
Ефективне використання ресурсів	Дозволяє оптимізувати використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Дає змогу точно визначити, скільки ресурсів потрібно, звідки їх залучити (власні кошти, кредити, інвестори) та як швидко бізнес буде рентабельним.
Чітке бачення майбутнього	Формує чітке уявлення про те, куди рухається бізнес, які цілі ставить і як їх досягатиме. У невеликих компаніях часто відсутні формалізовані процеси. Бізнес-план змушує підприємця чітко визначити місію, цілі, стратегії та кроки, що дозволяє уникнути хаотичних дій та зберегти фокус на головних завданнях.
Комунікаційний інструмент	Спрощує комунікацію з усіма зацікавленими сторонами – співробітниками, інвесторами, кредиторами, партнерами.
Конкурентна перевага	Наявність якісно розробленого бізнес-плану може стати суттєвою конкурентною перевагою на ринку, особливо при пошуку фінансування.
Навігація в невизначеності	У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де панує невизначеність, бізнес-план слугує як якор, допомагаючи зберігати курс. Дозволяє заздалегідь виявити потенційні ризики (ринкові, операційні, фінансові) та розробити стратегії їх мінімізації, підвищуючи шанси на виживання та успіх.
Управління зростанням	Допомагає спланувати масштабування, розширення діяльності, вихід на нові ринки, що дозволяє уникнути "криз зростання" та зберегти контроль над операціями.
Вихід з бізнесу (exit strategy)	Навіть на етапі створення, бізнес-план може включати стратегію виходу з бізнесу (продаж, злиття), що важливе для інвесторів та самих власників.



Планування. Бізнес-план є втіленням функції планування в найчистішому вигляді. Він забезпечує стратегічне планування через визначення довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та формулювання стратегії розвитку. Для МСБ це особливо важливо, оскільки дозволяє думати не лише про поточні проблеми, а й про майбутні можливості. Тактичне планування втілюється через розробку конкретних заходів досягнення стратегічних цілей. Бізнес-план деталізує, як саме підприємство буде реалізовувати свою стратегію, які ресурси для цього знадобляться та в які терміни. Операційне планування проявляється у детальному описі повсякденних процесів, виробничих циклів, графіків роботи та процедур. Це допомагає малому бізнесу стандартизувати свої процеси та підвищити ефективність.

Організування. Функція організування реалізується через бізнес-план у формуванні організаційної структури підприємства. Він допомагає логічно організувати всі елементи бізнесу, виходячи з поставлених завдань, що особливо важливо для МСБ, де часто є потреба в багатофункціональних співробітниках. Це ж стосується й розподілу ресурсів, що дозволяє оптимально використовувати обмежені кошти, час та людські ресурси. МСБ не може дозволити собі розкіш неефективного використання ресурсів. Формування бізнес-процесів відбувається на основі аналізу, проведеного при створенні бізнес-плану. Підприємство може організувати свою діяльність найбільш ефективним способом, враховуючи специфіку ринку та власні можливості.

Мотивація. Бізнес-план є потужним мотиваційним інструментом для власника та співробітників МСБ. Чітко сформульовані цілі та показники успіху створюють відчуття спрямованості та мети. Коли команда розуміє, до чого прагне підприємство, вона працює більш ефективно. Система винагород може бути побудована на основі ключових показників ефективності, визначених у бізнес-плані. Це особливо важливо для малого бізнесу, де кожен співробітник відіграє значну роль у



досягненні загального успіху. Залучення та утримання персоналу стає простішим, коли підприємство може продемонструвати своє бачення майбутнього та можливості кар'єрного зростання. Бізнес-план допомагає створити привабливий образ компанії як роботодавця.

Контроль. Бізнес-план містить кількісні показники (фінансові прогнози, обсяги продажів, витрати, терміни), які є еталоном для контролю. Він дозволяє регулярно оцінювати прогрес, ідентифікувати проблеми, що виникають, і оперативно вносити зміни до стратегії або тактики. Без чітко визначених у бізнес-плані цілей та показників, ефективний контроль практично неможливий. МСБ має бути готовим швидко адаптуватися до нових умов, і бізнес-план служить інструментом такої адаптації.

2. Етапи створення бізнес-плану

Створення бізнес-плану – це послідовний процес, що вимагає ретельного аналізу та планування, як зведення архітектурного проєкту для підприємства, тому варто дотримуватися системного підходу (рис. 11.7.1).

Формулювання бізнес-концепції включає чітке визначення бізнес-ідеї, місії та бачення підприємства. На цьому етапі важливо сформулювати унікальну торгову пропозицію та визначити цільову аудиторію. Концепція має бути достатньо конкретною та реалістичною. Попередній аналіз та дослідження передбачає всебічне вивчення ринку, аналіз конкурентів, оцінку попиту на продукт або послугу. Важливо зібрати максимально повну інформацію про галузь, тенденції розвитку та регулятивне середовище. На основі отриманої інформації визначається кількість та розробляється зміст розділів бізнес-плану. Оформлення та презентація бізнес-плану вимагає особливої уваги до структури документа та якості подачі інформації. План має бути логічно структурованим, зрозумілим для цільової аудиторії та підкріпленим необхідними додатками та розрахунками.

Якісно підготовлений документ стає надійним інструментом



управління і розвитку бізнесу, який допомагає досягати поставлених цілей та адаптуватися до мінливих умов ринку.



Рис. 11.7.1. Етапи створення бізнес-плану



3. Характеристика основних розділів бізнес-плану

Бізнес-план зазвичай має стандартизовану структуру, що дозволяє потенційним інвесторам, партнерам або кредиторам швидко знайти потрібну інформацію та оцінити життєздатність бізнес-ідеї. Найбільш поширеними міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є структури, розроблені Європейським банком реконструкції й розвитку (ЕБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), консалтинговою компанією KPMG. Методологічний аналіз дозволяє узагальнити підходи та виділити такі основні розділи (табл. 11.7.2).

Таблиця 11.7.2

Структура бізнес-плану

Розділ	Зміст
Резюме	Суть бізнес-ідеї, місія та цілі, коротка характеристика продукту або послуги та його унікальність, опис цільової аудиторії та її розміру, конкурентні переваги, фінансові прогнози та потреби у фінансуванні, опис ключових членів команди та їхнього досвіду.
Опис компанії	Розділ дає загальне уявлення про компанію. Назва компанії та її правова форма. Місія та бачення. Цілі. Історія компанії (якщо діюча). Опис галузі діяльності.
Опис продукту або послуги деталізує те, що пропонується ринку	Характеристики, функції, переваги продукту/послуги, його унікальність або особливність. Стадія розробки та життєвий цикл продукту. Інтелектуальна власність (за потреби).
Аналіз ринку	Поточний стан, розмір, тенденції зростання, регуляторне середовище. Цільовий ринок (сегментація). Аналіз конкурентів та конкурентної позиції.
Маркетингова та збутова стратегія	Передбачає детальне планування просування продукту на ринку. Включає аналіз цільової аудиторії, позиціонування, цінову політику, канали збуту та рекламну стратегію. Маркетинговий план має чітко показувати, як підприємство планує завоювати свою частку ринку.
Операційний план	Охоплює всі аспекти виробничої та комерційної діяльності. Необхідно детально описати виробничі процеси, вимоги до персоналу, постачальників, технології та обладнання. Операційний план має демонструвати здатність підприємства забезпечити заявлені обсяги виробництва та якість продукції.



Продовження табл. 11.7.2

Організаційний план та управління	Презентує команду, яка буде реалізовувати бізнес-ідею. Включає опис організаційної структури, ключових осіб, кадрової політики.
Фінансовий план	Є одним із найскладніших розділів. Включає розробку прогнозів доходів та витрат, планування грошових потоків, розрахунок потреби в інвестиціях та аналіз беззбитковості. Фінансова модель має бути реалістичною та базуватися на обґрунтованих припущеннях.
Аналіз ризиків	Передбачає ідентифікацію потенційних загроз для бізнесу та розробку стратегій їх мінімізації. Важливо врахувати як внутрішні ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, так і зовнішні фактори, такі як зміни в економіці або регулятивному середовищі.
Додатки	Містить допоміжні матеріали, що підтверджують інформацію в основних розділах.

Ця структура досить стандартна і може бути адаптована залежно від специфіки бізнесу та цільової аудиторії бізнес-плану. Необхідно зауважити, що резюме зазвичай розробляється у самому кінці складання бізнес-плану, оскільки це найважливіший розділ бізнес-плану, часто єдиний, який читають повністю. Він повинен бути коротким (1-2 сторінки), але максимально інформативним і переконливим. Для малого та середнього бізнесу бізнес-план є не просто формальним документом, а необхідним стратегічним інструментом, що дозволяє обґрунтовано починати і розвивати справу, ефективно управляти ресурсами та досягати успіху на конкурентному ринку. Його реалізація можлива лише за умови чіткої та системної роботи менеджменту на всіх етапах підприємницької діяльності.

4. Технологія складання бізнес-плану

Технологія складання бізнес-плану постійно еволюціонує, інтегруючи новітні підходи та інструменти. Сучасний бізнес-план є не статичним, а динамічним інструментом, що відображає гнучкість і адаптивність бізнес-ідеї. Технологію складання можна описати як покроковий процес дослідження, аналізу, планування



та чіткого викладу інформації. Вона може бути описана алгоритмом відповідей на питання: що писати, як писати, що враховувати, які інструменти використовувати в контексті етапів складання плану. Підготовчий етап охоплює формулювання та уточнення бізнес-ідеї, визначення мети та цільової аудиторії бізнес-плану, первинне дослідження ринку та конкурентів. Аналітичний етап передбачає використання різних методів аналізу та оцінки фінансово-економічних показників. Оцінюється економічна доцільність бізнес-ідеї, визначається привабливість проєкту для інвестора або самого підприємця, аналізуються можливі сценарії розвитку: оптимістичний, песимістичний, реалістичний. Наступний етап – написання та структурування бізнес-плану. Логічна побудова документа має забезпечувати послідовне розкриття всіх аспектів проєкту. Візуалізація інформації значно підвищує сприйняття документа. Графіки, діаграми, таблиці та схеми допомагають швидко зрозуміти ключові моменти й тенденції. Особливо важливо візуалізувати фінансові прогнози та результати маркетингових досліджень. Адаптація до аудиторії вимагає коригування стилю викладу, рівня деталізації та акцентів залежно від того, хто буде читати документ. Інвесторів більше цікавлять фінансові показники та ризики, а банки зосереджуються на забезпеченні та платоспроможності. Розроблений документ має бути верифікований та за потреби допрацьований. Перевірка логічної цілісності передбачає аналіз узгодженості всіх розділів бізнес-плану між собою. Маркетингові прогнози мають корелювати з фінансовими планами, а операційні можливості – з планами продажів. Експертна оцінка дозволяє отримати незалежну думку про якість та реалістичність бізнес-плану. Експерти можуть виявити прогалини в аналізі, нереалістичні припущення або логічні суперечності.

Успіх процесу бізнес-планування значною мірою залежить від якості підготовчої роботи, об'єктивності аналізу та реалістичності прогнозів. Методологія та технологія бізнес-планування є динамічним процесом. Сучасні тенденції в технології складання



бізнес-плану враховують передові досягнення економічної та управлінської науки й практики:

Гнучкість та Lean Startup. Замість одного масивного документа, часто використовують коротші версії (наприклад, Lean Canvas або Business Model Canvas) на початкових етапах. Вони дозволяють швидко тестувати гіпотези та адаптувати ідею до реалій ринку, а повноцінний бізнес-план розробляється вже після підтвердження життєздатності.

Орієнтація на дані. Більше уваги приділяється збору та аналізу реальних даних (big data, аналітика) для обґрунтування прогнозів, а не просто експертним оцінкам.

Акцент на цифровізацію. Якщо бізнес має онлайн-складову, детально описуються стратегії цифрового маркетингу, використання AI, автоматизації процесів.

ESG-фактори. Зростає увага до екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG). Інвестори дедалі частіше цікавляться, як бізнес впливає на суспільство та довкілля, які принципи корпоративного управління застосовуються. Це може бути окремий невеликий розділ або інтегровано в інші.

Візуалізація. Використання інфографіки, професійних діаграм та графіків для швидкого сприйняття ключової інформації.

Відео-пітчі. Окрім письмового плану, чимраз частіше вимагається короткий відеопітч (elevator pitch) для первинного представлення ідеї. Пітч (від англ. pitch подача, презентація) – це коротка, цілеспрямована та переконлива презентація бізнес-ідеї, проекту, продукту або послуги, мета якої – зацікавити та мотивувати аудиторію (інвесторів, партнерів, клієнтів) до подальшої співпраці або дії. Дотримання чіткої технології складання бізнес-плану дозволяє сформувати професійний документ, що стане основою ефективного управління підприємством або залучення інвесторів.



Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

1. Особливості малого і середнього бізнесу як об'єкта управління.
2. Менеджер і власник бізнесу: розподіл управлінських ролей.
3. Характеристика управлінських завдань на різних стадіях життєвого циклу організації в МСБ.
4. Стратегічне та оперативне планування в МСБ.

1. Особливості малого і середнього бізнесу як об'єкта управління

Малий і середній бізнес має специфічні особливості як об'єкт управління, що суттєво відрізняють його від великих корпорацій і визначаються характерними для діяльності МСБ (рис. 11.8.1).



Рис. 11.8.1. Якісні характеристики МСБ, які визначають управлінську специфіку



Організаційна структура МСБ зазвичай проста та гнучка, з невеликою кількістю ієрархічних рівнів. Це забезпечує швидке прийняття рішень, але одночасно концентрує відповідальність на обмеженому колі осіб. Власник часто виконує роль топ-менеджера, що означає високий ступінь персоналізації управління. Система управління МСБ менш формалізована порівняно з великими компаніями.

Процедури та регламенти часто не документовані повною мірою, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, але може створювати ризики в плані контролю та стандартизації процесів. Невелика кількість співробітників означає, що кожен працівник виконує множинні функції. Це вимагає універсальності персоналу, але ускладнює спеціалізацію.

Система мотивації часто базується на особистих відносинах та неформальних домовленостях. Врахування зазначених характеристик дозволяє використати основні типи організаційних структур для МСБ:

1. *Лінійна структура.* Найпростіший тип структури, де всі повноваження та відповідальність передаються по прямій лінії від керівника до підлеглих. Підходить для невеликих компаній з простими бізнес-процесами. Проста і зрозуміла, але може створювати велике навантаження на одного лідера.

2. *Функціональна структура.* Працівники групуються за спеціалізованими функціями (маркетинг, фінанси, виробництво). Це підвищує професіоналізм, але може ускладнювати міжфункціональну взаємодію. Ефективна для МСБ зі стабільним середовищем та стандартизованими процесами.

3. *Лінійно-функціональна структура.* Поеднує переваги лінійної та функціональної структур. Лінійні керівники мають повноваження приймати рішення, а функціональні спеціалісти надають експертні поради. Популярна серед МСБ, оскільки дозволяє зберегти контроль при використанні спеціалізованих знань.

4. *Дивізійна структура.* Організація поділяється на



напівавтономні підрозділи за продуктами, регіонами або клієнтськими сегментами. Підходить для МСБ з диверсифікованою діяльністю. Забезпечує гнучкість та швидку адаптацію до ринкових змін.

5. *Матрична структура.* Співробітники мають двійне підпорядкування – функціональному керівнику та керівнику проекту. Ефективна для МСБ, що працює з проектами або має складні продукти. Дозволяє оптимально використовувати ресурси, але може створювати конфлікти повноважень.

6. *Мережева (віртуальна) структура.* Компанія зосереджується на ключових компетенціях, а інші функції передає партнерам або аутсорсерам. Особливо актуальна для ІТ-компаній та стартапів. Забезпечує гнучкість та низькі витрати, але потребує ефективного управління партнерськими відносинами.

Вибір структури залежить від розміру компанії, специфіки діяльності, стратегічних цілей та зовнішнього середовища. Багато МСБ починають з лінійної структури та еволюціонують до більш складних форм у міру зростання.

МСБ характеризується обмеженими фінансовими, людськими та технологічними ресурсами. Це створює необхідність максимально ефективного їх використання та вимагає креативного підходу до виконання управлінських завдань. Доступ до капіталу часто утруднений, що впливає на стратегічне планування та можливості розвитку.

Крім того, МСБ зазвичай орієнтований на локальні або нішеві ринки, що робить його більш чутливим до змін у місцевому економічному середовищі. Водночас це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та швидше реагувати на ринкові зміни.

Малий і середній бізнес як об'єкт управління вимагає індивідуального підходу, орієнтації на практичні рішення, гнучкість у стратегії й економію ресурсів. Успішне управління ним базується на ефективному використанні наявних ресурсів, швидкому прийнятті рішень і глибокому розумінні локального ринку.



2. Менеджер і власник бізнесу: розподіл управлінських ролей

Сучасний бізнес, незалежно від розміру, вимагає ефективного управління. У невеликих компаніях функції менеджера і власника часто поєднуються в одній особі, тоді як у міру зростання бізнесу виникає потреба в їх розмежуванні. Розуміння відмінностей та взаємозв'язку цих ролей є ключовим для успішного розвитку. Власник бізнесу – це особа або група осіб, які мають право власності на активи компанії, її прибутки та несуть кінцеву відповідальність за її існування та діяльність. Менеджером є, як правило, найманий працівник, який відповідає за планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності для досягнення конкретних цілей компанії. Менеджери можуть бути на різних рівнях: топ-менеджмент (генеральний директор), середній менеджмент (керівники відділів) та лінійний менеджмент (бригадири, майстри).

Власник бізнесу виступає як стратегічний керівник та носій довгострокових інтересів компанії. До його основних функцій належить визначення місії, бачення та стратегічних цілей організації. Власник формує корпоративну культуру, встановлює ключові цінності та принципи ведення бізнесу. Він також несе відповідальність за прийняття рішень щодо інвестицій, злиття та поглинання, виходу на нові ринки та інші стратегічно важливі питання.

Власник контролює фінансові потоки на найвищому рівні, приймає рішення про розподіл прибутку, дивідендну політику та залучення капіталу. Він також формує склад ради директорів та призначає топ-менеджмент, визначаючи ключові принципи корпоративного управління.

Роль професійного менеджера зосереджується на операційному управлінні та реалізації стратегічних рішень власника. Його основна функція полягає в забезпеченні ефективного функціонування всіх бізнес-процесів, координації роботи підрозділів та досягненні поставлених показників



ефективності. Менеджер відповідає за щоденне управління персоналом, включаючи мотивацію, розвиток та оцінку співробітників. Він забезпечує виконання бюджетів, контролює витрати та доходи, аналізує операційні показники та вносить пропозиції щодо їх покращення.

У малому бізнесі та при старті власник часто сам є менеджером, що поєднує всі ролі: стратегія, фінанси, продажі, персонал. Це дозволяє швидко приймати рішення, зберігати повний контроль та безпосередньо втілювати своє бачення, ефективно на старті, але обмежує масштабування. У міру зростання обсягів, складності процесів та кількості працівників, власник фізично не може ефективно керувати всіма аспектами. Розмежування ролей дозволяє власнику зосередитися на стратегії та розвитку, а менеджерам – на операційній досконалості.

У середньому бізнесі з'являється чіткіший поділ: власник делегує операційне управління менеджерам, залишаючи за собою стратегічний контроль і фінансові рішення.

Загалом розподіл повноважень та відповідальності зменшує залежність бізнесу від однієї особи. Ідеальний розподіл ролей передбачає чітку взаємодію: власник визначає «що» і «навіщо» (стратегічні цілі, місія, бачення), а менеджер визначає «як» і «хто» (операційні плани, розподіл ресурсів, виконання).

Відмінності в мотивації можуть призводити до конфліктів: менеджер може прагнути до зростання обсягів діяльності та власного статусу, навіть якщо це не відповідає інтересам максимізації прибутку власника. Проблема асиметрії інформації виникає, коли менеджер володіє більш детальною операційною інформацією, яку може використовувати у власних інтересах. Для вирішення потенційних конфліктів використовуються системи мотивації, що пов'язують винагороду менеджера з довгостроковими результатами компанії, такі як опціони на акції або участь у прибутку. Важливі також регулярна звітність, системи внутрішнього контролю та аудиту, а також чітке розмежування повноважень у корпоративних документах. Узагальнення



відмінностей у повноваженнях відображено в таблиці 11.8.1.

Таблиця 11.8.1

**Розподіл управлінських ролей власника бізнесу
й менеджменту**

Критерій	Власник бізнесу	Менеджер
<i>Ціль діяльності</i>	Збереження та зростання власного капіталу, стратегічний розвиток	Забезпечення ефективної операційної діяльності, досягнення поставлених цілей
<i>Ціль діяльності</i>	Збереження та зростання власного капіталу, стратегічний розвиток	Забезпечення ефективної операційної діяльності, досягнення поставлених цілей
<i>Відповідальність</i>	Несе фінансову та юридичну відповідальність за бізнес	Несе операційну відповідальність за діяльність підрозділів або напрямків
<i>Сфера прийняття рішень</i>	Стратегічні рішення: інвестиції, розвиток, нові ринки, зміна напрямку	Тактичні та оперативні рішення: організація роботи, контроль персоналу, продажі
<i>Мотивація</i>	Прибуток, довгострокова стабільність, розвиток бренду	Заробітна плата, бонуси, кар'єрне зростання, репутація в професійному середовищі
<i>Вплив на команду</i>	Є авторитетом як власник, часто виконує роль лідера	Безпосередньо керує командою, організовує роботу, вирішує конфлікти
<i>Участь в управлінні</i>	У малому бізнесі – часто безпосередня участь (власник = керівник)	У середньому бізнесі – керує за дорученням власника або наймається ззовні
<i>Прийняття рішень в умовах ризику</i>	Ризикуює особистими ресурсами, ухвалює фінальні рішення	Пропонує варіанти, але остаточне рішення залишається за власником
<i>Часова перспектива</i>	Довгострокова (бізнес як частина життя)	Коротко- або середньострокова (контракт, проект, KPI)

Успішний розподіл ролей вимагає взаємної довіри, прозорості



у відносинах та чіткого розуміння зон відповідальності кожної сторони.

3. Характеристика управлінських завдань на різних стадіях життєвого циклу організації в МСБ

Теорія життєвого циклу організації описує етапи розвитку організації від її заснування до можливого занепаду або трансформації. Вона базується на аналогії з біологічним життєвим циклом від народження до завершення (рис. 11.8.2).

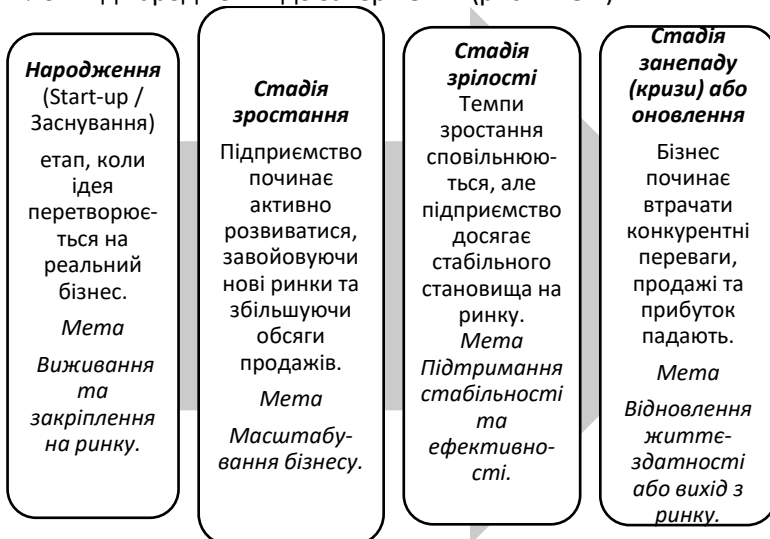


Рис. 11.8.2. Стадії життєвого циклу організації

Ключовими принципами теорії життєвого циклу організації є послідовність, стадії йдуть одна за одною в логічному порядку; неминучість, всі організації проходять ці стадії; варіативність тривалості, час перебування на кожній стадії може різнитися; можливість регресу, організація може повернутися на попередню стадію. Кожна стадія життєвого циклу організації має свої унікальні особливості, можливості та виклики, що потребують відповідних управлінських рішень (табл. 11.8.2).



Таблиця 11.8.2

Управлінські завдання на різних етапах життєвого циклу МСБ

Етап	Управлінські завдання	Управлінські акценти	Управлінські виклики	Фінансово-економічні параметри
Зародження (Start-up)	Формулювання місії та бізнес-моделі; пошук фінансових і кадрових ресурсів; вихід на ринок, створення конкурентної переваги; побудова базових процесів	Гнучкість, підприємницький стиль, швидкість рішень, мінімум бюрократії	Високий рівень невизначеності, обмежені ресурси, необхідність швидкого прийняття рішень, багатofункціональність керівника.	Дефіцит оборотних коштів, низька фінансова стійкість, залежність від джерел фінансування
Зростання	Масштабування бізнесу, збільшення ринкової частки; впровадження систем управління (планування, бюджетування, облік); формування команди менеджерів; Диверсифікація продуктів та каналів збуту	Баланс інновацій і структури, делегування розвитку команди	Боротьба за виживання критична важливість кожної угоди, необхідність оптимізації всіх процесів; перехід від оперативного до стратегічного управління збереження якості при зростанні обсягів, управління змінами,	Зростання виручки, зниження потреби у зовнішніх джерелах фінансування реінвестування доходів у розвиток
Зрілість	Оптимізація бізнес-процесів і витрат; утримання конкурентних позицій; інвестування в інновації; довгострокова стратегія розвитку.	Стратегічне планування, контроль якості, управління ризиками	Подолання інерції, стимулювання інновацій, утримання кращих співробітників.	Сповільнення росту виручки, ріст затрат. Підтримка досягнутого рівня прибутку



Продовження табл. 11.8.2

Криза / спад	Діагностика причин кризи; оптимізація витрат, реструктуризація; пошук нових ринків та моделей бізнесу; антикризове управління персоналом	Жорсткі та швидкі рішення, гнучкість, антикризовий менеджмент	Можливі ризики закриття бізнесу, банкрутство, втрата репутації.	Зниження продажів, прибутку, рентабельності. Продаж нерентабельних активів.
Оновлення / реорганізація	Розробка нової стратегії; цифрова трансформація та модернізація технологій; впровадження інновацій і нових бізнес-моделей; відновлення довіри клієнтів.	Стратегічне бачення, інноваційність, готовність до змін, розвиток компетенцій	Необхідність прийняття радикальних рішень, якщо компанія не може оновитися, вона зникає з ринку.	Пошук зовнішніх довгострокових джерел фінансування

На життєвий цикл організації та відповідні управлінські рішення впливає ряд факторів, до яких належать зовнішнє середовище (економічні, політичні, технологічні зміни), внутрішні ресурси та компетенції, ринкова ситуація та конкуренція, інноваційна активність.

Зовнішнє середовище включає макросередовище (економічні, політичні, технологічні фактори) та мікросередовище (конкуренти, постачальники, клієнти). Його вплив на МСБ особливо помітний, оскільки, на відміну від великих корпорацій, малий бізнес рідко може впливати на зовнішні фактори, але мусить швидко до них адаптуватися.

На етапі створення мікросередовище найважливіше. МСБ активно шукає постачальників і перших клієнтів. Конкурентне середовище ще не повністю оцінене, але критично важливе для виживання. Вплив макросередовища відчувається через доступ до фінансових ресурсів та загальну економічну ситуацію в країні.



Особливістю етапу зростання є збільшення помітності підприємства, що сприяє збільшенню його впливу на мікросередовище. МСБ починає активно боротися з конкурентами, укладає довгострокові договори з постачальниками та розширює базу клієнтів. Успіх на цій стадії також сильно залежить від здатності використовувати сприятливі тенденції в макросередовищі (наприклад, зростання економіки або технологічні інновації).

На етапі зрілості МСБ активно взаємодіє зі всіма елементами зовнішнього середовища. Конкуренція стає більш інтенсивною, що вимагає постійного вдосконалення. Компанія може стати залежною від великих клієнтів, що підвищує ризики. Зміни в законодавстві або економічній політиці можуть мати значний вплив на прибутковість.

Для етапу занепаду/оновлення зовнішнє середовище може бути вкрай несприятливим. Це може бути результатом жорсткої конкуренції, зміни потреб клієнтів або економічного спаду. Підприємство змушене реагувати на ці загрози, або приймаючи рішення про ліквідацію, або шукаючи нові ніші та стратегії для оновлення.

Для МСБ особливо важливо в управлінських процесах швидко адаптуватися до змін середовища; уникати надмірної бюрократизації; розвивати гнучкі цифрові інструменти управління (CRM, ERP, аналітика, маркетинг у соцмережах); використовувати партнерства та мережеву співпрацю.

4. Стратегічне та оперативне планування в МСБ

Планування в МСБ має свою специфіку, зумовлену обмеженими ресурсами, високою невизначеністю та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Стратегічне планування в МСБ характеризується скороченням часовим горизонтом порівняно з великими корпораціями.



Зазвичай стратегічні плани охоплюють період від одного до трьох років замість традиційних п'яти-десяти років. Це пов'язано з високою динамічністю зовнішнього середовища та обмеженими можливостями довгострокового прогнозування.

Процес формування стратегії в малому бізнесі менш формалізований і часто базується на інтуїції та досвіді власника-керівника. Відсутність спеціалізованих підрозділів стратегічного планування означає, що ключові стратегічні рішення приймаються вузьким колом осіб або навіть одноосібно власником. Стратегічні цілі МСБ зазвичай мають більш конкретний та прагматичний характер: зростання обсягів продажів, освоєння нового сегменту ринку, підвищення рентабельності або забезпечення стабільного грошового потоку. Глобальні стратегічні амбіції часто відсутні через ресурсні обмеження.

Успішна реалізація стратегій зростання вимагає ретельного планування, адекватної оцінки ресурсів та ризиків, а також гнучкості у виконанні. МСБ часто комбінує різні стратегії зростання, адаптуючи їх до специфічних умов галузі та власних можливостей.

Оперативне планування в малому бізнесі відрізняється високою гнучкістю та адаптивністю. Плани легко коригуються у відповідь на зміни попиту, дії конкурентів або інші зовнішні фактори. Це є конкурентною перевагою МСБ порівняно з великими компаніями з їх складними бюрократичними процедурами. Часовий горизонт оперативного планування зазвичай становить від одного тижня до одного року, з акцентом на квартальному та місячному плануванні. Щоденне планування особливо важливе для сервісних підприємств та торгівлі.

Для МСБ існує багато різних стратегій, при здійсненні планування в першу чергу важливо обрати стратегію зростання. Ці стратегії спрямовані на збільшення обсягів діяльності, частки ринку, прибутку та масштабу бізнесу (табл. 11.8.3).



Таблиця 11.8.3

Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу

Стратегія	Зміст	Тактики	Приклад
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих продуктів/послуг на існуючих ринках.	Активний маркетинг, зниження цін, покращення сервісу, збільшення обсягів продажів існуючим клієнтам, покращення дистрибуції.	Магазин кави пропонує програму лояльності для постійних клієнтів або запускає агресивну рекламну кампанію у своєму районі.
Стратегія розвитку ринку	Виведення існуючих продуктів/послуг на нові ринки (географічні, нові сегменти клієнтів).	Відкриття нових філій у сусідніх містах, онлайн-продажі в інші регіони, орієнтація на нові демографічні групи, експорт.	Локальна пекарня починає постачати свою продукцію в офіси інших компаній або продавати онлайн по всій країні.
Стратегія розвитку продукту	Створення нових продуктів/послуг або значне поліпшення існуючих для існуючих ринків.	Впровадження інновацій, розширення асортименту, модернізація продукції, додавання нових функцій, поліпшення якості.	ІТ-компанія, яка розробляла сайти, починає пропонувати послуги з розробки мобільних додатків або додає функціонал штучного інтелекту до існуючих рішень.



Продовження табл. 11.8.3

Стратегія диверсифікації	Виведення нових продуктів/послуг на нові ринки. Це найризикованіша, але потенційно найприбутковіша стратегія.	Для МСБ це може означати вхід у суміжні галузі, використання наявних компетенцій в нових сферах або повну зміну профілю діяльності. Пов'язана диверсифікація базується на існуючих компетенціях, технологіях або ринкових знаннях компанії. Непов'язана диверсифікація передбачає вхід у повністю нові галузі з метою розподілу ризиків або використання фінансових можливостей.	Ресторан відкриває власне виробництво соусів, які потім продає. Салон краси відкриває магазин професійної косметики. Власник будівельної компанії інвестує у виробництво меблів.

Оперативні плани в МСБ часто мають неформальний характер і можуть існувати у вигляді усних домовленостей між ключовими працівниками. Документування планів може бути мінімальним, що спрощує процес, але створює ризики для контролю та координації. Основними елементами оперативного планування є бюджети, графіки, терміни, розподіл обов'язків, показники ефективності, процедури та правила, контроль та зворотний зв'язок. У малому бізнесі межа між стратегічним та оперативним плануванням часто розмита. Стратегічні рішення можуть прийматися в процесі оперативної діяльності, а оперативні дії безпосередньо впливають на стратегічні результати. Стратегія задає напрям, а оперативне планування – конкретні кроки. Це створює як можливості для швидкої адаптації, так і ризики для стратегічної послідовності.

Основні проблеми планування в малому і середньому бізнесі: обмежені аналітичні можливості часто призводять до того, що планування базується на неповній або неточній інформації;



відсутність спеціалізованого персоналу означає, що планування здійснюється паралельно з основною діяльністю, що може негативно впливати на його якість; фінансові обмеження унеможливають використання професійних консалтингових послуг або спеціалізованого програмного забезпечення для планування; високий рівень невизначеності зовнішнього середовища ускладнює точне прогнозування та планування.

Ефективне поєднання стратегічного бачення та чіткої оперативної реалізації є запорукою успіху МСБ, дозволяючи йому не лише виживати, а й розвиватися в умовах мінливого ринку.

Тема 9. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ МСБ

1. Функціональні сфери менеджменту: загальна характеристика.

2. Операційний менеджмент в МСБ.

3. Особливості управління персоналом в МСБ.

4. Особливості фінансового менеджменту в МСБ.

5. Маркетинг в МСБ.

6. Комунікації в бізнесі.

1. Функціональні сфери менеджменту: загальна характеристика

Функціональні сфери менеджменту, або функціональні області управління, – це специфічні напрямки діяльності всередині організації, які вимагають окремого управлінського підходу та експертизи. Ці сфери забезпечують злагоджену роботу всіх частин компанії для досягнення загальних цілей. Основними та найпоширенішими функціональними сферами менеджменту МСБ є:

1. *Операційний менеджмент* – управління процесами створення товарів або надання послуг. Це серце будь-якого



бізнесу, що виробляє щось. Його завдання включають планування та контроль виробництва, управління запасами, логістика, контроль якості, оптимізація виробничих процесів, розробка продуктів, управління постачаннями.

2. *Фінансовий менеджмент* – управління фінансовими ресурсами компанії для забезпечення її стабільності, платоспроможності та ефективного використання капіталу. Основні завдання фінансового менеджменту – планування бюджету, залучення фінансування (кредити, інвестиції), управління грошовими потоками, аналіз фінансових звітів, управління інвестиціями, оцінка ризиків, податкове планування.

3. *Маркетинговий менеджмент* – управління процесами ідентифікації, задоволення та прогнозування потреб клієнтів з метою досягнення цілей організації. Основними завданнями є дослідження ринку, розробка продукту, ціноутворення, просування (реклама, PR, продажі), створення бренду, управління каналами дистрибуції, взаємовідносини з клієнтами.

4. *Управління персоналом* – управління людськими ресурсами компанії, від їхнього залучення до розвитку та підтримки. Завдання управління персоналом охоплюють набір та відбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності, формування систем мотивації та оплати праці, управління кар'єрою, вирішення конфліктів, формування корпоративної культури, дотримання трудового законодавства.

Інші важливі сфери менеджменту, як правило, малий і середній бізнес інтегрує в основні, в деяких випадках середній бізнес може виокремлювати: управління проектами, управління ризиками, адміністративний менеджмент, менеджмент інформаційних систем (Information Systems Management – ISM), менеджмент якості, логістичний менеджмент, інноваційний менеджмент. Головною особливістю функціонального менеджменту в МСБ є необхідність виконання множинних функцій обмеженим колом осіб, що вимагає універсальності та гнучкості, але може призводити до недостатньої професійної глибини в окремих сферах управління.



2. Операційний менеджмент в МСБ

Операційний менеджмент у малому та середньому бізнесі – це система управління щоденною діяльністю підприємства, охоплює управління всіма процесами, що перетворюють ресурси в готові товари чи послуги. Це стратегічна функція, що забезпечує ефективність, якість та конкурентоспроможність підприємства та охоплює такі компоненти як планування та проектування операцій, управління ланцюгами поставок та ресурсами, контроль якості та управління процесами тобто всі операційні процеси – від закупівлі сировини та матеріалів до доставки готової продукції споживачеві (табл. 11.9.1).

Таблиця 11.9.1

Основні компоненти операційного менеджменту в МСБ

Компонент	Характеристика
Планування	Визначення обсягу виробництва/послуг. Визначення послідовності завдань та оптимальний розподіл ресурсів. Пошук балансів між витратами та якістю, спрощення процесів без втрати ефективності
Управління ресурсами	Контроль над сировиною, матеріалами і готовою продукцією для уникнення дефіциту або надлишку. Оптимізація рівня запасів сировини, незавершеного виробництва та готової продукції.
Управління процесами	Раціональна організація технологічного процесу. Контроль якості продукції чи послуг. Оптимізація виробничих ліній і розміщення устаткування. Мінімізація витрат і втрат у процесі виробництва.
Контроль якості	Забезпечення відповідності продукту стандартам та очікуванням клієнтів.

Виробничі або сервісні процеси зазвичай менш стандартизовані, що дозволяє легко модифікувати продукцію під специфічні потреби клієнтів. Управління якістю базується на особистому контролі керівника або досвідчених співробітників, а не на формальних системах якості, що може забезпечувати високу якість продукції, але створює ризики при розширенні бізнесу. В управлінні ресурсами будуються більш тісні партнерські відносини



з постачальниками/клієнтами, а це може створювати залежність від ключових контрагентів. Планування виробництва має короткостроковий характер і легко адаптується до змін замовлень. Відсутність складних виробничих систем дозволяє швидко перелаштовуватися на нові продукти або обсяги виробництва.

Алгоритм реалізації операційного менеджменту можна представити як систему взаємопов'язаних дій (рис. 11.9.1).



Рис. 11.9.1. Процес операційного менеджменту

Ефективний операційний менеджмент є основою успішної діяльності МСБ, забезпечуючи стабільність роботи підприємства, гнучкість у реагуванні на зміни ринку, конкурентоспроможність через оптимізацію процесів, контроль якості та раціональне використання обмежених ресурсів. Його головна мета – досягнення ефективності у поточній діяльності шляхом узгодження ресурсів, технологій і персоналу для створення цінності для клієнта.

3. Особливості управління персоналом в МСБ

Управління персоналом – це система дій і рішень, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію, ефективне використання та утримання працівників з урахуванням обмежених



ресурсів, високої динаміки змін. Функції управління персоналом в МСБ виконуються власником або адміністративним персоналом без спеціальної професійної підготовки. Основний акцент робиться на підборі надійних співробітників та підтриманні неформальної робочої атмосфери (табл. 11.9.2).

Таблиця 11.9.2

Процес управління персоналом

Планування людських ресурсів	Кадрова стратегія формується інтуїтивно, базуючись на особистому досвіді власника чи керівника. Передбачає прогнозування кадрових потреб, аналіз поточного складу персоналу та розробку стратегій заповнення вакансій. Чітке визначення обов'язків, відповідальності та вимог до кожної посади в рамках організаційної структури.
Рекрутинг та відбір	Характеризується менш формалізованими процедурами, але вищою особистою участю керівництва. Малі підприємства часто покладаються на рекомендації, соціальні мережі та місцеві канали пошуку. Ключовим є швидкість прийняття рішень та культурна відповідність кандидата.
Адаптація нових співробітників	Відбувається в умовах тісної взаємодії з керівництвом та колегами. Програми введення в посаду часто неформальні, але інтенсивні, що дозволяє швидко інтегрувати нового працівника в команду.
Навчання та розвиток	Обмежені бюджетними можливостями, але компенсуються практичним досвідом та наставництвом. МСБ часто використовують внутрішнє навчання на робочому місці через наставництво досвідчених співробітників, онлайн-курси, участь у професійних асоціаціях та обмін досвідом з партнерами.
Мотивування	Системи мотивації прості, базуються на особистих відносинах між керівником та співробітниками, гнучкі. Поряд з базовою зарплатою використовуються премії за результат, участь у прибутках, неформальні винагороди та визнання досягнень. Нематеріальна мотивація включає гнучкий графік роботи, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого психологічного клімату. Кар'єрний розвиток обмежений через організаційну структуру, але може включати розширення функціональних обов'язків, делегування управлінських повноважень.

Особливостями управління персоналом в МСБ є ряд переваг та викликів, зумовлених специфікою МСБ. Так, процеси управління персоналом МСБ характеризуються тісною комунікацією та довірчими відносинами, гнучкістю у прийнятті рішень та можливостями швидко реагувати на зміни. При цьому існують ризики, які можуть негативно відобразитись на управлінських



процесах, зокрема, відсутність формалізованих HR-процедур, обмежені ресурси на навчання та мотивацію, високе навантаження на ключових працівників. Це вимагає якісних управлінських рішень, поліпшенню яких сприяє використання цифрових інструментів управління персоналом: RM-системи, PeopleForce, BambooHR, Zoho People; для командної роботи, Slack, Trello, Asana, Notion; для навчання, Coursera, Prometheus, Udemy; для оцінки та мотивації – Google Forms (анкетування), 15Five (зворотний зв'язок).

4. Особливості фінансового менеджменту в МСБ

Фінансовий менеджмент – це система управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства для досягнення його цілей, що передбачає управління грошовими потоками, капіталом та інвестиціями з метою забезпечення фінансової стабільності та зростання. Фінансовий менеджмент як система включає ряд процесів:

1. *Фінансове планування та прогнозування* – це систематичний процес визначення фінансових цілей підприємства, розробки стратегій їх досягнення та створення формалізованих планів руху фінансових ресурсів на майбутні періоди з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів. Включає бюджетування, прогнозування грошових потоків, планування потреб у фінансуванні, розробку фінансової стратегії, сценарний аналіз фінансових показників.

2. *Управління оборотним капіталом* охоплює комплекс заходів з оптимізації структури та обсягу короткострокових активів і зобов'язань підприємства з метою забезпечення безперервності операційної діяльності, підтримання ліквідності та мінімізації фінансових витрат. Зокрема, управління дебіторською заборгованістю, оптимізація запасів, управління кредиторською заборгованістю, забезпечення ліквідності, управління грошовими коштами.

3. *Управління інвестиціями* як процес прийняття рішень щодо напрямів, обсягів та часових параметрів довгострокових



капіталовкладень з метою забезпечення розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та максимізації вартості бізнесу. Включає оцінку інвестиційних проєктів, планування капітальних вкладень, управління основними засобами, інвестиційне планування розвитку, контроль інвестиційних рішень.

4. *Управління фінансуванням* – діяльність, спрямована на забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами через оптимальне поєднання власних та залучених коштів з урахуванням вартості капіталу, фінансових ризиків та стратегічних цілей розвитку. Особлива увага приділяється управлінню борговим навантаженням та взаємодії з інвесторами і кредиторами.

5. *Фінансовий аналіз та контроль* передбачає систематичний процес спостереження, вимірювання, аналізу та оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства з метою виявлення відхилень від планових показників, ідентифікації проблем та розробки коригувальних заходів, а також моніторинг ефективності фінансових рішень.

6. *Управління фінансовими ризиками* визначається як процес ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації фінансових ризиків підприємства через застосування відповідних методів та інструментів з метою забезпечення фінансової стабільності й захисту від потенційних збитків.

7. *Управління грошовими потоками* включає планування, організацію та контроль надходжень і вибуття грошових коштів підприємства з метою забезпечення платоспроможності, оптимізації часової структури cash flow, синхронізації надходжень і платежів та максимізації ефективності використання фінансових ресурсів.

8. *Фінансове планування податків* – процес законної оптимізації податкового навантаження підприємства через стратегічне планування фінансово-господарських операцій, використання податкових пільг та застосування ефективних схем оподаткування в рамках чинного законодавства. Включає податкове планування операцій, оптимізацію податкової бази,



управління податковими ризиками, використання податкових пільг, координацію з фінансовим плануванням.

Характерними рисами фінансового менеджменту як для малого, так і для середнього бізнесу є орієнтація на стабільність грошових потоків, використання бюджетування та планування (навіть у спрощеній формі), контроль витрат і пошук додаткового фінансування, використання аналітичних інструментів (баланс, Cash Flow), залежність від зовнішнього середовища (економіка, податкова політика, інфляція). Поряд з цим існують й відмінні особливості (табл. 11.9.3).

Таблиця 11.9.3

Особливості фінансового менеджменту малого та середнього бізнесу

Критерій	Малий бізнес	Середній бізнес
Організація фінансового управління	Власник/директор часто сам виконує функції фінансового менеджера	Є окремий фінансовий менеджер або фінансовий відділ
Фінансове планування	Короткострокове (1–12 місяців), спрощені бюджети	Довгострокове (1–5 років), формалізовані бюджети і стратегії
Джерела фінансування	Власні кошти, кредити МФО, допомога партнерів чи сім'ї	Банківські кредити, інвестиції, лізинг, гранти, венчурні фонди
Рівень контролю	Неофіційний, гнучкий, часто через Excel або Google Sheets	Формалізований контроль (ERP, 1C, SAP Business One)
Управління ризиками	Мінімальне, часто інтуїтивне	Системне (страхування, диверсифікація, резервні фонди)
Прийняття рішень	Швидке, гнучке, залежить від власника	Більш колегіальне, із застосуванням фінансових моделей.

У малому бізнесі фінансовий менеджмент більш персоналізований, інтуїтивний та оперативний, з акцентом на виживання і поточну ліквідність, а у середньому – більш структурований і стратегічний, з акцентом на розвиток, інвестиції та



управління ризиками. Фінансове менеджмент в МСБ характеризується простішими системами обліку та звітності порівняно з великими корпораціями, часто реалізується без залучення спеціалізованого фінансового відділу, а відповідні функції виконуються власником, керівником або бухгалтером. Основний акцент робиться на управлінні грошовими потоками, контролі витрат та забезпеченні ліквідності. Бюджетування часто має неформальний характер і базується на досвіді попередніх періодів та інтуїції керівника. Складні фінансові інструменти використовуються нечасто через відсутність спеціалізованого персоналу та обмежені потреби в них. Управління оборотним капіталом критично важливе через обмежений доступ до зовнішнього фінансування. Особлива увага приділяється управлінню дебіторською заборгованістю, запасами та кредиторською заборгованістю для оптимізації cash flow. Інвестиційні рішення приймаються на основі простих критеріїв рентабельності та терміну окупності. Складні методи оцінки інвестицій, такі як NPV (Net Present Value) або IRR (Internal Rate of Return), майже не використовуються зважаючи на їх складність та відсутність необхідної аналітичної експертизи.

5. Маркетингова діяльність МСБ

Маркетинг у МСБ – це адаптована система управління ринковою діяльністю, орієнтована на задоволення потреб цільових клієнтів через створення конкурентоспроможної пропозиції в умовах обмежених ресурсів та максимального використання переваг малого бізнесу (гнучкість, персоналізація, швидкість реагування). Ця системна діяльність включає аналіз ринку, побудову бренду, роботу з клієнтами та управління продажами. У МСБ маркетинг часто виконується власником або невеликою командою, тому він має бути максимально практичним, гнучким і результативним. Характерними рисами для маркетингу МСБ є орієнтація на споживача та акцент на відносинах, локальний



характер, використання цифрових інструментів. Клієнтоорієнтованість та локальність характеризує глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів, особисту комунікацію для побудови довіри та лояльності, а також фокус на конкретний ринок, регіон чи нішу. Використання цифрових інструментів розширює можливості маркетингової діяльності з мінімальними витратами, це соціальні мережі, SEO (пошукова оптимізація, від англ. Search Engine Optimization), таргетована реклама як доступні й ефективні інструменти. Маркетингова діяльність МСБ зазвичай менш структурована та професійна порівняно з великими компаніями, де основний акцент робиться на прямих продажах, особистих контактах з клієнтами та інформуванню «з вуст в уста». Попри те, можна структурувати маркетингову діяльність МСБ із врахуванням зазначених особливостей (табл. 11.9.4).

Таблиця 11.9.4

Основні складові маркетингу в МСБ

Компонента	Зміст діяльності	Інструменти/ дії	Результат для бізнесу	Приклад
Аналіз ринку та конкурентів	Вивчення потреб цільової аудиторії, аналіз конкурентів: ціни, позиціонування, канали	SWOT, опитування, конкурентний аналіз	Розуміння ніші та можливостей	Сервісна компанія аналізує, які послуги пропонують конкуренти у радіусі 5 км
Цільова аудиторія та сегментація	Визначення ключових сегментів (B2C, B2B, локальні, онлайн), створення аватарів клієнтів (персонажі з потребами, болями, мотивацією), вибір каналів комунікації для кожного сегмента	Аватари клієнтів, Google Forms	Точна комунікація	Кав'ярня орієнтується на студентів у будні та сім'ї у вихідні



Продовження табл. 11.9.4

Позиціонування та бренд	Формування унікальної торгової пропозиції (УТП), візуальна ідентика: логотип, кольори, стиль, вибір тону комунікації (дружній, експертний, емоційний).	УТП, брендбук, tone of voice	Впізнаваність, довіра	Онлайн-магазин позиціонує себе як «екологічний вибір для щоденних покупок»
Маркетингові канали	Соцмережі (Instagram, Facebook, TikTok), Email-маркетинг, контент-маркетинг (блог, відео, інфографіка), платна реклама (Google Ads, Meta Ads). Партнерства, колаборації, офлайн-активності.	Instagram, Google Ads, блог	Залучення нових клієнтів	Майстерня запускає відеогляди виробів у TikTok для залучення молоді аудиторії.
Продажі та взаємодія з клієнтами	CRM-системи для обліку клієнтів, автоматизація комунікації (чат-боти, email-розсилки), програми лояльності, реферальні системи	HubSpot, Zoho CRM, Telegram-боти	Повторні продажі, лояльність	Сервісна компанія надсилає клієнтам нагадування про повторне обслуговування
Маркетингова аналітика	Відстеження KPI (охоплення, конверсії, ROI), аналіз ефективності кампаній, A/B тестування контенту, реклами.	Google Analytics, Meta Ads Manager	Оптимізація витрат, зростання конверсій	Власник кав'ярні тестує два варіанти акції – «1+1» і «-20%» – щоб визначити, що працює краще



Ринкові дослідження проводяться неформально через спілкування з клієнтами, спостереження за конкурентами та аналіз власного досвіду продажів. Професійні маркетингові дослідження використовуються вибірково через їх високу вартість. Просування продукції базується на бюджетних інструментах: локальна реклама, соціальні мережі, участь у галузевих заходах та особисті рекомендації. Великі рекламні кампанії зазвичай не по кишені МСБ. Основою ціноутворення є метод «витрати плюс прибуток» або копіювання цін конкурентів.

Успішний маркетинг у МСБ вимагає творчого підходу до використання обмежених ресурсів, фокусування на найефективніших інструментах та побудови справжніх відносин з клієнтами.

6. Комунікації в бізнесі

Комунікації в бізнесі – це процес обміну інформацією між працівниками, керівництвом, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що є ключовим елементом для ефективної роботи, розвитку та досягнення цілей компанії. Сутність комунікацій полягає в забезпеченні безперервного обміну даними, ідеями, рішеннями та зворотним зв'язком.

Основними напрямками комунікацій є внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації відображають обмін інформацією між власником, менеджерами та працівниками. Їх можна структурувати на вертикальні – між керівництвом та підлеглими (вгору – звіти, пропозиції; вниз – накази, інструкції) та горизонтальні – між співробітниками одного рівня (співпраця, обмін досвідом). Загалом внутрішні комунікації охоплюють наради, інструктажі, чати, CRM-системи, корпоративну культуру, мотиваційні повідомлення. Зовнішні комунікації характеризують контакти з клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними органами, ЗМІ. Їх виразом є реклама, PR, брендинг; переговори, комерційні пропозиції; соціальні мережі, офіційний сайт, тобто ділові та маркетингові комунікації.



У МСБ цей процес часто менш формалізований, ніж у великих корпораціях, але від цього не менш важливий, оскільки реалізує ряд функцій (рис. 11.9.2).



Рис. 11.9.2. Функції комунікацій у малому та середньому бізнесі

Комунікації є основною сполучною ланкою між усіма управлінськими функціями та завданнями, виступаючи одночасно як засіб, процес і результат управлінської діяльності. Без ефективних комунікацій неможливе виконання жодного управлінського завдання:

1. *Планування та комунікації.* Комунікації забезпечують можливість збору інформації та надходження даних для планування, координації планів різних підрозділів через обмін інформацією, доведення планів шляхом передачі планових завдань виконавцям, зворотного зв'язку.

2. *Організація та комунікації.* Роль комунікацій виявляється у



структуруванні через створення формальних та неформальних каналів комунікації, делегуванні шляхом передачі повноважень через чіткі комунікаційні процеси, координації через інформаційний обмін для синхронізації дій підрозділів, стандартизації на основі встановлення комунікаційних процедур та протоколів

3. *Мотивація та комунікації.* Комунікації дозволяють виявити мотиваційні фактори для розуміння потреб через спілкування, забезпечити зворотний зв'язок шляхом надання інформації про результати роботи, сприяють визнанню та залученню створення почуття причетності та інформування про досягнення та успіхи.

4. *Контроль та комунікації.* Через комунікації відбувається збір інформації про хід виконання завдань, передача даних про результати діяльності, доведення коригувальних заходів до виконавців, інформування щодо результатів оцінювання працівників.

Ефективні комунікації є запорукою успіху для МСБ. Вони дозволяють підвищити продуктивність завдяки чіткості виставлення завдань з метою ефективного їх виконання працівниками; зміцнити корпоративну культуру через формування спільних цінностей на основі відкритого спілкування; поліпшити взаємовідносини з клієнтами, оперативно реагуючи на запити та надаючи зворотний зв'язок, що підвищує їхню лояльність; приймати кращі рішення, оскільки обмін інформацією з різних джерел забезпечує більш повну картину для аналізу.

Основними технологіями комунікацій у сучасному МСБ є цифрові комунікації та інтегровані рішення. Цифрові технології комунікацій використовують цифрові канали та електронні пристрої для обміну інформацією, спілкування та взаємодії: месенджери та чати для оперативної комунікації; відеоконференції для віддалених зустрічей; системи управління проектами з комунікаційними модулями; корпоративні соціальні мережі; мобільні додатки для внутрішньої комунікації.

Інтегровані комунікаційні рішення – це комплексні



технологічні платформи, що об'єднують множинні канали та інструменти комунікації в єдиній екосистемі з централізованим управлінням, спільною базою даних, уніфікованим інтерфейсом користувача та безшовною взаємодією між різними комунікаційними модулями. Їх використовують з метою забезпечення послідовності чіткості та взаємодоповнення усіх повідомлень від компанії (чи іншої організації) незалежно від каналу їхньої передачі: CRM-системи з комунікаційними функціями; ERP-системи з модулями внутрішніх комунікацій; хмарні платформи для колективної роботи; аналітика комунікаційної ефективності. Сучасні технології комунікацій надають МСБ потужні інструменти для ефективної взаємодії, але їх успішне впровадження вимагає стратегічного підходу, врахування специфіки бізнесу та постійного розвитку цифрових компетенцій команди.

Тема 10.БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

- 1. Поняття та види бізнес-процесів.**
- 2. Етапи побудови та налагоджування бізнес-процесів.**
- 3. Інструменти управління бізнес-процесами.**
- 4. Особливості бізнес-процесів у МСБ.**

1. Управління бізнес-процесами, поняття та види бізнес-процесів

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це системний підхід до організації, аналізу, моделювання, оптимізації та контролю бізнес-процесів підприємства з метою підвищення їх ефективності, прозорості, результативності та адаптивності до змін бізнес-середовища.

Ключовими характеристиками управління бізнес-процесами організації є: процесний підхід, що розглядає організацію як



сукупність взаємопов'язаних процесів, а не окремих функціональних підрозділів; спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації; клієнтоорієнтованість відображає фокусування на створенні цінності для клієнтів через оптимізацію процесів надання товарів або послуг; постійне поліпшення передбачає неперервний цикл аналізу, покращення та контролю процесів; використання технологій – застосування ІТ-рішень для автоматизації, моніторингу та управління процесами.

Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій або операцій, які спрямовані на досягнення певної мети підприємства та створення цінності для клієнта. У сучасних умовах саме процесний підхід дозволяє малому та середньому бізнесу (МСБ) ефективно використовувати обмежені ресурси, швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Основна відмінність бізнес-процесів МСБ від великого бізнесу полягає в тому, що у великих компаніях процеси, як правило, формалізовані та закріплені регламентами, а у МСБ вони гнучкіші, менш структуровані, але від цього інколи втрачають ефективність.

Кожен бізнес-процес має вхід – певні ресурси (наприклад, заявка клієнта, сировина), дії – послідовні кроки (обробка заявки, виробництво), вихід – кінцевий результат (замовлення виконано, продукт готовий). Навіть найпростіші речі у бізнесі є процесами. Наприклад, процес приймання дзвінка від клієнта: дзвінок надходить, менеджер відповідає, записує інформацію, передає її колезі. Коли ці кроки не прописані, виникає хаос: якщо у пекарні кожен працівник буде готувати хліб за власним рецептом, то результат буде непередбачуваним. Те саме і з бізнес-процесами.

Щоб краще розуміти, як працює компанія, доцільно розділити всі процеси на певні категорії: основні, допоміжні, управлінські.

Основні процеси – це процеси, що безпосередньо створюють кінцеву цінність для клієнта. До них відносять виробництво товарів, надання послуг, продаж і сервіс. Деталізований перелік включає такі процеси: залучення клієнтів: маркетинг, реклама, PR; продажі: обробка запитів, презентації, укладання договорів;



обслуговування: підтримка, технічний сервіс, рекламації;
утримання: програми лояльності, персоналізовані пропозиції;
закупівлі: вибір постачальників, переговори, контроль якості;
управління запасами: планування, зберігання, інвентаризація;
виробництво/надання послуг: планування, контроль якості,
оптимізація; логістика: транспортування, складування, доставка.

Допоміжні (підтримувальні) процеси не створюють продукт напряму, але забезпечують безперебійну роботу основних. Наприклад, процес найму персоналу (HR-процеси), ведення бухгалтерського обліку та управління фінансами, обслуговування офісної техніки, юридичне забезпечення. Вони є основою, на якій стоїть уся будова бізнесу.

Процеси управління координують та контролюють всі інші, спрямовані на організацію, контроль і розвиток. Вони відповідають за стратегію, планування, контроль якості та прийняття рішень. Наприклад, процес стратегічного планування – це процес, який визначає, куди бізнес рухається в майбутньому; управління ризиками передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, визначення ймовірності та наслідків і розробку заходів.

2. Етапи побудови та налагоджування бізнес-процесів

Побудова бізнес-процесів – це систематичне визначення, опис, моделювання та організація послідовних дій, які створюють цінність для клієнта або внутрішнього користувача в межах підприємства. Моделювання бізнес-процесів передбачає створення формального опису того, як виконується робота в організації, включає визначення послідовності дій, ролей учасників, ресурсів та результатів процесу.

Фактично створюється «карта» того, як відбуваються будь-які дії у компанії. Налагодження (оптимізація) бізнес-процесів характеризує, як відбувається поліпшення існуючих процесів шляхом усунення неефективності, зменшення витрат часу та ресурсів, підвищення якості результатів. Вся зазначена діяльність системна, а отже, структурується на певні етапи (табл. 11.10.1).



Таблиця 11.10.1

Основні етапи моделювання та налагодження бізнес-процесів організації

<i>Етап</i>	<i>Зміст діяльності</i>
<i>Ідентифікація та опис</i>	
Ідентифікація процесів	Складання переліку всіх ключових процесів організації, визначення ключових операцій, допоміжних і управлінських дій. Встановлення меж кожного процесу (де починається і де закінчується)
Опис етапів	Визначення, що, коли, ким і як виконується.
Визначення ролей і відповідальності	Визначення власника процесу (відповідальної особи) та відповідальних працівників за кожен етап.
Моделювання процесів	Створення візуальних схем процесів (діаграми, блок-схеми), використання цифрових інструментів для візуалізації, опис ролей, відповідальності, ресурсів та часових рамок.
<i>Аналіз та оптимізація</i>	
Аналіз та виявлення проблем	Пошук неефективності, дублювання функцій, аналіз витрат часу та ресурсів, виявлення точок можливого покращення.
Проектування майбутнього стану	Розробка оптимізованої версії процесу, усунення виявлених недоліків, впровадження кращих практик.
Порівняння та оцінка змін	Зіставлення моделей «як є» та «як має бути», оцінка потенційних переваг та витрат, розрахунок вигоди від впровадження змін.
Планування впровадження	Розробка детального плану змін, визначення необхідних ресурсів та часових рамок, підготовка програми навчання персоналу. Важливо навчити персонал новим правилам, пояснити, чому ці зміни необхідні.
<i>Впровадження та моніторинг</i>	
Впровадження змін	Поетапне впровадження нових процесів, навчання співробітників, моніторинг процесу впровадження.
Моніторинг та контроль	Відстеження ключових показників ефективності, регулярний перегляд та коригування процесів, зворотний зв'язок від учасників процесу.
Постійне поліпшення	Регулярний аналіз ефективності, впровадження поліпшень, адаптація до змін у бізнес-середовищі.



Приклади бізнес-процесів у малому бізнесі:

Ресторан: закупівля продуктів → приготування → обслуговування клієнта → збір зворотного зв'язку.

Інтернет-магазин: оформлення замовлення → оплата → доставка → післяпродажна підтримка.

Консалтингова компанія: пошук клієнта → укладення договору → реалізація проекту → супровід.

3. Інструменти управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами (BPM) допомагає перетворити хаотичні, неструктуровані дії в передбачувані, керовані та постійно вдосконалювані робочі потоки, що дозволяє організації працювати як злагоджений механізм, де кожен крок є частиною єдиної, ефективної системи. Для цього використовується цілий ряд різноманітних інструментів. *Інструменти управління бізнес-процесами* – це методи, технології та цифрові платформи, які допомагають компаніям описувати, аналізувати, оптимізувати та контролювати виконання бізнес-процесів. Вони дають змогу підприємствам працювати більш ефективно, зменшувати витрати та підвищувати якість послуг чи товарів. Функціональне призначення інструментів BPM – забезпечення реалізації всіх етапів моделювання та налагодження бізнес-процесів організації. Відповідно для кожного етапу існує певний набір інструментів, а також інтегровані інструменти, які дозволяють реалізувати кілька етапів або забезпечити увесь управлінський процес. Зважаючи на зазначене, інструменти управління бізнес-процесами (або BPM-системи) можна поділити на категорії за їхньою функціональністю:

1. *Інструменти для моделювання та документування.* Вони дозволяють візуально створювати діаграми та схеми процесів, використовуючи стандартні нотації, такі як BPMN (Business Process Model and Notation). Це допомагає всій команді бачити процес «як є» і «як має бути». Приклади: Lucidchart, Miro, Microsoft Visio, Bizagi.

2. *Системи автоматизації робочих процесів (Workflow Automation).* Ці інструменти беруть описаний процес і автоматично



виконують його кроки. Наприклад, надсилають сповіщення, перенаправляють документи на затвердження або оновлюють дані в інших системах. Це значно зменшує ручну роботу. Приклади: monday.com, Process Street, Zapier.

3. *Комплексні BPM-платформи.* Це повноцінні рішення, що поєднують усі функції: моделювання, автоматизацію, моніторинг та аналітику. Вони є основою для цифрової трансформації бізнесу, дозволяючи інтегрувати різні відділи та дані в єдину систему. Приклади: Creatio, Appian, Camunda.

Багато інших бізнес-інструментів також мають вбудовані функції для управління процесами. Це CRM-системи (Customer Relationship Management), ERP-системи (Enterprise Resource Planning), програмне забезпечення для управління проєктами, хмарні сервіси. Основною функцією CRM є управління взаємовідносинами з клієнтами, але вони автоматизують ключові процеси продажу та маркетингу (наприклад, надсилання листів після заповнення форми), наприклад Salesforce, HubSpot, Zoho CRM. ERP-системи інтегрують усі основні процеси компанії: фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, забезпечуючи єдину базу даних і автоматизують взаємодію між відділами, прикладом є SAP, Oracle, Odoo. Системи управління проєктами за основну мету мають саме управління проєктами, але при цьому вони допомагають стандартизувати робочі процеси в команді, наприклад, через шаблони завдань, діаграми Ганта або канбан-дошки. Найбільше для управління використовуються такі програмні продукти, як Trello, Asana, Jira. Хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365) допомагають налагодити спільну роботу над документами та комунікацію. Окремо необхідно зазначити методології та аналітичні методи й техніки, які забезпечують можливість налагодження процесів. Основні методології – це ощадливе виробництво (Lean Management, LM), концепція «Шість сигм» (Six Sigma), реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), гнучке управління процесами (Agile BPM), загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM),



постійне покращення (Kaizen), управління обмеженнями (Theory of Constraints, TOC) (табл. 11.10.2).

Таблиця 11.10.2

Методології оптимізації бізнес-процесів

<i>Методологія</i>	<i>Зміст</i>
Lean Management ощадливе управління	Орієнтоване на усунення втрат (muda) – зайві дії, дублювання, очікування, надвиробництво. Основна ідея: робити тільки те, що створює цінність для клієнта. Інструменти: Value Stream Mapping (карта потоків цінності), 5S (сортування, систематизація, чистота, стандартизація, дисципліна).
Six Sigma Шість сигм	Фокусується на зменшенні кількості помилок і дефектів у процесах. Використовує статистичні методи для вимірювання якості. Ключова модель: DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control).
Kaizen безперервне вдосконалення	Філософія малих, але постійних покращень. Залучення всіх співробітників до генерації ідей. Орієнтація на підвищення продуктивності й зниження витрат.
Business Process Reengineering реінжиніринг бізнес-процесів	Кардинальне переосмислення та радикальне перепроєктування процесів. Мета: досягнення кардинальних змін (швидкість, витрати, якість). Часто пов'язаний із впровадженням нових технологій або цифровізації.
Agile BPM гнучке управління процесами	Засноване на принципах Agile (гнучкість, швидкі ітерації, адаптація). Використовує короткі цикли змін (sprints), постійний зворотний зв'язок. Ефективне для інноваційних бізнесів і стартапів
Total Quality Management загальне управління якістю	Орієнтація на якість на всіх рівнях бізнесу. Інтегрує контроль якості у всі процеси (від постачання до сервісу). Важлива роль клієнта і зворотного зв'язку.
Theory of Constraints управління обмеженнями	Продуктивність системи обмежується її найслабшою ланкою (обмеженням). Поліпшення має фокусуватися на ідентифікації та усуненні обмежень. Наприклад, для виробництва – оптимізація потоку матеріалів, для проєктів – управління критичним ланцюгом завдань.



Кожна з цих методологій має свої сильні сторони та оптимальні сфери застосування. Часто найбільший ефект досягається шляхом комбінування елементів різних підходів відповідно до специфіки організації та характеру процесів, що оптимізуються.

Аналітичні методи та техніки для бізнес-процесів – це систематизована сукупність інструментів, підходів та процедур, призначених для кількісного та якісного дослідження, оцінки, діагностики та оптимізації бізнес-процесів з використанням математичних, статистичних та логічних методів аналізу даних. Вони дозволяють перетворити емпіричні спостереження за бізнес-процесами у структуровані знання, придатні для прийняття управлінських рішень, забезпечують об'єктивну основу для розуміння поточного стану процесів, виявлення закономірностей їх функціонування та прогнозування результатів потенційних змін. Такі методи використовуються для діагностики проблем, моделювання та симуляції процесів, оптимізації управлінських рішень, відстеження ключових показників ефективності, раннього виявлення відхилень від норми та забезпечення стабільності процесів. Основою аналітичних методів є статистичний аналіз (контрольні карти Шухарта, описова статистика, індекси можливостей, факторний аналіз), математичні методи оптимізації та моделювання (аналіз часових рядів, мережевий аналіз, симуляційне моделювання, лінійне програмування), системний аналіз (багатокритеріальний аналіз) та дата-аналітика (машинне навчання для аналізу процесів, обробка великих обсягів даних для виявлення прихованих патернів і трендів у процесах).

Аналітичні методи та техніки служать мостом між теорією управління та практичною діяльністю, забезпечуючи менеджерів надійними інструментами для об'єктивної оцінки поточного стану бізнес-процесів, обґрунтованого планування змін та покращень, мінімізації ризиків при впровадженні нових рішень, максимізації ефективності використання ресурсів, забезпечення конкурентних переваг через оптимізацію операційної діяльності. По суті, ці



методи являють собою наукову основу сучасного управління бізнес-процесами, що дозволяє трансформувати управлінську діяльність від інтуїтивного мистецтва до точної науки, заснованої на фактах та аналітичних висновках.

4. Особливості управління бізнес-процесами МСБ

Для малих і середніх підприємств важливо знаходити баланс між формалізацією процесів та гнучкістю, адже саме це забезпечує їхню конкурентну перевагу. У МСБ: часто одна особа виконує кілька ролей, тому чітке розмежування процесів – ключ до ефективності. Побудова процесів сприяє зменшенню хаосу і залежності від окремих працівників, скороченню помилок і втрат, створенню основи для масштабування, підвищенню якості обслуговування та внутрішньої ефективності. Бізнес-процеси є не бюрократією, а шляхом до стабільності та зростання.

В управлінні бізнес-процесами МСБ необхідно враховувати такі їх особливості: обмеженість фінансових і кадрових ресурсів лімітує можливості для складних систем автоматизації, потрібно робити акцент на простих та доступних цифрових рішеннях (Google Workspace, Trello, CRM для МСБ), делегувати завдання через RACI-матриці (визначають ролі та відповідальність учасників для кожної активності або завдання процесу), щоб уникнути дублювання; багатофункціональність співробітників зумовлює необхідність того, щоб бізнес-процеси повинні бути чіткими, простими і зрозумілими для уможливлення їх передачі іншому працівнику, а також створення інструкцій, шаблонів, чеклістів для повторюваних дій; високу гнучкість і швидкість прийняття рішень, що дає дозволяє швидко змінювати бізнес-моделі та процеси, але важливо підтримувати адаптивність і уникати надмірної бюрократії, впроваджувати короткі цикли зворотного зв'язку (наприклад, щотижневі ревію) та документувати зміни одразу, навіть у вигляді простих чеклістів; відсутність жорстких регламентів, що, з одного боку, полегшує роботу, а з іншого – створює ризики хаотичності, а отже потрібно балансувати між формальністю та свободою.



Характеристики бізнес-процесів МСБ визначають можливості застосування окремих методологій в управлінні (табл. 11.10.3)

Таблиця 11.10.3

Порівняльний аналіз методологій оптимізації бізнес-процесів

<i>Методологія</i>	<i>Основна мета</i>	<i>Ключові інструменти</i>	<i>Коли застосовувати</i>	<i>Переваги для МСБ</i>
Lean	Усунення втрат, підвищення ефективності	5S, Value Stream Mapping	При надмірних витратах, дублюванні функцій	Швидкі результати, економія ресурсів
Six Sigma	Зменшення дефектів, підвищення якості	DMAIC (визначити, виміряти, проаналізувати, поліпшити, проконтролювати), статистичний аналіз	Якщо багато помилок, низька якість продукції/послуг	Поліпшення репутації, зниження браку
Kaizen	Постійні дрібні покращення	Пропозиції співробітників, PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Для створення культури розвитку	Низька вартість, мотивація персоналу
BPR реінжиніринг	Радикальне перепроектування процесів	Бізнес-моделювання, автоматизація	При необхідності кардинальних змін	Новий старт, можливість масштабування
Agile BPM	Гнучкість і адаптація до змін	Sprints, Kanban, Scrum	Для стартапів, інноваційних бізнесів	Швидка реакція на ринок, гнучкість
TQM	Орієнтація на якість у всіх процесах	KPI, контроль якості, опитування клієнтів	Коли важлива довгострокова якість	Лояльність клієнтів, стабільність

Важливо вказати на неформальну комунікацію, що означає прийняття багатьох рішень «на ходу», через месенджери або усно, це зумовлює необхідність чіткого визначення каналів комунікації (Telegram, Slack, Viber) та упорядкування того, що фіксується письмово, що – усно; орієнтацію на тісний контакт із клієнтом, тому слід забезпечити швидку реакцію на потреби та створення цінності



для клієнта; швидкий цикл змін, оскільки технології й ринок змінюються стрімко, особливо для МСБ, то бізнес-процеси треба регулярно переглядати та оптимізувати.

Управління бізнес-процесами – це циклічний процес, що дозволяє МСБ постійно вдосконалювати свою діяльність, зменшувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та створювати гнучкість для адаптації до змін ринку, використовуючи доступні інструменти (рис. 11.10.1).



Рис. 11.10.1. Інструменти управління бізнес-процесами для МСБ

Підсумовуючи, можна визначити основні рекомендації для МСБ щодо управління бізнес-процесами: використовувати доступні інструменти автоматизації (Trello, Bitrix24, Zoho, Notion); впроваджувати покрокову оптимізацію (малими кроками, як у Kaizen); залучати співробітників до поліпшення процесів; фокусуватися на цінності для клієнта, а не лише на внутрішній ефективності; будувати процеси так, щоб вони підтримували зростання компанії.



Розділ 12

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

- 1. Сутність та зміст інноваційного менеджменту.**
- 2. Функції інноваційного менеджменту.**
- 3. Менеджери в інноваційній сфері.**
- 4. Рішення в інноваційному менеджменті і методи їх прийняття.**
- 5. Інноваційний менеджмент на фірмах Японії та США.**

1. Сутність та зміст інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент – це самостійна галузь управлінської науки й професійної діяльності, що спрямована на процес формування та забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, організаційних, мотиваційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю певного об'єкта управління з метою отримання найбільш оптимальним шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Управління інноваційною діяльністю фірми, підприємства передбачає: формування інноваційних цілей розвитку; утворення системи інноваційних стратегій; аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику; аналіз інноваційного потенціалу фірми; оцінювання ринкової ситуації; пошук інноваційних ідей, ноу-хау, ліцензій; прогнозування ситуації на ринку; формування інноваційного й інвестиційного портфеля, розробка проєктів; планування й організацію наукових розробок, їхнє впровадження у процес виробництва; удосконалення організаційних структур управління; управління персоналом; оцінювання ефективності інноваційної діяльності; процес



ухвалення управлінських рішень; вивчення ринкової кон'юнктури та інноваційної діяльності конкурентів; дослідження ринку для нових продуктів, технологій (ємність ринку, умови та еластичність попиту); прогнозування діяльності, характеру і стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі ухвалюються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень); аналіз ризиків інновацій, визначення методів їхньої мінімізації, а також оцінювання ефективності інвестиційного проекту.

Інноваційний менеджмент спрямований, насамперед, на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в межах фірми, підприємства з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

Основними 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 та результат здійснення інноваційної діяльності – створення нової продукції, технологій, послуг, які впливають на рівень життя суспільства.

Отже, основними цілями інноваційного менеджменту доцільно вважати:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації усіх його складових елементів і систем;

- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним та оптимальним шляхом.

Відповідно до зазначених цілей формуються завдання інноваційного менеджменту, а саме:

- 1) розроблення стратегічної інноваційної політики та механізмів її здійснення;

- 2) формування стратегічних, довго- та короткострокових цілей інноваційної діяльності;

- 3) розроблення планів, програм, проектів та їхнього виконання;



- 4) утворення організаційно-виробничої структури та структури управління інноваційною діяльністю;
- 5) планування організації процесів створення інновацій, інноваційного процесу;
- 6) контроль за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу у часі та синхронізацією усіх видів діяльності;
- 7) підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивування інтелектуальної праці; календарне планування роботи і контролювання її виконання;
- 8) комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства;
- 10) організація та кооперування інноваційних програм, прискорення їхнього розроблення;
- 11) створення тимчасових цільових груп з метою комплексного вирішення інноваційних проблем – від моменту появи ідеї до серійного виробництва продукції;
- 12) спостереження й оцінювання світових тенденцій науково-технічного розвитку.

2. Функції інноваційного менеджменту

Виокремлення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене, насамперед, різноманітністю управлінської діяльності у ланцюжку ідея – наукові дослідження – розробки – проектування – виробництво – реалізація інновацій.

Під функціями менеджменту розуміють вид діяльності, необхідної для реалізації загальних завдань управління інноваціями.

У теоретичних працях і практичній діяльності існує кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту.

До функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності, належать: прогнозування; формування інноваційних цілей, планування; координація; організування; стимулювання; контролювання.

Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована, насамперед, на вирішення



специфічних і різних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, які потребують здійснення великої кількості відповідних заходів.

Прогнозування. Функція прогнозування (від грец. prognosis – передбачення) в інноваційному менеджменті спрямована на розробку прогнозів науково-технічного розвитку на довготривалу перспективу. Існує великий арсенал методів прогнозування, а саме: методи екстраполяції, експертні методи, метод Монте-Карло, метод Дельфі, метод написання сценаріїв, колективної генерації ідей.

Формування інноваційних цілей є однією з важливих процедур інноваційного менеджменту та складовою усіх планових розрахунків в інноваційній галузі. Інноваційні цілі пов'язані, насамперед, з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій та організацією в цілому і є орієнтиром інноваційної діяльності на окреслені періоди.

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прогнозів і цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, а також інноваційного потенціалу організації, ринкового попиту.

Функція **координування** в інноваційному менеджменті означає процес узгодження діяльності усіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР та окремих спеціалістів. Вона забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління.

Сутність функції **організування** в інноваційному менеджменті полягає у забезпеченні виконання планових завдань та об'єднання людей, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на основі відповідних правил і процедур. До них належить створення органів управління, організаційної структури управління, утвердження взаємозв'язків між підрозділами, а також розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

Функція **стимулювання** в інноваційному менеджменті



виявляється у спонуканні працівників до зацікавленості в результатах власної праці зі створення та реалізації інновацій.

Функція **контролювання** – одна з важливих функцій інноваційного менеджменту, яка полягає у перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок і реалізації інновацій. Методи контролю широко варіюють залежно від типу виробництва та продукції, яка випускається. Основними завданнями інноваційного контролю є збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати; оцінювання отриманих результатів діяльності; аналізування причин відхилення та чинників, що впливають на результат діяльності, а також підготовка й реалізація рішень, спрямованих на досягнення цілей розвитку та подолання відхилень.

3. Менеджери в інноваційній сфері

Функції інноваційного менеджменту здійснюються лише через діяльність певної категорії фахівців, які називаються менеджерами. Менеджер – це фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю у конкретній сфері функціонування інноваційного процесу. Це означає, що фахівець обіймає постійну посаду й уповноважений ухвалювати управлінські рішення.

В умовах прискорення науково-технічного прогресу суттєво зростає роль інноваційних менеджерів-інноваторів, здібності яких, їхня кваліфікація та професійні уміння фактично визначають майбутнє компанії. До менеджерів інноваційної сфери належать: керівники творчих груп виконавців; відділів та функціональних служб; керівники виробничих підрозділів; менеджери різного рівня, що координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів; керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

До процесу інноваційної діяльності залучені керівники та фахівці різних галузей знань, виконавці різних функцій та ролей, що повинні діяти узгоджено відповідно до сформованих інноваційних цілей. Розрізняють такі типові носії рольових функцій у процесі



нововведень, як антрепренер, інтрапренер, адміністратори, інформаційні воротарі, вільний співробітник. Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів дослідницького типу, їхньою особливістю є посилена увага до дослідницького підходу у процесі розв'язання усіх проблем.

Передовий досвід провідних світових фірм, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, дають змогу сформуванню загального коло управлінських завдань інноваційного менеджера, а саме: створення та стимулювання інноваційного клімату на підприємстві; розвиток творчого мислення та творчої активності розробників інновацій; утворення гнучких організаційних структур; підготовка обраних ринкових сегментів до інноваційного продукту; забезпечення ефективності та економічності інноваційних процесів; підготовка виробництва та просування на ринкові сегменти інноваційного продукту; організація обміном інформацією між підрозділами НДЦКР з метою більш тісних контактів і взаєморозуміння під час розробки інновацій.

Різновид завдань менеджера залежить від специфіки інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, які закріплені за ним у конкретній організації. Склад предметних функцій змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливіша роль у його діяльності функцій та завдань стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

4. Рішення в інноваційному менеджменті і методи їх прийняття

Ухвалення рішення – один з головних інструментів розробки та реалізації ефективної концепції інноваційного менеджменту. Управлінське рішення є свідомим вибором альтернативи серед множини можливих, виконання якої приводить до реалізації конкретних інноваційних цілей.

Рішення необхідно розглядати саме як продукт управлінської праці, а його ухвалення – як процес, що веде до появи цього



продукту. Рішення в інноваційній сфері є сполучним елементом інноваційного менеджменту, оскільки виявляється практично в усіх його предметних функціях. У таблиці 12.1.1 наведено перелік найбільш загальних і значущих рішень, які ухвалюються в рамках певних функцій інноваційного менеджменту.

Таблиця 12.1.1**Склад основних рішень за функціями інноваційного менеджменту**

Функції менеджменту	Типові управлінські рішення
Формування цілей	Прийняття інноваційної місії Формування цільових параметрів діяльності організації Прийняття стратегічної концепції Затвердження інноваційної концепції розвитку організації, Вибір інноваційної стратегії
Планування	Формування тематичних планів НДЦКР Розроблення та затвердження календарного плану роботи за програмою чи проектом Затвердження витрат на НДЦКР Формування виробничих програм з інноваційної продукції Прийняття фінансового плану Затвердження плану реалізації нової продукції, послуг
Організація	Створення організаційної структури управління інноваційним процесом Затвердження штатного розпису підрозділів, лабораторій, науково-технічних центрів Організація виконання інноваційної стратегії Затвердження схеми організації інноваційного процесу в просторі й часі
Контроль	Оцінювання виконання роботи за проектом чи програмою Аналіз та оцінювання роботи служб і підрозділів НДЦКР Розпорядження щодо змін термінів проведення робіт за проектом Установлення порядку оцінювання діяльності виконавців проекту Оцінювання ефективності нововведень

В інноваційному менеджменті використовуються різні методи ухвалення управлінських рішень – від загальних, що за-



стосовуються у всіх сферах діяльності, до спеціальних, які відображають специфіку інноваційної сфери. У таблиці 12.1.2 відображено загальну систематизацію методів інноваційного менеджменту за сферами їхнього застосування та використання.

Таблиця 12.1.2**Методи інноваційного менеджменту**

Тип методу	Назва методу
1. Методи виявлення думок	Інтерв'ю, анкетування Вибіркові опитування, експертиза
2. Аналітичні методи	Системний аналіз, написання сценаріїв Функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз
3. Методи оцінки	Оцінювання продукту Оцінювання науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробок, оцінювання організаційно-технічного рівня виробництва, витрат Оцінювання порога прибутковості, оцінювання ризику і шансів, оцінювання ефективності інновацій
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака Метод 6-3-5 Метод синектики Морфологічний аналіз Ділові ігри й ситуації
5. Методи прийняття рішень	Економіко-математичні моделі, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив
6. Методи прогнозування	Експертні, екстраполяції, аналогії, метод Дельфі Регресивний аналіз, імітаційні моделі
7. Методи наочного уявлення	Графічні моделі, фізичні моделі, посадкові описи та інструкції
8. Методи аргументування	Презентації Проведення переговорів

5. Інноваційний менеджмент на фірмах Японії і США

США та Японія є економічними наддержавами, які продукують майже 40% всього світового ВВП. Японія стала єдиною країною у світі, яка атакувала США. На початку 50-х років імпорту зі США



майже в 3-3,5 разу перевищував експорт Японії до цієї країни. У другій половині 80-х років японський експорт у США досяг загрозливих розмірів для Японії, що й стало однією з визначальних причин загострення японсько-американських протиріч. У загальному обсязі дефіциту зовнішньоторговельного балансу США частка Японії становить приблизно 30%. Однак США залишаються найбільшим експортером та імпортером у світі.

Лідуючі позиції японських промислових компаній визначаються основними чинниками інноваційного управління, до яких належать:

1. Розширене фінансування прикладних досліджень і дослідно-конструкторських розробок нових технологій, всебічне стимулювання винахідництва і наукової діяльності.

2. Оригінальна система виробничого менеджменту й ефективність стилю керівництва, спрямованого на взаємодію з персоналом усіх рівнів.

3. «Кайдзен»-синтез – концепція тотальної якості.

Визначальна особливість управління японських компаній, на противагу компаній США, полягає в тому, що їхньою метою є не отримання прибутку за максимально короткий термін, а забезпечення постійного довгострокового зростання. Надзвичайно важлива для фірм технологія виробництва, що впливає на створення доданої вартості – різниці між продажами компанії за відповідний період та витратами на матеріали, основні компоненти й послуги (окрім витрат на робочу силу за той самий період). Крім того, одним з вирішальних моментів є поліпшення, насамперед, технології у процесі щоденної виробничої активності та створення нової продукції на основі ефективних досліджень і наукових розробок. Саме витрати на НДДКР безпосередньо впливають на інноваційний процес у промисловості та на підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Американській системі властиві делегування усіх питань, які пов'язані із забезпеченням якості, певному адміністративному підрозділу, який спеціалізується на аналізуванні якості продукції та



контролюванні. Усі ці функції забезпечуються фахівцями даного підрозділу.

Керівники американських та європейських компаній підходять до управління інноваціями (фірмою в цілому) з позицій прибутковості, оскільки увага приділяється лише значним інноваціям.

Основною перевагою американської організації інноваційної діяльності є децентралізація дослідних підрозділів, незважаючи на диверсифікованість компанії. Централізовані лише ухвалення стратегічних інноваційних рішень, інвестування мільярдних коштів на НДДКР, а також розроблення нової продукції чи нового проєкту. Такі стратегічні питання недоцільно делегувати вниз. Окрім того, децентралізація ефективна з точки зору мотивації персоналу та швидкої винагороди за досягнення, у протилежному випадку люди залишають організацію. Японці більше зорієнтовані на компанію, тому потреба в тій мотивації, яку дає децентралізація, в них менша. У США грошова винагорода та загроза її втрати необхідні з метою мотивації керівництва відділенням. У даному випадку відповідальність має бути чітко визначеною, щоб було зрозуміло, до яких результатів керівництво має прагнути. В Японії грошова винагорода відіграє менш важливу роль, тому керуючий відділенням не може бути позбавлений її, оскільки влада повинна бути централізованою.

Досвід провідних світових компаній з управління інноваціями важливий з метою становлення та розвитку інноваційного управління України, яке лише народжується. Одним з важливих першочергових завдань має стати створення економічного та правового механізму розроблення та впровадження новітніх технологій та інновацій у практичну сферу діяльності. Саме ці механізми сприятимуть формуванню відповідних умов задля розвитку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах особливо важливе формування економічної політики держави щодо запровадження у процес виробництва та побут новітніх технологій; визначення реальних і перспективних джерел фінансових ресурсів, необхідних



для реалізації передбачуваних напрямів розроблення інновацій; стимулювання та розвиток венчурного підприємництва; передбачення на довгострокову перспективу необхідних обсягів вітчизняних матеріальних ресурсів, а також відповідність нормативної та юридичної баз наукового й загальноосвітнього рівнів фахівців з метою здійснення циклу «ідея – розробка – інновація – впровадження», конкретних методів управління зазначеними процесами на підприємстві.

Тема 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1. Загальна характеристика інноваційного процесу: поняття, сутність, зміст.
2. Структура інноваційного процесу.
3. Моделі поширення інновацій.
4. Причини та джерела інноваційних ідей.
5. Чинники успішності та невдач нововведень.

1. Загальна характеристика інноваційного процесу: поняття, сутність, зміст

За визначенням американського вченого Б.Твісса, *інноваційний процес* являє собою процес перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність, нововведення, що змінює суспільство. Інноваційний процес передбачає створення, впровадження та поширення інновацій, яким властиві науково-технічна новизна, практичне їхнє застосування та комерційна реалізованість з метою задоволення нових суспільних потреб. Саме нові моделі одягу, види послуг, нові організаційні форми є результатом інноваційних процесів, що розвиваються на основі відповідних принципів: спочатку визначається необхідність змін, формується мета, розробляється інновація, освоюється, поширюється, використовується та «відмирає».



Інноваційний процес доцільно розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до відповідного продукту та поширюється у процесі практичного використання. Перебіг інноваційного процесу визначається складною взаємодією багатьох складових елементів. Успіх на цьому шляху залежить, насамперед, від управлінського механізму, що об'єднує в єдиний потік витоки наукової ідеї, її розроблення, впровадження результату у виробничий процес, реалізацію, поширення та споживання. На розвиток інноваційного процесу впливають:

- стан зовнішнього середовища, в якому він відбувається (тип ринку, особливості конкурентної боротьби, практика державного регулювання, форми взаємодії науки та виробництва);
- стан внутрішнього середовища певних організаційних і господарських систем (фінансові і матеріально-технічні ресурси, зв'язки із зовнішнім середовищем);
- особливості інноваційного процесу як об'єкта управління.

Ефективність інноваційного процесу визначається після впровадження інновації, у процесі з'ясування, наскільки вона задовольняє ринкові потреби.

Тому інноваційний процес можна вважати способом задоволення суспільних потреб на базі впровадження досягнень науки й технології.

Інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва та експлуатації. Він складається з відповідних етапів, стадій та видів робіт, а тому має складну структуру.

Та, на відміну від виробничого процесу, інноваційний процес характеризується високим ризиком і невизначеністю шляхів досягнення цілей; неможливістю ретельного планування й орієнтації на прогнознi оцінки; необхідністю долати опір як у сфері економічних відносин, так і у сфері інтересів учасників інноваційного процесу; залежністю від соціально-економічного середовища, в якому він відбувається та розвивається.



Потреба в інноваційному процесі утворюється під впливом співвідношення між реальною та бажаною ситуацією у розвитку суспільства. Започатковує інноваційний процес завдання на зміну ситуації чи її вдосконалення. Розрізняють три види інноваційного процесу:

- простий внутрішньоорганізаційний (натуральна форма);
- простий міжорганізаційний (товарна форма);
- розширений.

Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес передбачає створення та використання нововведення в межах однієї організації. Нововведення при цьому має безпосередньо товарну форму. У випадку простого міжорганізаційного інноваційного процесу нововведення стають предметом купівлі-продажу у відносинах між виробниками і споживачами. Розширений інноваційний процес проявляється з моменту появи нових нововведень, порушуючи при цьому монополію виробника-піонера, а також сприяє вдосконаленню характеристик нововведення.

2. Структура інноваційного процесу

Інноваційний процес в економічному й організаційному розумінні поділяється на окремі етапи, стадії, фази, що відрізняються між собою цільовим призначенням, особливістю управління, фінансуванням, кінцевим результатом діяльності.

У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується такої схеми: «дослідження – розробки – виробництво – маркетинг – продаж». Американські дослідники розглядають інноваційний процес більш докладніше: «фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розробки – дослідження ринку – конструювання – дослідне виробництво – ринкове випробування – комерційне виробництво». Усі названі етапи взаємозумовлені та забезпечують успіх нововведення лише за умови їхньої інтеграції в єдине ціле. Специфіка інноваційного процесу така, що з розробленням інновації центр уваги поступово зміщується від сфери досліджень



до сфери збуту. Водночас елементи інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії та постійно обмінюються інформацією.

Розвинені країни накопили значний досвід організації інноваційних процесів. Це багатогранність шляхів і форм, за допомогою яких досягається об'єднання стадій інноваційного процесу.

Інноваційний процес має циклічний характер розвитку та здійснюється у просторі та часі. Основними його етапами є: науковий, технічний, технологічний, експлуатаційний. Вони охоплюють такі види діяльності:

- фундаментальні дослідження (ФД);
- прикладні дослідження (ПД);
- дослідно-конструкторські розробки (ДКР);
- дослідно-експериментальні розробки (ДЕР);
- дослідну базу наук (ДБН);
- організаційно-економічну роботу (ОЕР);
- промислове виробництво нових товарів (ПВНТ), масове виробництво.

Період, який розпочинається з виконання фундаментальних і прикладних розробок і охоплює усі наступні етапи до моменту, коли нововведення підлягає заміні якісно новим, прогресивним, має назву життєвого циклу інновації. Кожна ланка життєвого циклу відносно самостійна, має свої закономірності розвитку та виконує специфічну роль. Життєвий цикл має часові, трудові та кошторисні оцінки, що використовуються для організації планування та фінансування роботи.

3. Моделі поширення інновацій

Фахівці та науковці в галузі інноваційного менеджменту розрізняють дві базові моделі інноваційного процесу. **Перша – модель дифузії нововведення на макрорівні у межах усієї економіки.** Дифузія являє собою поширення вже колись



опанованої та використовуваної інновації у нових умовах чи нових галузях виробництва, у нових країнах. Унаслідок дифузії зростає кількість виробників і споживачів.

Головною метою при цьому є оцінка чинників середовища, що сприяють поширенню інновацій серед значної кількості виробників, компаній, організацій або гальмують його. Виникає проблема взаємодії нововведення з соціально-економічним оточенням, ключовим елементом якого є конкуруючі технології, товари. На швидкість поширення, дифузії інновацій мають значний вплив інноваційна політика держави, наявність адекватної інформаційної бази, механізмів функціонування науки та її зв'язків з виробництвом, форми ухвалення законодавчих рішень з питань нововведень, способів передачі інформації, механізмів стимулювання інноваційної діяльності, а також накопичений досвід упровадження нововведень.

Державна підтримка інноваційної діяльності відіграє суттєву роль у поширенні нововведень і неперервному розвитку інноваційної активності підприємств, що позитивно впливає на економічне зростання суспільства.

Основні чинники, що визначають темпи та масштаби дифузії нововведень на макрорівні, такі: інтернаціональність науки; розвиток матеріально-виробничої бази відповідних галузей господарства; розвиток експериментальної бази, що передбачає не лише наявність устаткування та лабораторій, а також відповідне ставлення держави, яка підтримує та формує у суспільстві на основі чинного законодавства та інших факторів необхідний інноваційний клімат; розвиток матеріально-виробничої бази відповідних галузей господарства; кваліфікація працівників; розмір внутрішнього ринку, що визначається насамперед розміром національного багатства (ВНП), життєвим рівнем населення; розвинута інфраструктура. Вона спрямована на вирішення проблем забезпечення взаємозв'язку між економічними, соціальними та науково-технічними аспектами розвитку у межах єдиної інноваційної політики через інноваційну діяльність. Отже, модель дифузії нововведень на макрорівні залежить від створення державою



економічних, організаційно-правових і соціальних умов, через відповідну фінансово-кредитну, податкову, патентну, амортизаційну політику, яка стимулює створення, впровадження та швидке поширення новацій.

Друга модель **поширення інновацій** характеризує внутрішньоорганізаційний шлях нововведення на підприємстві або організації.

Упровадження інновації – складний процес для будь-якої організації внаслідок невизначеності, яка пов’язана із самим нововведенням, а саме: недостатньою інформацією про нього, його прибутковість на ранніх стадіях дифузії. Оцінити відносні переваги інновацій на ранній фазі їх поширення особливо важко у випадку, коли мова йде про радикальні нововведення. Саме тому значна кількість виробників не завжди йдуть на ризик і віддають перевагу зниженню витрат виробництва шляхом застосування ресурсозберігаючих технологій і модернізації продукції. До основних видів нововведення на підприємстві варто віднести інновації продукції; персоналу; технологічних процесів; управлінської діяльності. Основним критерієм відбору є економічна ефективність нововведення, що забезпечує виживання, результативність, конкурентоспроможність і прибутковість підприємству. Тож яка б модель інноваційного процесу не застосовувалася на підприємстві з метою розробки нововведення, вагомим критерієм залишається міра її новизни.

Саме від новизни інновації залежатиме конкурентоспроможність нововведення у довгостроковій перспективі. Чим глибше підприємство занурюватиметься у нові сфери діяльності, тим вищим буде його стратегічний ризик, і чим вищим буде рівень новизни концепції та технології, тим вищою буде інтенсивність нововведення та пов’язаного з ним ризику.

4. Причини та джерела інноваційних ідей

У фаховій літературі існує велика кількість підходів до зазначеної проблеми, однак більшість дослідників схиляється до думки, що



головними причинами та джерелами інноваційних ідей є: ринкові потреби, споживчий попит; конкурентна боротьба на ринку, прагнення одержати конкурентні переваги і максимізувати прибуток; підвищення престижу підприємства; пошук розв'язання проблем, що виникають у процесі функціонування фірми; наслідування інших організацій, що впроваджують нові технології; бажання працівників поліпшити свою майстерність у певній сфері діяльності; реалізація знань творчої особистості; поради консультантів у період реорганізації фірми; наукові відкриття, інтернаціоналізація науки; винахідництво; підсвідоме уявлення про те, що нововведення можуть поліпшити ефективність діяльності організації.

Указані вище джерела та причини інноваційних ідей мають різне значення, однак усі вони повинні систематично аналізуватись і братись до уваги у процесі розроблення нововведень. Проведення досліджень у багатьох галузях треба спрямовувати на пошук і використання нових оригінальних ідей. Для цього необхідне накопичення інформації про використання вже існуючих нововведень, а також їх поширення, успіх чи занепад на ринку.

5. Чинники успішності та невдач нововведень

Виокремленню чинників успішності та невдач нововведень присвячено чимало досліджень у Європі, Японії, США, висновки яких дають подібні результати. Насамперед зазначається висока «смертність» нових ідей. Зі 100 ідей до розробки береться 26,6 %, до стадії випробувань доходить 12,4 %, впровадженими та комерційно успішними виявились 9,4%.

На успішність нововведень впливають такі чинники: наявність в організації джерела творчих ідей; достатньо ефективна система відбору й оцінки ідей нових виробів; спрямованість на ринок; вагома перевага товару над товарами конкурентів; маркетингове ноу-хау; відповідність інноваційної стратегії меті підприємства; наявний доступ організації до ресурсів, а також глобальна концентрація товару.

Тобто найважливішими чинниками успіху нововведень є,



насамперед, рівень їхньої новизни й адаптованості до споживачів і швидкість виходу на ринок.

Нововведення бувають не лише успішними, але і невдалими. Особливо висока частка невдач у сфері споживчих товарів. У наукових дослідженнях наводяться такі дані: приблизно 80 % нових споживчих товарів, 30 % нової промислової продукції та 20 % нових послуг приречені на невдачу. Більшість аналітиків вважають, що відсоток невдалих нововведень зростатиме, оскільки цьому сприятимуть такі чинники: скорочення життєвого циклу товарів; зростання витрат на дослідження інновацій; посилення глобальної конкуренції; збільшення сегментованості ринків; зростання пропозицій нової продукції; жорсткість законодавчих актів про охорону природного середовища та захист прав споживачів; зменшення рентабельності торгових марок підприємств послідовників, а також зволікання із розробленням інновацій.

Отже, невдачі є невід'ємною частиною інноваційного процесу. Саме тому менеджерам необхідно постійно аналізувати причини, які призводять до краху нововведень, а це дасть змогу уникнути багатьох проблем чи значно знизити ризики.

Тема 3. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

- 1. Мета та принципи регулювання інноваційної політики.**
- 2. Методи державного регулювання інноваційної діяльності.**
- 3. Система державного регулювання інноваційної діяльності.**

1. Мета та принципи регулювання інноваційної політики

Мета державного регулювання на кожному історичному етапі розвитку економіки визначається багатьма обставинами і,



насамперед, рівнем загального розвитку економіки. До класичного набору цілей державного регулювання економічно розвинених країн належать такі складові: економічне зростання; повна зайнятість; економічна ефективність; стабільний рівень цін; економічна свободу; справедливий розподіл доходів; економічна забезпеченість; збалансованість зовнішньоекономічних відносин.

Для України варто виділити пріоритетну економічну мету, яка відповідає б ринковому механізму господарювання та відображала національні інтереси. Її необхідно деталізувати стосовно напрямів реалізації економічної політики держави. Так, для розвитку виробництва доцільно використовувати інструменти структурного й інвестиційного регулювання, а для оздоровлення фінансового стану економіки повинні використовуватися інструменти фінансово-бюджетного та грошово-кредитного регулювання.

Розроблення системи державного регулювання містить також визначення найважливіших соціальних, економічних цілей та завдань на перспективу, в тому числі соціальних орієнтирів, найважливіших пропорцій та структурних зрушень, а також ефективної соціально-економічної політики, що сприятиме їхній реалізації. При цьому визначення економічної мети повинно здійснюватися для країни в цілому, певних її регіонів, сфер економіки, територіально-виробничих утворень, виходячи з нагальної необхідності задоволення потреб суспільства, наявних ресурсів і сформованих пріоритетів розвитку.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», основною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних безпечних, енерго- і ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.

Основними принципами державної інноваційної політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки



країни;

- визначення основних державних пріоритетів інноваційного розвитку;

- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;

- забезпечення умов з метою збереження, розвитку та використання вітчизняного науково-технічного й інноваційного потенціалу;

- взаємодія науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;

- здійснення заходів щодо підтримки міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку, а також її просування на зовнішній ринок;

- фінансова підтримка, сприятлива кредитна, податкова та митна політика у сфері інноваційної діяльності;

- сприяння всебічного розвитку інноваційної інфраструктури;

- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;

- підготовка кваліфікованих кадрів у сфері інноваційної діяльності.

2. Методи державного регулювання інноваційної діяльності

Регулювання умов інноваційної діяльності відбувається через систему податків, проведення амортизаційної політики, надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субвенцій на розвиток відповідних регіонів і галузей, виробництв; провадження кредитної політики; за допомогою державних норм і стандартів; антимонопольних заходів; регулювання сфер та об'єктів інвестування інновацій, а також регулювання фінансових інвестицій.

Найважливіші засоби регулювання інноваційної діяльності такі.

1. **Законои та законодавчі акти.** Однією з важливих економічних функцій держави у ринковій економіці є утворення



правової основи її функціонування, яка базується на прийнятті законів і правил, які регулюють економічну діяльність, а також контроль за їхнім виконанням.

2. **Обсяги та джерела інвестування інновацій.** Наступним напрямом діяльності держави є безпосередня участь загальнодержавних, регіональних і місцевих органів у регулюванні обсягів і використанні різноманітних джерел інвестування інновацій.

3. **Асигнування та дотації з Державного та місцевих бюджетів.** З-поміж засобів впливу держави на процес функціонування економіки вагоме місце належить державним асигнуванням і дотаціям, оскільки базовим елементом у побудові механізму державного регулювання є саме надійне забезпечення діяльності усіх господарських суб'єктів.

4. **Норми і нормативи** – один із важливих елементів державного регулювання. Вони використовуються як ключовий елемент при розробленні територіальних планів, а також у процесі обґрунтування варіантів розвитку країни у цілому.

5. За умов виходу економіки України з кризового стану великого значення набуває **цінове регулювання**. Впливаючи на процес ціноутворення, держава може коригувати функціонування економіки у напрямку досягнення рівноваги цін на ширший спектр товарів і послуг, що є ознакою здорової економіки. Це також потребує розроблення відповідних конкретних заходів, які зможуть забезпечити перехід до рівноважної ціни.

6. **Ставки податків і пільги з оподаткування** є найважливішим засобом державного впливу на соціально-економічний розвиток країни, а також на інноваційні процеси.

7. **Відсотки за кредит і державні гарантії.** Надзвичайно важливою сферою державного впливу є грошово-кредитні відносини, тому що це стрижень усієї економічної системи, незалежно від рівня економічного розвитку приватного сектора. Держава навіть в умовах ринкової економіки надає вагомого значення контролюванню за формуванням і використанням національних кредитних ресурсів.



8. **Державні замовлення та закупівлі** – також дуже ефективні регулятори прямого впливу на виробництво.

9. **Мито та митні податки**. Вагоме значення для відновлення економіки України на сучасному етапі розвитку має дотримання методами державного регулювання водночас відкритості економіки та її економічної безпеки. У процесі розв'язання цієї проблеми державний механізм опирається на мито та митні податки.

10. **Ліцензії та квоти**. Стаціонарними засобами державного регулювання є ліцензування, квотування, стандартизація, а також експертиза інвестиційних проєктів. Це прямі засоби впливу держави на інвестиційну діяльність, тому що у процесі їхньої реалізації держава бере безпосередню участь у непрямих засобах.

11. **Підтримка інфраструктури утворень**. Перед нашою державою постало завдання розвитку ринкової інфраструктури у вигляді нових елементів господарського механізму, які б забезпечували кваліфіковане обслуговування вітчизняних та іноземних інвесторів. До їхнього переліку належать кредитні інституції, що є суб'єктами інноваційно-інвестиційної діяльності. Саме створення широкої мережі банківських установ є однією з обов'язкових умов активізації інновацій. Банківські установи повинні здійснювати кредитування проєктів, базуючись на ретельній оцінці та відборі, а також виконувати функції інформаційного обслуговування та консультування з питань ефективного інвестування, самостійно здійснювати інноваційну діяльність.

3. Система державного регулювання інноваційної діяльності

Визначною тенденцією глобального економічного розвитку початку XXI ст. є загострення конкуренції різних типів промислової політики та різноманітність макроекономічних моделей. Конкуренція товарів і послуг відсувається на друге місце. Уже не ринок відкриває шлях до процвітання, а рівень наукового та інформаційного забезпечення виробництва, ступінь його організаційних форм, якість підготовки фахівців, а також їхня зацікавленість у кінцевих результатах своєї праці.



З метою досягнення стійкого економічного зростання держава повинна забезпечити збалансованість конкурентної та промислової політики.

Інноваційна політика – складова частина економічної, спрямована на забезпечення ефективності функціонування інноваційної діяльності. Стратегія та механізми реалізації державної інноваційної політики визначаються її законодавчими й урядовими структурами. Тому орієнтація на суто ринкові механізми розвитку і подолання кризових явищ у національних економіках, як свідчить досвід економічно розвинених країн (США часів великої депресії, Німеччина та Японія в повоєнні роки), безперспективна.

На Заході державне втручання в інноваційну сферу є нормою, а тому його методи постійно вдосконалюються. Мета такого втручання – забезпечення сталого економічного розвитку, а також підтримка низького рівня інфляції, забезпечення високої інноваційної активності та зайнятості.

Згідно з чинним Законом України «Про інноваційну діяльність», державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення та підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування та реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих програм;
- створення нормативно-правової бази й економічних механізмів з метою підтримки та стимулювання інноваційної діяльності;
- забезпечення фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
- установа пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.



Аналіз світової практики свідчить, що пряма підтримка державою рівня й інтенсивності інноваційних процесів в економіці розглядається як вирішальна умова її структурної перебудови. Саме завдяки їй можна досягнути стабільних темпів економічного зростання та постійно їх підтримувати. Сучасному інноваційному комплексу промислово розвинених країн Заходу властива поява нових інституційних структур, що дають змогу акумулювати вільні грошові кошти населення та юридичних осіб і спрямовувати їх на реалізацію інноваційних проєктів згідно з державними пріоритетами та програмами, а також, виходячи з ключових інтересів приватного та змішаного секторів економіки. До зазначених структур належать інвестиційні й пенсійні фонди, страхові компанії, а також інші фінансово-кредитні установи. Тому для активізації інноваційної діяльності України насамперед потрібно запровадити широкий спектр економічних регуляторів: податкових, кредитно-фінансових та інших.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1. Особливості побудови організаційних структур НДДКР.**
- 2. Основні види організаційних структур НДДКР.**
- 3. Основні методи організації інноваційного процесу.**
- 4. Організація роботи змішаних бригад.**

1. Особливості побудови організаційних структур НДДКР

Організаційна структура НДДКР являє собою сукупність наукових, проєктних, конструкторських, технологічних й інформаційних підрозділів, що здійснюють творчу діяльність і спрямована на створення інтелектуального продукту – інновацій, а також виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, що забезпечують виконання планів НДДКР і реалізацію створених інновацій.



Однією з основних проблем управління інноваційною діяльністю у великих промислових фірмах є поєднання рентабельного виробництва та поліпшення освоєння продукції з активним проведенням НДДКР, підтримкою науково-технічного напрацювання на перспективу, швидким оновленням асортименту продукції, що випускається, а також застосовування нових технологій.

Потреба поєднання масового виробництва з інтенсивною інноваційною діяльністю виявила цілий ряд організаційно-управлінських проблем, які містять розбіжності між якісними характеристиками сталих виробничих й інноваційних процесів та, відповідно, ключовими підходами до управління ними.

До вказаних проблем належать: ефективна взаємодія різних форм організації виробничо-господарської діяльності у рамках корпорації; використання різноманітних систем управління; побудова організаційних структур відповідного типу; міжфункціональна взаємодія усіх складових елементів інноваційного процесу; визначення ролі та місця фундаментальної науки у комерційній фірмі. Вважається, що задля успішної діяльності в галузі наукових досліджень важливе недопущення старіння організаційних структур та забезпечення балансу між спеціалізацією та інтеграцією у роботі.

Особливістю організації НДДКР на промислових фірмах стало саме підпорядкування схеми організаційної структури ключовим завданням забезпечення тісного зв'язку між програмою НДДКР та виробництвом, а також скороченням циклу дослідження і впровадженням наскрізного управління від виникнення ідеї до безпосередньої її реалізації.

Найважливішим критерієм при обранні варіанта організаційної структури є мінімальна кількість ієрархічних рівнів, тобто організаційна структура повинна бути якомога плоскішою, що, у свою чергу, знижуватиме витрати на управління, а ухвалення рішень наближається до рівня, на якому вони виконуються. З метою ефективної діяльності підрозділів НДДКР необхідна проста та



гнучка організаційна структура, яка здатна реагувати на зміни навколишнього середовища.

В організаційній структурі підрозділів НДДКР найважливіші два основних аспекти: горизонтальна структура, яка показує групування науковців у блоки, та вертикальна структура, яка визначає відносини між рівнями управління і показує їхню взаємодію.

Формування раціональної організаційної структури інноваційного процесу досить складне та відповідальне, оскільки саме цей фактор вагомо впливає на ефективність НДДКР і його кінцеві результати.

Організаційна структура НДДКР повинна відповідати таким вимогам:

- бути адекватною ключовим цілям НДДКР та її стратегії;
- орієнтуватись на довгострокові перспективи розвитку інновацій та вивчення світових тенденцій попиту;
- володіти гнучкістю, а також здатністю адаптуватись до нових цілей та завдань;
- створювати умови задля найраціональнішого розподілу та кооперації праці між функціональними підрозділами й окремими виконавцями НДДКР;
- забезпечити можливість використання раціональної технології досліджень і розробок (пошук нових ідей, методів проведення експериментів);
- забезпечити можливість раціонального та рівномірного завантаження усіх основних категорій виконавців НДДКР;
- сприяти економії усіх видів ресурсів у сфері створення нових товарів, а також виробництва та їхньої реалізації.

2. Основні види організаційних структур НДДКР

У сьогодишніх умовах господарювання організаційні структури підрозділів (служб) НДДКР надзвичайно різноманітні. Фірми використовують п'ять різновидів побудови НДДКР, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Основна проблема полягає у



виборі та використанні критеріїв організаційної побудови служб НДДКР на промислових підприємствах. Зазначена проблема перебуває у тісному зв'язку з вибором стратегії, яка потребує врахування відповідних умов конкуренції та накопичення капіталу.

Американські фахівці виокремлюють види організаційних структур за такими ознаками:

- структура, організована за галузями науки (сферами знань) і техніки, – функціональна;
- структура, організована за продуктовою або технологічною ознаками, – тематична;
- структура, організована за проєктами, – проєктна;
- структура, організована за стадіями НДДКР, – фазна;
- комбіновані структури, або системно-компонентні.

1. При *функціональній структурі* підрозділи НДДКР поділяються на певні сектори, відділи, які займаються вузькою галуззю науки. Найважливішою перевагою цієї структури є те, що в одному підрозділі можуть бути створені та злагоджені групи висококваліфікованих фахівців. Недоліком – що функціональна форма організації управління спричиняє ізольованість окремих сфер НДДКР. У межах фірми виникає організаційний розрив між науково-дослідними відділами, лабораторіями та виробництвом, службами збуту, а також вивчення ринку. В умовах організаційної автономії важко домогтися тісного співробітництва фахівців, оскільки ускладнюється планування, контролювання й оперативне регулювання процесу виконання дослідних і проєктних програм. Постає потреба у значній кількості погоджувальної роботи на горизонтальному рівні. Співробітники підрозділів, побудованих за функціональним принципом, стають досить вузькими фахівцями та можуть бути нездатними вирішити питання, що виходять за традиційні межі їхньої компетенції.

2. Структура, організована за продуктовою або технологічною ознакою надійно орієнтує служби НДДКР на вимоги та проблеми виробництва, збуту продукції й змушує



працівників НДДКР орієнтуватися саме на кінцевий результат. Основними перевагами такої структури є підвищення особистої відповідальності керівництва та творчих фахівців за своєчасну та якісно виконану роботу відповідно до сформованої теми; збільшується імовірність появи принципово нових ідей, створюється можливість сумісництва етапів розробки, організації та їх виконання за паралельно-послідовною схемою, а також з'являється можливість уніфікації конструкторсько-технічних рішень в рамках виконання відповідної теми.

3. Проектна структура застосовується у випадках, коли головним завданням є одночасне виконання кількох проєктів, що потребує залучення фахівців з різних галузей науки. Така оргструктура досить гнучка, оскільки з початком нового проєкту потрібно визначити кількість дослідників певних спеціальностей та об'єднати їх у відповідні групи. Указана організаційна структура застосовується в організаціях, де переважають розроблювачі на всіх стадіях створення нового продукту. Особливо вона ефективна на останніх етапах розробки нового продукту. Проектна структура суттєво полегшує планування, контролювання, оцінювання проєкту як за науковими, так і комерційними критеріями. Недоліком цієї організаційної структури є нестача часу у науковців задля вивчення та виконання перспективних завдань і проведення фундаментальних досліджень.

4. Фазна структура, чи структура, яка організована за стадіями НДДКР, передбачає відповідну форму розподілу праці, коли створюються підрозділи теоретичних і пошукових досліджень, інженерно-технологічних розробок, проєктування, а також створення дослідних зразків. Тобто фазна структура дає можливість ученим здійснювати наукову роботу, а інженерному складу цілком присвятити себе роботі згідно зі своєю спеціалізацією. Основним недоліком цієї структури є відсутність гнучкості, особливо у випадку частої зміни продукції, яка випускається. Ця структура виправдовує себе у галузях, де один вид продукції випускається протягом тривалого часу.



5. На практиці досить часто застосовуються **комбіновані або системно-компонентні організаційні структури**. Вони створюють найбільші можливості для швидкого та якісного виконання усього комплексу робіт НДДКР. До таких комбінованих структур належить матрична структура, що поєднує у собі певні ознаки продуктового (тематичного) і функціонального порядку. Основною перевагою матричної організаційної структури є її гнучкість, коли працівник може виконувати кілька функцій, наприклад, бути керівником проекту й одночасно виконувати у ньому досить значний обсяг робіт.

Матричну організаційну структуру успішно використовують на різних етапах циклу розробки нового проекту з просуванням від одного виду робіт до інших, а саме: фінансування ідеї, розроблення зразка, експериментальні роботи.

Організаційні структури НДДКР непостійні. Існує низка об'єктивних причин, що змушують переглядати структуру, приводити її у відповідність до нових завдань і змін суб'єкта господарювання. До основних чинників, що стимулюють зміни організаційних структур, належать:

- зміна цілей організації, фірми, її стратегії;
- зміна тематичних напрямів досліджень і розробок, що здійснюються;
- зміна технології проведення НДДКР у зв'язку із прогресом науки й техніки, розширенням сфери використання ЕОМ, а також переходом на іншу елементну базу;
- зміни структури тематичного плану, що призводять до зміни кількості фахівців різних професій;
- зниження ефективності діяльності науково-дослідних центрів, лабораторій, що зумовлено саме невідповідністю їхньої структури та дублюванням функцій управління, інертністю системи.



3. Основні методи організації інноваційного процесу

Успіх інноваційних процесів великою мірою визначається їхнім організаційним забезпеченням.

Організацію інновацій доцільно розглядати з різних позицій, зокрема як:

- суб'єкт інноваційної діяльності, який об'єднує людей, що спільно реалізують розробку, впровадження та виробництво новацій;

- сукупність процесів, дій, спрямованих на виконання певних функцій інноваційної діяльності;

- структури, які забезпечують внутрішню впорядкованість системи та відповідні взаємозв'язки між її елементами та підсистемами; регламентуючі процедури, форми, способи, методи, що забезпечують протікання інноваційного процесу у просторі та часі.

Інноваційний процес – це єдиний шлях від етапу виникнення ідеї до впровадження новації у виробництво й одержання ринкового успіху.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що інноваційний процес може бути організований на основі таких методів:

- традиційної послідовної організації робіт;
- паралельної, інтегральної організації робіт;
- організації роботи «змішаних бригад».

1. Традиційна послідовна організація робіт передбачає, що інноваційний процес здійснюється по черзі у різних функціональних підрозділах фірми. Після завершення роботи у черговому підрозділі передбачається ухвалення одного з двох рішень: продовжувати чи зупинити здійснення проєкту створення нової продукції. Успіх або невдача інновації значно залежать саме від якості та ефективності взаємозв'язків між виконавцями, які беруть участь у процесі її розробки, взаємодії підрозділів, кожен з яких відповідає за свій етап роботи.

2. Паралельна організація робіт базується на відповідній організації інноваційного процесу, при якому початок роботи не потребує завершення попереднього етапу роботи, який



здійснюється в іншому підрозділі, а допускає одночасне їхнє проведення. При цьому також передбачається оцінювання кожного етапу роботи після його закінчення та ухвалення відповідно до цієї оцінки рішення про продовження робіт. На відміну від послідовної організації, паралельна організація робіт дає можливість скоротити тривалість інноваційного процесу, однак збільшує фінансовий ризик, оскільки рішення ухвалюється вже одразу після початку наступного виду роботи.

3. Інтегральна організація робіт дає можливість поєднувати виконання усіх видів і фаз інноваційного процесу, пов'язаного зі створенням інновації. До основних переваг інтегральної організації належать: скорочення часових термінів розробки; оперативне реагування на зміни, які відбуваються у середовищі, а також активне співробітництво і творча атмосфера між усіма учасниками інноваційного процесу, який забезпечує появу нових ідей.

4. Організація роботи змішаних бригад

Упровадження інтегрального типу організації робіт передбачає формування комплексного підрозділу, а саме: змішаної бригади, яка працює над створенням нововведень, розробленням нових ідей, процедур контролювання за ходом виконання інноваційного процесу. Це потребує нового призначення ролей та функцій учасників бригади.

До складу змішаних бригад, команд входять сім ключових категорій учасників: керівники й адміністративний персонал; дослідники; генератори ідей; розробники; інтрапренери; експерти-консультанти, а також обслуговуючий, технічний персонал.

Створення та розробка нововведень здійснюються за умов взаємодії всіх учасників групи, значної активності, передусім, генераторів ідей, дослідників, розроблювачів, а також консультантів, аналітиків.

У процесі формування змішаних команд та організації їхньої роботи вирішальне значення має підбір працівників, наукові інтереси яких збігатимуться з поставленими цілями, сформованим психологічним кліматом, який забезпечуватиме кожному



максимальні умови прояву індивідуальних особливостей.

Потенціал інтегральної групи буде цілком реалізований у тому випадку, якщо буде організаційно забезпечена можливість саморозвитку, а також вільного обміну інформацією, що має вагоме значення для інтелектуального процесу. Фахівці вважають, що саме активне втручання у роботу змішаної бригади значної кількості вищих керівників є дестабілізуючим фактором в організації та породжує ризик виникнення конфліктів. Керівники, які входять до складу змішаних бригад, забезпечують безпосереднє управління інноваційним процесом. Вони призначаються вищим керівництвом фірми з числа фахівців, які мають науково-технічні знання, організаційні здібності та відповідний досвід роботи з людьми. Керівники змішаних бригад несуть також відповідальність за організацію роботи і визначають завдання, здійснюють контролювання за виконанням проекту. Вони відстежують хід створення нової продукції, при цьому враховують успіхи фірм-конкурентів, а також аналізують досягнення науки й техніки, щоб завчасно вносити необхідні зміни у завершення проекту. Досвід діяльності змішаних бригад свідчить, що досягнути ефективного співробітництва – вкрай непросте завдання, оскільки необхідно враховувати безліч психологічних моментів, а також згладжувати непорозуміння між різними фахівцями.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Економічні передумови управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання у нестабільному середовищі.

2. Концепція управління інноваційним розвитком підприємств.

3. Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства.



1. Економічні передумови управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання у нестабільному середовищі

Поточні проблеми в сучасній українській економіці, особливо ті, які зумовлені промисловою модернізацією й інноваціями, глибинно пов'язані з радянським минулим. Оскільки радянська соціоекономічна система була закритою і досить автономною, вона не конкурувала безпосередньо зі світовою економікою, крім сфери військових технологій, і, відповідно, розвивалася за власним сценарієм унаслідок створення специфічної радянської практики, інституцій і стандартів.

Процеси ринкового пристосування відбуваються переважно лише через інноваційні технологічні зміни, оскільки нагромаджений капітал у кризовій фазі надвиробництва не знайде позитивної економічної мотивації у старій технологічній структурі. Однак принципово нові базові інноваційні технології, що потребують суттєвих інвестицій, на державному рівні не мають ефективних механізмів їхнього програмування й подальшого управлінського супроводу у процесі реалізації. Створено підприємницьке середовище, в якому недержавні та приватні комерційні структури сьогодні економічно не вмотивовані займатися інноваційною діяльністю.

Тож головна слабкість поточної економічної ситуації в Україні зумовлена недорозвиненістю підприємницького сектора й інноваційних досліджень. Державна інноваційна політика повинна стати найвагомішим фактором виведення економіки України з кризового стану та забезпечення її динамічне зростання. Основною метою такої політики є, насамперед, стратегічна орієнтація розвитку виробництва на створення та широке впровадження принципово нових комплексних технологічних систем. Саме тому пріоритетними заходами для державного управління повинні стати заходи, які сприятимуть розвитку інноваційних якостей суспільства і забезпечуватимуть технологічний динамізм країни в цілому.

У сучасних умовах фактично єдиним доцільним виходом може



стати орієнтація підприємств на випуск нової продукції та пошук необхідних інвестицій, що підтверджується багатьма фахівцями. Акцентується на тому, що підприємства з метою виходу з кризового стану повинні використовувати такі механізми: відмовитися від випуску неконкурентоспроможної продукції; проводити активний пошук нових споживачів і ринкових ніш, нових посередників, а також активізувати зусилля із просування продукції на ринок.

Підсумовуючи викладене вище, можна виділити такі основні особливості управління пошуком і формуванням цільових ринків з метою інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання у сучасних умовах:

- постійні, непередбачувані зміни умов господарювання зумовлюють необхідність високої оперативності проведення відповідних робіт з аналізування ринку, планування та організації виробництва на основі результатів аналізу;

- треба прогнозувати можливі альтернативні варіанти розвитку ринкової ситуації та передбачати відповідні їм адаптаційні стратегії ринкової поведінки;

- скрутний фінансовий стан багатьох вітчизняних підприємств обмежує фінансові можливості для пошуку, формування цільових ринків, а саме: розміри інвестицій у формування цільових ринків на основі інновацій;

- з метою виходу із кризового стану підприємства зобов'язані орієнтуватися на виробництво та реалізацію нової продукції, яка з високою мірою вірогідності знайде свого споживача;

- оскільки повноцінно вести конкурентну боротьбу більшість вітчизняних підприємств поки що не в змозі, тому доцільно її уникати за допомогою своєчасної переорієнтації діяльності на інші ринкові ніші;

- задля своєчасної переорієнтації основних напрямів виробничо-господарської діяльності підприємствам потрібно



використовувати структурну трансформацію економіки та ринкові можливості, що відкриваються у зв'язку з цим;

- високий ризик, який пов'язаний із розробкою та впровадженням на ринок нових товарів, висуває високі вимоги до якості робіт з формування цільових ринків, сегментів чи ринкових ніш, потребує всеосяжного врахування різноспрямованого впливу чинників ризику, щоб максимально застрахувати себе від краху або звести можливі їхні наслідки до мінімуму;

- альтернативний характер вибору цільових ринків, їхніх сегментів задля реалізації варіантів розвитку, необхідність урахування великої кількості чинників впливу, наявність ряду різних критеріїв їхнього оцінювання потребує єдиної методики та критеріальної бази, щоб цілеспрямовано вести пошук та обґрунтовано ухвалювати рішення про роботу на певних цільових ринках, максимально враховуючи весь комплекс різноманітних чинників в умовах неповної визначеності.

Отже, успішна діяльність суб'єкта господарювання значно залежить від точності пошуку, формування цільових ринків та їх сегментів з метою впровадження інновацій, де найбільше проявлятимуться його порівняльні переваги в уже існуючих економічних умовах з урахуванням можливих перспектив їхнього розвитку.

2. Концепція управління інноваційним розвитком підприємств

У сучасних умовах господарювання результати інноваційної діяльності прискорення темпів науково-технічного прогресу (НТП) суттєво позначаються на всіх аспектах розвитку людського суспільства, оскільки вони безпосередньо змінюють саме середовище життя та діяльності людини, а також способи забезпечення його існування та розвитку.

З погляду конкретних суб'єктів господарювання інноваційну діяльність доцільно розглядати як один із основних засобів їхньої адаптації до постійних швидкозмінних умов зовнішнього середовища.



Підприємство, яке стало на інноваційний шлях розвитку, повинно функціонувати відповідно до таких принципів:

- адаптивності – прагнення до підтримки відповідного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності суб'єкта господарювання та зовнішніх, які генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей та спонукальних мотивів, стимулів діяльності підприємства, у тому числі його безпосередніх власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення та підтримання умов функціонування, тобто самозабезпечення обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між основними елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством та зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єкта господарювання відповідно до змінних умов функціонування;

- саморозвитку – самостійне забезпечення умов довготривалого виживання та розвитку підприємства відповідно до його місії та прийнятої системи мотивації діяльності.

За вказаними принципами повинна функціонувати й система управління інноваційним розвитком суб'єктів виробничо-господарської діяльності.

Управління інноваційним розвитком зорієнтоване, насамперед, на досягнення визначених цілей, а саме: завоювання значної частки ринку, збільшення обсягу прибутку у поточному періоді або у довгостроковій перспективі, забезпечення високої динаміки сталого економічного розвитку в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися. Ці суперечності необхідно ретельно враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення. У цілому, у масштабах ринку, таке погодження цілей та



інтересів суб'єктів господарювання відбувається за допомогою ринкових механізмів: механізму рівноваги виробництва та споживання, конкуренції та ринкового ціноутворення, економічних циклів, організаційно-економічного механізму підприємства, а також механізмів державного та регіонального регулювання, підтримки.

3. Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства

Відповідно до «Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2016-2030 роки», сутність економічних реформ, які здійснюються, повинна полягати в організації системи виробничих і суспільних відносин, що забезпечують сталий розвиток конкретних суб'єктів господарювання, а також економіки країни в цілому, окремих її регіонів. Це передбачає безумовне надання гарантій економічних свобод суб'єктам господарювання, наявність відповідних економічних механізмів, які сприяють сталому розвитку та допомагають вирішити саме ті економічні проблеми, які неможливо розв'язати тільки ринковими регуляторами.

Перехід до ринку повинен супроводжуватися реформуванням і відповідною адаптацією сформованих економічних механізмів до нових умов господарювання. Крім того, має відбуватися процес формування на їхній основі нових механізмів, які оптимально функціонують в умовах ринкової економіки. Проте, як свідчить практичний досвід, створення нових економічних механізмів відбувається досить повільно, а ті, які формуються, не дають відразу очікуваного ефекту. Вихід із ситуації, що склалась, науковці вбачають у створенні нових ефективних механізмів, які до свого складу залучають економічні, організаційні, правові, політичні, соціальні механізми.

Одним з них є ОЕМУІР, завдання якого полягає в орієнтації діяльності підприємницьких структур та окремих суб'єктів господарювання на невпинний пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку у швидкозмінних умовах



зовнішнього середовища в межах сформованої місії та прийнятої системи мотивування діяльності.

ОЕМУІР є підсистемою традиційного організаційно-економічного механізму підприємства та реалізується за допомогою форм і методів управління усією його виробничо-господарською діяльністю. Саме тому їхні елементи, механізми у процесі планування, організування, ціноутворення та стимулювання частково перетинаються, доповнюючи при цьому один одного.

Мікрорівень ОЕМУІР повинен складатися з таких структурно-функціональних систем: прогнозування та планування розвитку, вмотивування, організації, а також системи інформаційного забезпечення. Розглянемо докладніше структуру зазначених систем і функції, які вони реалізують.

Система прогнозування та планування розвитку у великій мірі визначає стратегію й тактику організаційно-економічного розвитку суб'єкта господарювання за основними напрямками його науково-технічної, виробничо-господарської та збутової діяльності, охоплюючи також організаційно-технологічну політику, матеріально-технічне постачання, інвестиційну й інноваційну діяльність.

Основний мотив підприємництва – одержання доходів у короткотерміновій та довгостроковій перспективі. Економічною основою активізації підприємницької діяльності, зацікавленості суб'єктів господарювання в інноваційному розвитку є, насамперед, відносини власності на засоби виробництва та кінцеві результати своєї праці. Про це свідчить той факт, що праця на підприємствах недержавної форми власності більш продуктивна. Саме тому процеси роздержавлення та реформування форм власності на засоби виробництва й результати праці об'єктивно повинні стимулювати підвищення ефективності інноваційного підприємництва та вихід вітчизняної економіки з кризового стану.

Інноваційний розвиток характеризується постійним оновленням асортименту продукції, впровадженням новітніх



технологій, постійним вдосконаленням системи виробництва та збуту відповідно до швидкозмінних зовнішніх умов господарювання. У такій ситуації, як підтверджує практика, зростає залежність кінцевих результатів організації від діяльності її працівників. Оскільки їхня робота ускладнюється, то зростають і шанси на кар'єрне просування, збільшення заробітку, а також з'являються можливості проявити себе, повною мірою розкрити свої здібності.

Система організації взаємодіє із системою мотивування. Стосовно ефективності управління процесами інноваційного розвитку, її підсистема – система контролювання процесу розвитку та зміни пріоритетів постійно відстежує достатність мотивування проєктів розвитку, які реалізуються, та при послабленні такої застосовує відповідні корективи у систему мотивування або напрям розвитку.

З вищевикладеного опису систем OEMUIP впливає його функціонування пов'язане з опрацюванням великого обсягу інформаційних масивів, обміном інформацією між його системами та рівнями. У процесі аналізування структури OEMUIP, його елементів та їхніх функцій, очевидний той факт, що для їхньої реалізації потрібно враховувати практично всі складові комплексу механізмів і методів, які є зовнішніми, з погляду регулювання діяльності, стосовно організаційно-економічного механізму суб'єкта господарювання та його складової частини – OEMUIP. Збір, накопичення, збереження й аналіз необхідної інформації здійснює система інформаційного забезпечення.

Взаємодія виокремлених функціонально-структурних систем OEMUIP одна з одною та із зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення, яка виступає в ролі відповідного інформаційного каналу з метою обміну необхідною для управління інформацією. Вона також реалізує функції накопичення, збереження й аналізу інформації.

Із вищевикладеного впливає, що OEMUIP є багаторівневим і полісистемним. Досягнення цілей у такому механізмі можливе



саме через орієнтацію маркетингової, інноваційної, інвестиційної та виробничо-збутової діяльності суб'єктів господарювання на виявлення та всеосяжне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, можливе лише у випадку узгодженої взаємодії усіх його систем і складових, а також при збереженні структурної цілісності. Саме узгодження роботи усіх систем забезпечує система мотивування, тому вона виступає як погоджувальна й об'єднувальна.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ

1. Суть інноваційних проєктів та їх зміст.
2. Розробка концепції інноваційного проєкту.
3. Планування інноваційного проєкту.
4. Організація менеджменту інноваційною програмою.
5. Організація контролю та регулювання програми.

1. Суть інноваційних проєктів та їх зміст

Інноваційний проєкт являє собою систему взаємопов'язаних цілей та програм їхнього досягнення. Це комплекс науково-дослідних дослідно-конструкторських, організаційних, виробничих, фінансових, комерційних й інших заходів, у певний спосіб організованих, оформлених комплектом проєктної документації та забезпечують ефективне виконання конкретного науково-технічного завдання, вираженого у кількісних показниках, що втілюється в інновації. До основних елементів інноваційного проєкту належать:

- сформульовані цілі та завдання, які відображають основне призначення проєкту;
- комплекс проєктних заходів, пов'язаний з розв'язанням інноваційної проблеми та реалізації поставлених цілей;
- організація виконання проєктних заходів, а також їхнє



поєднання з ресурсами та виконавцями задля досягнення цілей проєкту в установлений часовий період, у межах заданої вартості та якості;

- основні показники проєкту (від цільових – з проєкту в цілому до часткових – з окремих завдань, етапів, виконавців), у тому числі показники, які характеризують його ефективність.

Інноваційні проєкти можуть формуватися у складі науково-технічних програм, реалізуючи завдання окремих напрямів, завдань, розділів програми, а також самостійно, розв'язуючи певну проблему за пріоритетними напрямками розвитку науки й техніки.

Формування інноваційних проєктів із метою розв'язання найважливіших науково-технічних проблем, завдань забезпечує:

- комплексний, системний підхід до виконання певного завдання, мети науково-технічного розвитку;

- кількісну конкретизацію цілей науково-технічного розвитку та чітке відображення кінцевих цілей і результатів проєкту в управлінні інноваціями;

- невинне управління процесами створення, освоєння, виробництва та споживання інновацій;

- обґрунтований вибір напрямів найбільш ефективної реалізації цілей проєкту;

- збалансованість ресурсів, які необхідні для реалізації інноваційного проєкту;

- координацію й ефективне управління складним комплексом робіт із забезпечення проєкту.

Реалізація ідеї інноваційного проєкту забезпечується учасниками проєкту. Залежно від виду проєкту у його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків, сотень організацій. У кожній з них окреслені свої функції, міра участі у проєкті та ступінь відповідальності за його виконання.

Інноваційний проєкт, розглянений як процес, який відбувається у часі, здійснюється в такі етапи.

- **Формування інноваційної ідеї** – це процес зародження



інноваційної ідеї та формулювання генеральної, кінцевої мети проекту.

– **Розробка проекту** передбачає процес пошуку рішень з досягнення кінцевої мети проекту та формування взаємопов'язаного за часом, ресурсами та виконавцями комплексу завдань, а також заходів реалізації мети проекту.

– **Реалізація проекту** – це процес виконання робіт із реалізації визначених цілей проекту.

– **Завершення проекту** являє собою процес здачі результатів проекту замовникові та закриття контрактів, договорів. На цьому завершується життєвий цикл інноваційного проекту.

Узагальнено цикл управління складається з двох стадій: розробка інноваційного проекту та управління реалізацією інноваційного проекту.

На першій стадії визначається мета проекту й очікувані кінцеві результати, оцінюються конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, формується склад завдань і комплекс заходів проекту, а також здійснюється планування проекту та його оформлення. Найважливішим на цій стадії є оцінювання реалізованості проекту.

На другій стадії обираються організаційні форми управління, визначаються завдання виміру, прогнозування й оцінки оперативної ситуації, яка склалася після досягнення результатів, витрат часу, ресурсів і фінансів, аналізу, а також усунення причин відхилення від розробленого плану, його корегування.

2. Розробка концепції інноваційного проекту

Розробка інноваційного проекту являє собою організовану НДР прогнозно-аналітичного та техніко-економічного характеру, яка пов'язана з постановкою мети розроблення проекту, його концепції, плануванням та оформленням проектно-кошторисної документації інноваційного проекту.

Концепція інноваційного проекту визначає варіанти його реалізації, формує основні цілі та очікувані кінцеві результати,



оцінює конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, а також оцінює можливу ефективність інноваційного проекту. У процесі розроблення концепції інноваційного проекту доцільно виокремити такі етапи:

- формування інноваційної ідеї та постановка мети проекту;
- маркетингові дослідження ідеї проекту;
- структуризація проекту;
- аналізування ризику та невизначеності;
- обрання варіанта реалізації проекту.

Отже, розроблення концепції інноваційного проекту охоплює проведення досліджень і всіх етапів техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту – від визначення мети до вибору найефективнішого варіанта її досягнення.

3. Планування інноваційного проекту

В управлінні проектом планування посідає визначальне місце, втілюючи в собі початок усього процесу, пов'язаного з його реалізацією. Основна мета процесу планування – це інтеграція усіх учасників проекту задля виконання комплексу робіт, які забезпечують досягнення кінцевих результатів проекту. **План реалізації інноваційного проекту** передбачає детальний, розгорнутий у часі та збалансований за ресурсами й виконавцями, взаємопов'язаний перелік науково-технічних, виробничих, організаційних заходів, спрямованих на досягнення загальної мети або виконання поставленого завдання. Отже, план містить вказівки, кому яке завдання та в який термін виконувати, а також які ресурси необхідно залучити на виконання конкретного завдання. Він оформлюється у вигляді комплексної інноваційної програми, управління якою детально розглянемо згодом.

За межами планування розрізняють стратегічний, поточний та оперативний плани реалізації проекту.

Стратегічний план визначає цільову спрямованість, етапи й основні напрями реалізації проекту, що характеризуються



термінами завершення комплексів робіт, термінами постачання продукції, устаткування, підготовки запланованого переліку робіт; кооперацію організацій-виконавців: потреби у матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з відповідним розподілом за кварталами, роками.

Поточний план уточнює терміни виконання комплексів робіт і потребу у необхідних ресурсах, установлює чіткі межі між комплексами робіт, за виконання яких відповідають різноманітні організації-виконавці протягом року.

Оперативний план деталізує рішення, хвалені при складанні річного плану за кварталами та місяцями, що полегшує процес контролювання його виконання та забезпечує своєчасне регулювання ходу проєктних робіт, а також координацію дій учасників проєкту.

Плани можуть деталізуватися **за рівнем проєкту**, ступенем охоплення робіт проєкту: **план проєкту у цілому**, плани організацій-учасників проєкту, **плани окремих видів робіт**, етапів, стадій, основних напрямів. План проєкту у цілому називається зведеним, або комплексним та охоплює всі роботи проєкту. **Плани окремих** учасників або окремих видів робіт, план НДЦКР, бюджет проєкту, план постачань є частковими або детальними. За змістом плани поділяються на продуктово-тематичний, календарний, техніко-економічний та бізнес-план.

Розробка інноваційного проєкту завершується підготовкою проєктної документації. Єдиний перелік проєктної документації не встановлений, тож у кожному конкретному випадку її склад формується у вихідному завданні. Інноваційний проєкт будь-якого рівня повинен містити такі розділи:

- зміст проблеми й обґрунтування необхідності її розв’язання в межах проєкту;
- основні цілі та завдання, терміни, етапи реалізації проєкту;
- система заходів програми реалізації проєкту;
- склад НТР – головного за розділами або етапами проєкту;
- ресурсне забезпечення проєкту за рахунок засобів



державного бюджету та позабюджетних джерел, бюджетів суб'єктів держави;

– оцінювання ефективності, соціально-економічних й екологічних наслідків від реалізації проєкту, а також механізм реалізації проєкту, організація управління проєктом і контролювання процесу його реалізації.

4. Організація менеджменту інноваційною програмою

Мета організації менеджменту програмою передбачає забезпечення взаємодії; поділ ролей та відповідальності; визначення відповідальності за ухвалення рішень; забезпечення ефективного розподілу вхідної інформації; забезпечення гнучкості використання ресурсів. З метою забезпечення ефективної взаємодії необхідно, насамперед, забезпечити взаємодію між менеджером проєкту та функціональним менеджментом, а також встановити правила формальної взаємодії між учасниками програми.

Рівні відповідальності та влади повинні бути чітко визначеними не лише для постійних членів програми, але й для виконавців, організацій, що підтримують програму на окремих стадіях.

Організація програми включає формування команди ключових фахівців, відповідальних за ухвалення рішення. Організаційна структура команди, колективу, що виконує програму, повинна передбачати можливість розподілу функцій ухвалення рішень відповідно до їхньої природи (наприклад, технічні рішення ухвалюється технічними фахівцями). Відповідальність за ухвалення рішення повинна, в міру можливості, покладатися й на користувачів результатів програми.

Розглядаючи проблему організації комунікації всередині програми, менеджер програми зобов'язаний:

- забезпечувати учасників програми тільки необхідною для них інформацією у зазначений час;
- визначати завчасно канали комунікацій;



- контролювати ефективність інформаційних каналів;
- надавати інформацію в оптимально визначеній формі (узагальнені звіти, таблиці, графіки).

Програми часто виконуються постійною командою виконавців, яка працює в межах програми від початку до моменту її завершення. У такому випадку менеджер програми обмежений в можливості регулювання кількості ресурсів залежно від стадії життєвого циклу та обсягу робіт, а також не може залучати найбільш кваліфікованих фахівців для виконання специфічних видів робіт.

Організація програми повинна залучати різні ресурси на різних стадіях розробки програми відповідно до таких принципів:

- забезпечувати найбільш кваліфікованими для певного виду робіт фахівцями;
- залучати виконавців у команду програми лише на період необхідності їхньої кваліфікації;
- забезпечувати детальним описом усі завдання для залучених фахівців.

Програми є складовою частиною діяльності великих організаційних структур. Результати реалізації зазначених програм спрямовані на досягнення цілей організацій-замовників. Виконання програми може здійснюватися в межах однієї або кількох організацій.

Отже, організаційна структура програми визначається її цілями та змістом робіт, а також структурами організацій, що беруть участь у програмі.

У будь-якому випадку концепція й організаційна структура програми повинні бути погоджені із стратегічним планом розвитку організації та структурою організації виробництва.

В організаційній структурі програми можуть бути виокремлені три базові рівні:

- на концептуальному рівні: визначаються головні принципи взаємодії та роз'яснюється міра участі різних учасників програми, а



також установлюються взаємини на рівні організацій, відділів і менеджменту;

- на рівні стратегії: визначається відповідальність за досягнення головних подій; організаційними елементами можуть бути організації, відділи, менеджери:

- на рівні виконання робіт: визначається відповідальність за виконання окремих робіт, призначаються виконавці та підтримуючі ресурси.

Управлінські рішення, ухвалені на різних рівнях програми, вимагають участі менеджменту й виконавців, які займають відповідні щаблі в організаційній структурі організації.

5. Організація контролю та регулювання програми

Звичайно, внаслідок непередбачених змін у зовнішньому оточенні та непередбачуваних внутрішніх обставин, тривалість виконання програми, а також фактична її вартість відрізняться від запланованих величин. Окрім того, з часом можуть змінюватися й потреби, задля задоволення яких розроблялася відповідна програма. Зміни – звичне явище у будь-якій програмі.

Первісний план може виявитися неспроможним унаслідок різних чинників, наприклад, унаслідок зміни термінів початку програми, перегляду умов фінансування, зміни потреб, неретельного планування зв'язків між завданнями, тимчасових оцінок і ресурсних вимог завдань, зриву термінів постачань документації або устаткування підрядниками, несподіваних технічних ускладнень і зміни зовнішніх обставин. Однак значна кількість відхилень від плану можуть бути усунені своєчасним та ефективним менеджментом.

Вимоги до системи контролювання, що містять проаналізовану інформацію, структуру звітів і відповідальність за збір даних, аналізування інформації та ухвалення рішень, формуються до початку реалізації програми за участю усіх зацікавлених сторін. Система менеджменту програмою повинна забезпечувати коригувальні впливи у тому місці та в той момент, коли вони необхідні.



Основні принципи побудови ефективної системи контролю містять:

Наявність чітких планів, плани повинні бути змістовними, чітко структурованими та фіксованими, щоб забезпечувати основу для контролювання. Якщо плани оновлюються надто часто та без застосування процедур контролювання над змінами, контроль над програмою може бути втрачено.

Наявність чіткої системи звітності: звіти повинні відображати реальний стан програми щодо вихідних планів на підставі єдиних підходів та сформованих критеріїв; процедури підготовки та одержання звітів мають бути чітко визначеними й достатньо простими, а тимчасові інтервали визначеними для усіх видів звітності.

Наявність ефективної системи аналізування фактичних показників та тенденцій. У результаті аналізу зібраних даних менеджер програми зобов'язаний визначити, наскільки відповідає поточна ситуація запланованій, у протилежному випадку розрахувати розмір та вагомість наслідків відхилень. Основними показниками прогресу є час і вартість. Спеціальні звіти повинні використовуватися з метою передбачення тенденцій у вартісних та тимчасових оцінках робіт програми.

У найпростішому випадку передбачення можуть указувати на збільшення вартості програми або затримки в часових термінах. Однак часто відхилення у тимчасових і вартісних показниках впливають на зміст майбутніх робіт і якість кінцевих результатів.

Наявність ефективної системи реагування. Завершальним етапом процесу контролювання є дії, які розпочинаються менеджментом і спрямовані на подолання відхилень у ході виконання робіт програми. Вказані дії можуть бути спрямовані на виправлення виявлених недоліків, а також подолання негативних тенденцій у межах програми. Саме від менеджера залежить переконання та мотивація команди програми у доцільності відповідних дій.



Тема 7. СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 1. Сутність мотивації у системі управління персоналом, що здійснює інноваційну діяльність.**
- 2. Методи стимулювання творчої активності персоналу.**
- 3. Організація винахідницької діяльності.**
- 4. Стиль керівництва та формування інноваційної культури в організації.**

1. Сутність мотивації у системі управління персоналом, що здійснює інноваційну діяльність

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом як активного учасника створення, впровадження і поширення інновацій.

Специфіка інноваційної діяльності на підприємстві визначає структуру персоналу, основними складовими якої є: 1) наукові і науково-технічні кадри; 2) науково-допоміжний та обслуговуючий персонал; 3) виробничий й адміністративно-господарський персонал.

Функціональна структура кадрів передбачає розподіл персоналу, який зайнятий у фундаментальних та прикладних дослідженнях, розробках, проектуванні, експериментах. У сучасних умовах господарювання актуалізується значення та роль менеджерів-інноваторів, фахівців-маркетологів з наукової продукції.

Наукові й науково-технічні кадри – це професійно підготовлені фахівці, які є особливою соціально-професійною спільнотою. Вони безпосередньо беруть участь у створенні наукових знань і підготовці наукових результатів до практичного використання – створення продуктів, процесів, методів, систем, а також включаючи наукову інформацію і проектно-конструкторську діяльність.

Проблематика вмотивування праці персоналу набуває вагомого значення, оскільки практично в усіх видах інноваційної діяльності зростає елемент творчих розумових зусиль.



Прості прагматичні рішення у мотиваційній сфері тепер не можуть дати швидких очікуваних результатів. Менеджеру необхідно опиратись на новітні теоретичні розробки, що відображають природу мотивації загалом і творчу діяльність, зокрема. Мотивація пов'язана з використанням низки специфічних категорій та понять, базовими з яких є поняття потреб, мотивів, мотиваційної поведінки, стимулів і винагород.

Для переважної більшості керівників важливо те, щоб їхні підлеглі були зорієнтованими на завдання та результат. Однак не можна забувати той факт, що люди є головним ресурсом організації, тож керівник XXI ст. зобов'язаний поєднувати спрямованість на завдання і на людей. Виходячи із сучасних теорій, які розглядають організацію як самонавчальну систему, основними завданнями інноваційного менеджера є: об'єднання творчих зусиль незалежно мислячих, висококваліфікованих фахівців навколо ключової мети – інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу та конкурентоспроможності організації; створення умов мотивування з метою накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у галузі інновацій, а також створення на цій основі довгострокових конкурентних переваг фірми; використання енергії різних спонукань і бажань персоналу задля реалізації цілей фірми, регулювання мотивування шляхом побудови сценаріїв майбутнього розвитку.

2. Методи стимулювання творчої активності персоналу

Стимулювання є основним засобом, за допомогою якого здійснюється мотивація. Механізм використання різноманітних стимулів з метою мотивування персоналу називається процесом стимулювання.

Стимулювання суттєво відрізняється від мотивування. Сутність цієї різниці полягає в тому, що під час процесу стимулювання використовуються різні засоби та методи, які впливають на поведінку та ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи



до дії його позитивні функціональні та якісні властивості.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, настільки безпосередні учасники – персонал, зайнятий у інноваційному процесі, зацікавлені в швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробничий процес. У даному випадку суттєве значення відіграють методи та форми стимулювання їхньої праці з боку організації.

Отже, сучасний підхід до стимулювання праці в інноваційній сфері ґрунтується на таких завданнях керівників організацій: максимальній активізації творчих здібностей кожного працівника; спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних та економічних результатів. Основне завдання менеджерів зводиться до створення умов, у яких найбільше міг би розкритися творчий потенціал працівника і виникла б стійка потреба у результативній праці. При цьому керівнику важливо аналізувати ситуацію, в якій здійснюється стимулювання, враховувати не лише особисті здібності працівників, а також їхні особисті мотиви: потреби, інтереси й пріоритети. З цією метою у стимулюванні використовуються прямі та опосередковані методи, в основу яких покладено такі принципи: розкриття творчої ініціативи; зв'язок міри заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності; максимальне забезпечення персоналу необхідними ресурсами; заохочення до накопичення нових знань і досвіду; розширення неформального спілкування, наукової комунікації; всебічна підтримка новаторства керівництвом організації і держави; простота та чіткість патентних процедур; швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва; заохочення подання індивідуальних, а також колективних пропозицій; використання моральних стимулів: нагородження, присудження почесних звань; поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

3. Організація винахідницької діяльності

З метою заохочення до творчості працівників світова практика накопичила та застосовує широкий спектр організаційних



інструментів на макро- та мікрорівнях. До них належать: правовий захист інтелектуальної власності; всебічний розвиток патентної системи; вдосконалення системи управління новими знаннями; послаблення формалізації організаційної структури та розширення повноважень кваліфікованого персоналу в ухваленні рішень на робочому місці; раціональна організація праці, а також гнучкі режими роботи; організація проведення загальнонаціональних конкурсів винахідництва та новаторства; модифікація поведінки персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та державі.

Стимулювання винахідницької активності здійснюється на всіх рівнях управління – від уряду до підприємства. На першому рівні формується державна політика сприяння розвитку новаторства та винахідництва у країні. З цією метою ухвалюються відповідні закони, розробляються комплексні програми, різні форми та методи державного механізму, що стимулюють винахідницьку діяльність.

Провідне місце у правовому полі регулювання винахідництва посідають правові аспекти охорони інтелектуальної власності, такі як конституційні та федеральні закони, укази, постанови міністерств та відомств, різноманітні цивільно-правові договори. Призначення правового регулювання інтелектуальної власності у широкому розумінні полягає безпосередньо в охороні та стимулюванні розвитку інтелектуального потенціалу країни.

У наш час більшість країн визнають три базові типи захисту інтелектуальної власності: патенти, які закріплюють за автором право на винахід; авторське право, що поширюється на твори у сфері науки, літератури та мистецтва, а також товарний знак на вироби компаній. Успішне проведення науково-технічної та інноваційної політики в Україні неможливе без активізації творчої індивідуальності й винахідництва, які безпосередньо пов'язані з розвитком вищої та професійної освіти. Матеріально-технічна база багатьох вищих навчальних закладів сьогодні застаріла та потребує оновлення, як і методи навчання. Зруйнована також



система галузових інститутів підвищення кваліфікації, а у керівництва підприємств відсутні кошти для внутрішньофірмової підготовки кадрів, знизилось мотивування до винахідницької діяльності. З метою розгортання винахідництва й інноваційної творчості в державі, на думку вітчизняних фахівців, необхідно підготувати відповідне підґрунтя. Воно полягає у створенні всеосяжної стратегічної концепції та програми розвитку народного господарства, яка базувалась би на інноваційній моделі; запровадження економіко-правового механізму, який стимулюватиме інноваційну діяльність на усіх рівнях; вдосконалення патентного законодавства та його безпосереднє виконання; регулювання процесу торгівлі ліцензіями; захист прав та інтересів вітчизняних новаторів, а також створення сприятливих соціально-економічних умов з метою активізації діяльності творчості молоді.

5. Стиль керівництва та формування інноваційної культури в організації

Під стилем керівництва належить розуміти сукупність усіх методів, прийомів, дій, які використовує керівник у процесі своєї діяльності.

За ознакою цільової орієнтації розрізняють дві основні категорії стилів керівництва у інноваційній сфері: керівництво, зорієнтоване на завдання, та керівництво, зорієнтоване на співробітників. Перша категорія спрямована на досягнення поставленого завдання інноваційної діяльності шляхом ретельного дотримання процедур планування, організації та контролювання виконання усіх елементів управлінських функцій. Такий стиль керівництва фактично не розглядає розширення ініціативності працівників як безпосереднє завдання менеджменту. Керівники орієнтуються у своїй позиції на стабілізацію поточного виробництва та мінімізацію ризику, тож часто буквально «душуть» новаторські ідеї, що не вписуються в адміністративні межі. Практичний досвід свідчить про численні приклади невдач нових ідей унаслідок зволікання з боку безпосередніх керівників, що одночасно



відповідають за нововведення та поточне виробництво.

Керівництво, зорієнтоване на співробітників, передбачає створення максимально сприятливих умов для творчої праці та використовує методи делегування, тісних контактів і взаємозв'язків, спільних зусиль персоналу у процесі розроблення та виконання інноваційних проєктів і програм. У цій ситуації керівник докладає максимум зусиль задля організації та підтримки внутрішньофірмових зв'язків між працівниками, у групах, між підрозділами, що є вирішальною умовою не лише успішного виконання інноваційних завдань, а й регулювання людських відносин у колективі.

Дедалі частіше спостерігається тенденція призначення керівниками науково-дослідних підрозділів фірм лише визначних вчених, незважаючи на їхню неспроможність як організаторів порівняно з професійними менеджерами. Це пояснюється тим, що чим більше фірма зорієнтована на досягнення науки й техніки як на основу свого розвитку, тим більше вона залежна від визначних фахівців і відомих, авторитетних учених, працювати під керівництвом яких досить привабливо для науково-технічного персоналу.

Децентралізація особистої влади керівника не позбавляє його повноти влади на займаній посаді та відповідальності за інноваційну діяльність на підприємстві. Це досягається за допомогою структурної «жорсткості» та поведінкової «м'якості». Структурна жорсткість чи формальний стиль керівництва передбачає делегування повноважень, офіційно закріплених у офіційних документах; наявність системи стратегічного та поточного планування інноваційних досліджень, а також налагодженого механізму комунікацій та обміну інформацією. Поведінкова м'якість чи неформальний інтерактивний стиль керівництва збільшує свободу науково-технічних кадрів в ухваленні рішень, тобто створює ситуацію, коли чітка регламентація управлінських функцій недоцільна, оскільки працівники з високим творчим потенціалом вирішують проблеми за межами встановлених парадигм. З боку керівника доцільний не контроль, а співробітництво. Неформальний стиль керівництва потребує від



менеджера вагомих зусиль, професійних навичок, авторитету та відповідного іміджу.

Прогресивні форми керівництва в інноваційному менеджменті забезпечують простір для прояву ініціативи кожного учасника інновацій, ухвалення групових рішень, а також впливають на формування інноваційної культури в організації.

Інноваційна культура є формою організаційної культури, яка виникла наприкінці ХХ століття як прояв адаптації до прискорення змін у виробництві, бізнесі й суспільстві. Інноваційна культура розглядається як цілісна система сформованих в організації та притаманних усім її членам моделей поведінки, які впливають на спосіб життєдіяльності організації. У даному розумінні інноваційна культура не є первинно сформованим станом. Вона є результатом соціальних взаємодій та передається через навчання, різноманітні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, сформовану систему ціннісних орієнтацій, манеру одягатися, етику трудових відносин, стиль керівництва, комунікації та мову.

Інноваційна культура забезпечує сприйняття людей до нових ідей, їхню готовність та здатність підтримувати та реалізувати інновації в усіх сферах життєдіяльності. Формування інноваційної культури ґрунтується на системі ключових цінностей організації, які являють собою ідеї, які обґрунтовують цілі та зміст роботи організації. Поняття культурних цінностей ширше за формальне поняття цілей організації. Культура складається з відповідних правил, дотримання яких дає позитивний ефект. Сутність інноваційної культури організації розкривається у таких характеристиках: мотивованість працівників до знань та ухвалення інновацій, спрямованість на результат, робота у команді, прагнення досягнути високого професіоналізму, можливість спілкування з колегами на семінарах, конференціях; свобода висловлювання ідей, думок, творчості. Реально діюча культура щоденно реалізується через відповідні форми, такі як: культурні ритуали, процедури, комунікації з використанням особливої, властивій даній організації мовної культури, а також символів.



Тема 8. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Тенденції розвитку науково-технічного прогресу і його взаємодія з природним і соціальним середовищем.**
- 2. Сутність проблеми оцінювання ефективності інновацій.**
- 3. Види ефективності (ефектів).**
- 4. Методи оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності.**

1. Тенденції розвитку науково-технічного прогресу і його взаємодія з природним і соціальним середовищем

Моніторинг являє собою постійне спостереження, оцінювання та прогнозування стану навколишнього середовища у зв'язку з виробничо-господарською діяльністю людини. Таке спостереження передбачає: 1) усвідомлення інноваційних змін, які відбуваються; 2) прогноз та оцінювання активних сил НТП, які впливають на процес прискорення інноваційних змін; 3) контролювання змін і адаптація до них соціо-економічних систем різного типу.

Процес вибору інноваційної поведінки соціо-економічних систем різного рівня підприємств, науково-технічних альянсів, регіонів, держави визначається рівнем знань про відповідні можливості інновацій, тенденції прискорення їхнього впливу на відповідні зміни навколишнього середовища, здатність до поширення, забезпечення ефективності та конкурентоспроможності економічної діяльності, а також розвиток соціосистем. Друга половина XX століття та початок XXI століття характеризуються вагомим впливом науково-технічного прогресу на розвиток світової цивілізації, що зумовлює її докорінні зміни.

У цілому населення Землі зростає швидкими темпами, внаслідок чого збільшуються потреби у виробництві продуктів споживання, капіталовкладень в інфраструктуру та природної сировини, енергії.



Високорозвинені країни, такі як США, Японія, країни Європи, перейшли до згортання суто промислових виробництв у традиційному розумінні та швидкими темпами розвивають високотехнологічні інтелектуальні галузі. Це науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, управління фінансовими ринками, значне розширення сфери послуг, інформатика, медицина, оптимізування процесів освіти, дослідження навколишнього середовища.

Такі зміни у співвідношенні старого та нового впливають на звички, переконання та самосприйняття мільйонів людей. Ніколи у попередній історії так радикально й за такий короткий період часу це співвідношення не змінювалось.

Саме під впливом інноваційних процесів відбувається прискорення структурних зрушень практично в усіх сферах виробництва. Вони постійно реорганізуються, формуються нові галузі, види діяльності, підприємства, економічна орієнтація яких кардинально змінюється – від процесу виробництва продукції до процесу надання послуг. Фірми об'єднуються, громіздкі організаційні структури управління поділяються, перебудовуються, трансформуються у пласкі мережеві структури.

На міжнародному рівні значно прискорюються процеси транснаціоналізації, поглиблюється процеси міжнародного поділу праці, формується всесвітня інноваційна сфера на основі науково-дослідної мережі, яка охоплює увесь світ, виникає потреба у нових професіях, ускладнюється структура життя. Перелічене вище потребує набуття фахівцями нових видів знань, старі професії втрачають свою актуальність і поступово зникають.

Отже, на думку науковців, створюючи та впроваджуючи наукомісткі нововведення у різні галузі господарювання – промисловість, агропромисловий комплекс, інформаційні системи, медико-біологічну сферу, сферу послуг та сервісу – насамперед доцільно прогнозувати й аналізувати можливі несприятливі наслідки результативності їхньої діяльності з точки зору безпечного існування людини та самої цивілізації у цілому. Аналітико-



експертна робота у сфері інноваційної діяльності повинна стати невід'ємною складовою частиною розробки будь-якого інноваційного проекту або наукомісткого нововведення, підготовки до його імплементації у практику господарювання підприємств.

У цілому інтегральну безпеку інновацій доцільно розглядати як певну сукупність складових, кожна з яких характеризує відповідні межі інтегральної безпеки інновацій. До них належить екологічна безпека інновацій й інноваційної діяльності. Вона полягає у відповідності конкретних показників функціонування інноваційної діяльності, інновацій критеріям і межам, допустимим екологічним показникам і нормам, установленими регіональними, місцевими нормативними актами, а також міжнародними та міждержавними угодами і договорами.

У сьогоdnішніх умовах практично в усіх країнах світу розробляються екологічно зорієнтовані концепції розвитку та впроваджуються у життя. Прийняті більшістю країн світу системи міжнародних стандартів (МС) ІСО серій 9000, 14000, які розроблені та затверджені Міжнародною організацією зі стандартизації (ІСО). Вони висувають відповідні вимоги до екологічної безпеки продуктів на стадії проектування, розробки, виробництва, зберігання, а також на стадії утилізації, після використання. Упровадження стандартів МС ІСО в Україні є необхідною умовою з метою поліпшення економіко-екологічної ситуації та розвитку екологічно орієнтованого бізнесу, підвищення міжнародного статусу країни.

Саме тому без розробки державної комплексної програми, яка б містила соціоекономічні та організаційно-етичні регулятори взаємодії людини й природи, розв'язати екологічні проблеми в Україні вкрай проблематично. З огляду на зазначене вище, вкрай важливим і актуальним завданням є формування економічного механізму, що стимулюватиме приватний бізнес з переробки відходів.



2. Сутність проблеми оцінювання ефективності інновацій

У сучасних ринкових умовах значно підвищуються вимоги до економічних вимірів та економічних обґрунтувань ухвалення рішень стосовно інноваційних проєктів, що можуть фінансуватись лише після економічної оцінки кожного із можливих їх варіантів. Отже, у загальному вигляді економічна ефективність інновацій визначається порівнянням фактичних результатів із витратами, які забезпечили цей результат. Виходячи з цього, ефективність інноваційної діяльності необхідно визначати з урахуванням таких підходів:

1) оцінювання економічної ефективності нововведення стосовно підприємства, тобто як воно забезпечує конкурентоспроможність, прибутковість і фінансову стабільність підприємства;

2) оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю з погляду забезпечення неперервності інноваційного процесу та досягнення кінцевої мети одержання нововведень (продукту, технологій), що відповідають потребам ринку;

3) урахування часу, тобто здатність одержувати необхідні результати за чітко встановлений проміжок часу. На думку Герасимова, лише єдність вищезокреслених компонент дає змогу охарактеризувати ефективність управління інноваційною діяльністю, яке здійснюється на підприємстві.

З метою оцінювання економічної ефективності інновацій у вітчизняній практиці господарювання використовують систему показників, що широко висвітлюються у фаховій літературі. Зазначені показники відображають співвідношення витрат та отриманих результатів, вигод, які будуть одержані від кінцевої реалізації інновацій.

Показники економічної ефективності відображають ефективність інноваційних проєктів безпосередньо з точки зору інтересів всього національного господарства, а також регіонів; галузей виробництва, організацій, які беруть участь у проєкті. При відборі інноваційних проєктів і розрахунках показників ефективності на рівні національного господарства беруться до уваги такі результати проєкту:



- кінцеві виробничі результати (виручка від реалізації нової продукції, інтелектуальної власності – ліцензій, ноу-хау, програм для ЕОМ);
- соціальні та екологічні результати, розраховані, виходячи зі спільних дій учасників проєкту у відповідних регіонах;
- прямі фінансові результати;
- кредитні позики, інвестиції інших держав, фірм, банків;
- побічні фінансові результати, які їх зумовлюють при здійсненні проєкту: зміни доходів сторонніх організацій та громадян, ринкової вартості земельних ділянок, будівельних споруд, втрати природних ресурсів тощо.

Оцінюючи ефективність інноваційного проєкту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (рік початку реалізації інновацій).

За допомогою дисконтування у фінансових та економічних розрахунках враховується чинник часу. Сама ідея дисконтування полягає в тому, що для керівництва відповідної фірми краще одержати гроші сьогодні, а не у перспективі, оскільки, будучи інвестованими в інновації (виробництво), вони вже завтра зможуть принести відповідний додатковий дохід.

Різниця між майбутньою вартістю та поточною вартістю називається дисконтом. В економічному та фінансовому аналізі використовують спеціальний метод для вимірювання поточної та майбутньої вартості однією грошовою одиницею. Цей розрахунковий прийом називається процесом дисконтування, який є зворотним нарахуванню складних відсотків. Зміст методу нарахування за складним відсотком полягає в тому, що у першому періоді нарахування відбувається на початкову суму кредиту, а потім вона підсумовується з нарахованими відсотками, і у кожному наступному періоді відсотки нараховуватимуться на вже наращену суму. Отже, база для нарахування відсотків постійно змінна. Сума, що отримується у результаті накопичення відсотків, називається майбут-



ною вартістю суми вкладення після закінчення терміну, на який здійснюється розрахунок.

3. Види ефективності (ефектів)

Розвиток і поширення інновацій супроводжується багатоваріантністю економічних результатів, ефектів різного масштабу й тривалості.

Ефективність інноваційної діяльності визначається її спроможністю створювати інновації, що втілюють відповідну кількість праці, часу, матеріально-технічних ресурсів, коштів у розрахунку на одиницю всіх необхідних і передбачених корисних ефектів продуктів, послуг, технічних систем чи дають змогу збільшувати виробництво знарядь праці, предметів споживання, що створюють комфортні умови життя людей, а також нові правила соціальних відносин.

Указані ефекти різноякісні, однак взаємопов'язані. Величина ефекту визначається швидкістю поширення інновацій, наприклад, швидка заміна застарілої техніки та технології дає можливість значно економити ресурси, підвищувати якість продукції, не забруднювати навколишнє середовище; поява на ринку нової продукції спричинює зміни у структурі цін, галузевій структурі виробництва, підвищенні (зниженні) рівня життя населення. Накопичення у суспільстві нових соціальних знань значно впливає на темпи розвитку суспільства у напрямі зміни тенденцій якості й стилю життя, підвищує рівень освіти, культури, інтелектуальність нації, а також суттєво збільшує інноваційний потенціал держави. Інноваційна діяльність формує економічні передумови для:

- 1) подолання відставання країни у науково-технічному розвитку;

- 2) прискорення техніко-технологічних та соціальних циклів розвитку суспільства на кардинально іншій науково-технічній базі.

Отже, далеко не завжди науковий та науково-технічний результати збігаються й виявляються негайно, саме у тому напрямі, куди вкладаються кошти. Однак соціальний ефект властивий



певною мірою усім видам науково-технічних розробок.

Соціально-політичний ефект називають результатом, що сприяє розвитку суспільства, задовольняє його потреби та оцінюється якісними показниками.

Економічний ефект супроводжується результатом, що одержують унаслідок витрат на розвиток господарювання, впровадження інноваційних проєктів у виробництво, що дає можливість збільшувати виробництво засобів виробництва, предметів праці, послуг за відповідний період. Економічний результат оцінюється системою вартісних показників і критеріїв.

Екологічний ефект є результатом взаємодії інноваційної діяльності з навколишнім середовищем.

Науково-технічний ефект являє собою результат науково-прикладних, дослідно-конструкторських розробок, а також їхнє використання та може бути оцінений кінцевим економічним ефектом.

Етнічно-культурний ефект є опосередкованим результатом входження у новий спосіб життя постіндустріальної епохи, результатом адаптації людей до стрімких змін, спричинених нею. Головним методом оцінювання етнічно-культурних інновацій є експертний метод. Експертизу очікуваних наслідків нової культури організовують у таких формах: індивідуальна чи колективна експертиза шляхом залученням кваліфікованих фахівців різноманітних сфер діяльності; соціологічні опитування щодо впровадження інноваційних проєктів нової культури, які стосуються інтересів різних верств населення, окремих регіонів.

4. Методи оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності

У наукових літературних джерелах описана достатня кількість методів, за допомогою яких здійснюється порівняльна характеристика відповідних проєктів з іншими, виявляються економічні переваги та привабливість проєкту для його учасників.

Одним із найпростіших методів є метод відбору інноваційних



проектів за допомогою переліку критеріїв. Сутність його полягає в тому, що розглядається відповідність проекту кожному з установлених критеріїв й за кожним критерієм оцінюється проект. Вказаний метод дає змогу виявити усі переваги і недоліки проекту та гарантує, що жоден із критеріїв, узятий до уваги, не буде забутий. При складанні відповідного переліку критеріїв використовуються тільки ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням та стратегії функціонування організації.

За необхідності формалізації результатів аналізу проектів за відповідним переліком критеріїв використовується бальний метод оцінки проекту. З цією метою окреслюються найважливіші чинники, які кардинально впливають на результативність проекту. Критеріям надається вагомість залежно від їхньої відносної важливості. Відносна значущість факторів – «достатньо високий», «високий» – відображається кількісно. Загальну оцінку за вказаним методом отримують, перемноживши вагові ранги критеріїв на відносні значення показників.

До переліку простих методів оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів належать статистичні методи. Їх доцільно застосовувати на початковій стадії експертизи проекту, а також для проектів, які мають стислий інвестиційний термін. До складу показників, які застосовують у процесі оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів, належить:

- сумарний або середньорічний прибуток, що отримують внаслідок реалізації проекту;
- рентабельність інвестицій (проста норма прибутку);
- термін окупності інвестицій.

Крім того, варто також враховувати, що одержаний результат інновацій має подвійне значення:

- як основа змін у матеріальному виробництві, а в економічному розумінні – задля досягнення цілей фірми, з метою підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності;
- як джерело майбутніх наукових досліджень і розробок.



Розділ 13

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. ПРЕДМЕТ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Управління інформацією як технологія організації управлінської діяльності.**
- 2. Значення інформаційних технологій в економіці.**
- 3. Етапи розвитку інформаційного менеджменту.**

1. Управління інформацією як технологія організації управлінської діяльності

У нинішньому контексті глобального соціально-економічного розвитку зросла роль інформаційної підтримки процесу управління, яка полягає у зборі та обробці інформації, необхідної для прийняття, яка веде до прийняття управлінських рішень. Інтерес до питань управління інформаційними потоками неухильно зростає від керівників підприємств. Визнається, що ефективні методи управління є необхідним інструментом грамотності, ведення бізнесу, що являється фактором зростання конкурентоспроможності організації. У сучасних умовах ефективне управління цінно поряд з фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами. Тому підвищення ефективності управлінської діяльності буде мати вирішальне значення для поліпшення діяльності компанії в цілому.

В останні роки значна частина дискусій про розвиток корпоративного управління тривала з практичної точки зору до застосування сучасних інформаційних технологій. Питання про створення комплексних систем управління стало окремою сферою управлінської науки, що привели до розвитку цілої галузі високих технологій.

Особливе значення має впровадження системи управління



інформацією, яка значно розширює можливості використання інформаційних ресурсів.

В американській літературі концепція управління інформацією використовується для позначення набору завдань управління, пов'язаних з інформаційними системами. Вона охоплює як внутрішні завдання управління в середовищі інформаційної системи, так і проблеми її використання для розв'язання різних проблем в галузі основної діяльності організації. Серед німецьких фахівців термін управління інформацією був визнаний загальним поняттям, що стосується до всього комплексу управлінських завдань у галузі обробки інформації, який також близький до управління інформацією українською мовою.

Основним компонентом управління інформацією є інформаційний ресурс. Інформаційний ресурс являє собою організований набір документованої інформації, що містить бази даних і знань, а також інші інформаційні матриці в інформаційних системах. До них належать рукописні, друковані та електронні нормативні правові акти, адміністративна та інша інформація про різні сфери діяльності організації. Інформаційні ресурси, що передаються на електронні носії, набувають якісно нового стану і будуть доступні за допомогою комп'ютерної техніки та засобів зв'язку. Оперативне відтворення є важливим фактором у розвитку організації.

Основна мета внутрішньої системи управління інформацією полягає у створенні ефективної системи інформаційної підтримки управлінських процесів. Основну увагу слід приділяти не технічним і організаційним питанням, а питанням створення інформації, що проходить через систему інформаційної підтримки.

Інформаційна технологія є основним інструментом управління інформацією. Найочевидніший спосіб підвищити ефективність робочого процесу – автоматизувати його. Інтенсивний розвиток комп'ютерних технологій, інформації, вдосконалення технічної платформи і поява принципово нових класів програмних продуктів призвело до зміни підходів до автоматизації управління виробництвом в даний час. При виконанні внутрішніх процесів



інформаційні технології (ІТ) стали важливим компонентом продукту або виробничих потужностей. Але використання інформаційних технологій є одним з найбільш спірних питань усередині компанії. Керівництво компанії часто відмовляється їх вирішувати, тому що не відчуває себе досить компетентним. Рішення, як правило, приймаються керівниками інформаційних служб або спеціалізованими зовнішніми організаціями.

Пов'язані з ним економічні ризики постійно зростають, і невідомо, як довго керівництво компанії буде недооцінювати цей важливий стратегічний ресурс. Однак останнім часом старші керівники стали більш уважними до цього. Рішучі ініціативи щодо зміни ситуації в цій галузі повинні початися саме тут.

У діяльності великих компаній, які являють собою комплекс численних підрозділів, підприємств, які пов'язані і взаємопов'язані день у день, управління інформацією є невід'ємним і важливим фактором нормального функціонування компанії. Водночас особливо важливо забезпечити ефективність і достовірність інформації. Підсистема для більшості організацій виконує завдання організації технологічного процесу й характеру виробництва. Це стосується, насамперед процесів надання підприємствам кооперативної продукції, що надходить від спеціалізованих компаній по внутрішньофірмових каналах. Тут інформація відіграє важливу роль у її наданні для прийняття управлінських рішень і є одним з факторів, що забезпечує зниження виробничих витрат і підвищення їх ефективності. Велику роль відіграє прогнозування ринкових процесів.

Важлива інформація про появу відхилень від планових показників у виробничому процесі, що вимагає прийняття оперативних рішень.

Важливу роль у прийнятті рішень відіграє науково-технічна інформація, яка містить нові наукові знання, інформацію про винаходи, технічні новини. Це загальний фонд, який постійно поповнюється потенціалом, технічними знаннями і рішеннями, практичне і своєчасне використання яких забезпечує підприємству



високий рівень конкурентоспроможності.

Управління внутрішньою інформаційною системою на всіх етапах її життєвого циклу, її стратегічний розвиток – завдання управління інформацією.

Підводячи підсумок, можна сказати, що один з найважливіших факторів успішного управління – наявність достовірної оперативної інформації про процеси, що відбуваються на підприємстві.

Завдання управління інформацією полягають у забезпеченні доступу до цілей організації шляхом ефективного скоординованого управління як елементів, процесів і ресурсів інформаційної системи. Ці управлінські завдання певною мірою використовують інформаційні системи та інформаційні ресурси і технології, що застосовуються в них.

2. Значення інформаційних технологій в економіці

Для розвитку людського суспільства необхідні матеріальні, інструментальні, енергетичні та інші ресурси. Особливістю нинішнього етапу розвитку цивілізації є небувале збільшення обсягу потоків інформації. Це стосується будь-якої галузі людської діяльності. Максимальне збільшення обсягу інформації спостерігається в промисловості, торгівлі, фінансах і банківській справі, маркетингу та у сфері різних послуг. Особлива роль інформації в сучасному науково-технічному прогресі привела до розуміння інформації як необхідного і важливого ресурсу, а також інших ресурсів (матеріальних і грошових).

Інформація стала об'єктом купівлі-продажу, тобто інформаційний продукт, який разом з інформацією становить суспільне благо, утворює інформаційний ресурс суспільства.

Поняття "інформаційні ресурси" невіддільне від основного і системоутворюючого поняття "інформація". Як правило, інформаційні ресурси можна розглядати як набір оброблених даних, записаних на будь-який матеріальний ресурс. Тобто **інформаційні ресурси** охоплюють документи, папір та електронний текст, табличні, мультимедійні та інші дані. Залежно



від характеру діяльності організації система інформаційних ресурсів містить більшу або меншу частку електронних інформаційних ресурсів, проте загальна тенденція в даний час полягає у збільшенні частки електронних інформаційних ресурсів, які швидко і зручно обробляються комп'ютерними інформаційними системами.

Сама інформаційна технологія вже давно розробляється і використовується. Можна сказати, що вона існує з того моменту, як люди почали зберігати і передавати свої знання та навички наступному поколінню, тобто обробка і передача інформації.

Поява комп'ютерів у середині XX століття відкрила нові можливості для обробки й управління інформацією. Поступове збільшення потужності та можливостей програмного забезпечення та отримання комп'ютерами не тільки обчислювальних, а й інших функцій, безпосередньо пов'язаних з управлінням виробництвом. Використання новітніх обчислювальних, математичних і комунікаційних інструментів дозволило використовувати їх для розв'язання економічних проблем.

Інформаційні технології – це набір методів та інструментів для збору, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, обробки та захисту інформації, засновані на використанні систематично організованих і розроблених комп'ютерних програм, комп'ютерних і комунікаційних інструментів і методів подання інформації адміністратору користувачів для розв'язання проблем управління.

По суті **інформаційні технології (IT)** – це спосіб і процеси роботи з інформацією. Таке узагальнене визначення істотно відрізняється від широкого тлумачення, воно в основному пов'язане з використанням програмного й апаратного забезпечення. Отже, це методи обробки, передачі архівної інформації за допомогою сучасних комп'ютерних інструментів. Інформаційні технології, невіддільні від апаратного і програмного забезпечення комп'ютера, їх можна термінологічно назвати методами пам'яті, або навичками усного мовлення.



Менеджер завжди повинен приймати рішення з великою невизначеністю і великою кількістю інформації. Комп'ютерні технології можуть швидко розрахувати можливі розв'язання проблеми і зробити точні прогнози розвитку ситуації. Вони необхідні в фінансах і бухгалтерському обліку, коли справа доходить до створення аналітичних звітів і зберігання великої кількості інформації. Незамінний характер комп'ютерних технологій полягає в тому, що вони дозволяють оптимізувати і раціоналізувати функцію управління за допомогою нових інструментів для збору, передачі та перетворення інформації. Інформаційні технології в економіці постійно вдосконалюються. Їх розвиток перейшов від простих, так званих систем успадкування до інтеграції кількох поколінь і підрозділів компанії – "корпоративних інформаційних систем".

Інформаційні технології тісно пов'язані з інформаційними системами, які є їх основним середовищем. Інформаційні системи (IS) стали необхідним інструментом практично в усіх сферах діяльності. Різноманітність проблем, що розв'язуються за допомогою IS, призвело до появи безлічі різних систем, різних принципів побудови і правил обробки інформації, наявних у них. Метою інформаційної системи є організація зберігання та передача інформації.

Інформаційна система – це людино-комп'ютерна система для обробки інформації.

Автоматизовані комп'ютерні системи визначаються як цілеспрямоване і скоординоване використання технічних інструментів комп'ютеризації, програмних інструментів, баз даних і людської праці з метою управління бізнесом. На даний час усі ці системи можна розділити на ERP (enterprise management and planning), CRM (customer relationship management), фінансові аналітичні системи, системи захисту інформації, системи відліку, системи проектування. На сьогодні таких систем на українському ринку програмного забезпечення дуже багато.

На нинішньому етапі розвитку ринку переважна більшість



компаній бере участь у жорсткій конкуренції. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств. Здійснення управлінської та маркетингової діяльності на підприємстві неможливе без оптимізації зовнішніх і внутрішніх джерел інформації. Це дало поштовх до створення і широкого впровадження корпоративних інформаційних систем.

Корпоративна інформаційна система – це система для автоматизації всіх основних бізнес-процесів організації та всіх видів бухгалтерського обліку. До недавнього часу інформація про корпоративний ринок і споживчих сегментів була розкидана і використовувалася на місцевому рівні. Сьогодні, коли немає інтенсивної насиченості ринку, дедалі більше уваги приділяється створенню системи управління взаємовідносинами, на основі якої клієнти розробляють стратегію розвитку й управління компанією. Аналогічні методи управління застосовуються відповідно до систематизованої та формалізованої бази даних і єдиної інституційної інформаційної системи, заснованої на знаннях (архіві).

У сучасних умовах виробництво не може існувати і розвиватися без високоефективної системи управління ІТ. Мінливі потреби ринку, великі науково-технічні, технологічні та інформаційні, маркетингові потоки вимагають швидкості і точності прийняття рішень, щоб отримати максимальний прибуток з мінімумом співробітників компанії, відповідальних за стратегію і тактику розвитку технології підприємства. Оптимізація витрат, підвищення реактивності виробництва відповідно до зростаючих потреб споживачів в умовах жорсткої конкуренції на ринку може ґрунтуватися не тільки на споглядальних висновках та інтуїції досвідчених співробітників. Комплексний контроль усіх центрів витрат на підприємстві, необхідні складні математичні методи аналізу, необхідно враховувати велику кількість вимірювань і вимірів, а також забезпечити збір, накопичення і обробку інформації. Ці цілі досягаються за рахунок максимізації бізнес-



процесів у виробництві, фінансах, поставках, продажах, зберіганні та обслуговуванні.

Перехід до сучасних технологій і трансформація виробництва не можуть знехтувати таким ключовим аспектом, як управління, тобто створення бізнесу ІТ.

Однак інформаційні технології не можуть повністю зруйнувати виробничий процес, знищити конкурентів і право людини приймати остаточні рішення. Можна говорити про зміцнення всіх процесів компанії в єдиній інформаційній системі. Змінився також набір інструментів в управлінні підприємством, що відбивається в усіх бізнес-процесах менеджерів: плануванні, організації, управлінні, контролі.

Основна мета ІТ в економіці-підготувати обґрунтовані рішення, які є способами підвищення продуктивності, економії витрат і отримання короткострокових тактичних переваг.

Стратегічна мета – впливати на управління, фокусуватися на динаміці ринку, створювати, підтримувати і поглиблювати конкурентні переваги. При цьому необхідно розуміти, що комп'ютерна система – це не мета або панацея, а просто потужний і ефективний інструмент у руках цільових і компетентних фахівців.

3. Етапи розвитку інформаційного менеджменту

Управління інформацією безпосередньо пов'язане з інформаційною діяльністю організації. Кілька джерел іноді дають суперечливі визначення управління інформацією, але можуть бути об'єднані, тому що вони всі згодні з тим, що **управління інформацією** – це:

- управління інформацією про організацію (або ІТ) відділ;
- управління інформаційними системами, потоками і ресурсами організації або управління корпоративною інформацією;
- управління інформаційним персоналом.

Концепція управління інформацією зводиться до концепції управління інформаційними ресурсами, введеної Е.Фогелем, який



інтерпретував управління інформаційними ресурсами як конкретне використання інформації організацією як ресурсу.

М. Атtingер уводить поняття комплексного управління інформацією. Його особливість полягає в тому, що він бачить створення інформаційної інфраструктури, яка забезпечує відповідність і узгодженість усіх компонентів.

Отже, управління інформацією передбачає: планування, організацію, координацію і контроль інформаційних завдань і процесів, а також комунікації всередині організації для поліпшення якості й ефективності вашої роботи. Тобто управління інформацією як наукова і практична дисципліна охоплює знання в багатьох суміжних дисциплінах інформатики та управління, які зазнають перехід до типу інформаційно зорієнтованої організації, що характеризує сучасне інформаційне суспільство.

Одним із основних **завдань управління інформацією** в цій інтерпретації є створення чіткого уявлення про те:

- яка інформація за змістом;
- для якої категорії споживачів;
- протягом якого періоду;
- у якій формі (на якому рівні агрегації) повинна бути надана інформація, щоб споживач міг використовувати її в той час, коли вона стане доступною.

У нинішніх умовах усі бізнес-процеси в організації так чи інакше пов'язані з комп'ютерною обробкою даних. Фінансова, контрольно-аналітична, планова діяльність, дослідження ринку, бухгалтерський облік сьогодні неможливі без використання автоматизованої обробки інформації. З цього випливає, що доцільність управління інформацією зосереджена в основному в галузі інформаційного забезпечення систем управління організацією.

Формування управління інформацією почалося з появи традиційних теоретичних і практичних основ перших формальних систем управління та корпоративного управління. Управління інформацією неможливе без структурування інформаційних



потоків, визначення стабільних каналів і способів управління інформацією, що вимагає навіть на базовому рівні систем управління інформаційними ресурсами, доступу та дотримання комерційної конфіденційності.

Створення інформаційного ринку привело до інновацій у галузі інформаційних технологій і управління (середина XX століття). Посилення і прозорість світового ринку, глобалізація всіх сфер суспільства й ускладнення сфери бізнесу посилили вплив і взаємодію інформаційних ресурсів за межами організації, що внесло зміни в інформаційні системи організації.

Етапи подальшого розвитку інформаційного управління, його інституціоналізації пов'язані з появою та інтеграцією інформаційних технологій (1970-1980 рр.). Протягом кількох десятиліть основні галузі управління інформацією були пов'язані з технологічними інноваціями, які є інформаційною інфраструктурою. У діяльності організації поступово "будувалися" комп'ютери, програмні засоби різних функціональних напрямків, роботизовані комплекси та бази даних.

Наступним етапом (наприкінці 1980-х років) стало створення автоматизованих робочих місць функціональних комплексів, що містять апаратні та інформаційні технології, необхідні для реалізації конкретних офіційних функцій.

Одним з найважливіших факторів переходу до сучасних етапів управління інформацією стали персоналізація обладнання і технологій, поява персональних комп'ютерів і зниження вартості інформаційних і технологічних інновацій. У цьому контексті формуються особливості наступного етапу управління інформацією, пов'язані з насиченням організаційних структур комп'ютерним обладнанням. Саме в цей період (1990-ті роки) сформувалася система стандартизації та ліцензування програмних засобів, поява серйозних розробників і формування великих гравців на ринку програмного забезпечення (Microsoft, Oracle).

Поточний етап розвитку управління інформацією пов'язаний з концепцією інтегрованого управління інформацією (M. Attinger),



яка забезпечує сумісність між компонентами і кількома компонентами. Серед основоположних принципів, що характеризують цей період, варто виділити такі:

1. Стратегічна і тактична орієнтація управлінських сил на всі інформаційні явища, що становлять внутрішній інформаційний простір організації (технології, ІТ, персонал, ресурси, процеси);

2. Формування нових внутрішніх каналів інформації та управління локальними корпоративними мережами як інформаційних моделей організаційної структури, як внутрішнього віртуального середовища організації;

3. Призначення спеціальних підрозділів і співробітників, яким призначені функції управління в організаційній структурі організації з інформаційними процесами та технічною підтримкою бізнес-процесів (водночас роль ІТ-менеджерів змінюється у загальній системі управління компанією, зокрема, збільшується їх участь у прийнятті стратегічних рішень);

4. Рівень корпоративної комп'ютеризації входить у сферу аналізу витрат організації.

Останнім часом управління інформацією в економіці та бізнесі значно змінилося. Правильна і своєчасна інформація дуже важлива для розробки та реалізації ринкових стратегій і тактики. Саме інтернет стає основним джерелом і каналом інформації про попит та інтереси споживачів, постачальників і конкурентів, які не можуть бути отримані традиційними методами. Існує високий попит на відмінні інформаційні технології, які дозволяють менеджерам швидко відображати зміни, які відбуваються перед обличчям конкретної тенденції консолідації бізнесу, зберігаючи при цьому жорстку конкуренцію. Зокрема, мова йде про технології, які дозволяють приймати рішення в режимі реального часу, пов'язуючи поведінку споживачів з можливостями компанії.

Поточна інформація є рушійною силою сучасного бізнесу і вважається найціннішим стратегічним ресурсом будь-якої компанії.

Обсяг інформації зростає зі зростанням глобальних мереж і розвитку електронної комерції. Для досягнення успіху в бізнесі



необхідно мати ефективну стратегію зберігання, захисту, спільного використання й управління даними.

Тема 2. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ

1. Планування в галузі комп'ютеризації.
2. Функція організації в сфері інформаційного управління.
3. Мотивація в сфері інформатизації.
4. Контроль як функція інформаційного менеджменту.

1. Планування в галузі комп'ютеризації

Очевидно, що людина не робить ніяких дій (крім фізіологічних), не плануючи власних мотивів, конкретної реалізації і наслідків. Це стосується й управління бізнесом, в якому конкретні дії менеджерів можуть впливати не тільки на інтереси, прийняття рішень, але і на великі групи людей і організації. Тому планування (іноді несвідоме і неформальне) є початковою та невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Основна мета планування як функції управління полягає в обґрунтуванні та розробці способів досягнення корпоративної орієнтації підприємства і його підрозділів, які забезпечать необхідний рівень розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Відповідно до цієї мети внутрішнє планування має вирішити п'ять пов'язаних із цим питань:

1. Аналіз зовнішнього середовища.
2. Визначення цілей внутрішнього виробництва.
3. Аналіз ресурсної підтримки поставлених цілей.
4. Розробка альтернативних способів досягнення мети і найбільш раціонального вибору в конкретних ситуаціях.
5. Координація і внутрішній контроль.

Жодна конкретна діяльність не може бути повністю ефективною, якщо в її основі немає принципів визначення. При



цьому принципи планування повинні визначати характер і зміст планованої роботи всередині підприємства, створювати передумови для раціонального розподілу повноважень і обов'язків, знижувати ймовірність негативних результатів планування. П'ять основних **принципів планування**, які в даний час загальноприйняті:

1. Принцип єдності передбачає, що планування діяльності підприємства і його підрозділів має бути систематичним.

2. Принцип участі означає, що кожен співробітник підприємства, незалежно від його посади і функцій, певною мірою є учасником запланованої діяльності.

3. Принцип безперервності, з одного боку, процес розробки планів повинен постійно повторюватися після зазначених періодів часу, а з іншого – розроблені плани повинні бути швидко скориговані відповідно до результатів попередніх планів і з урахуванням змін зовнішнього середовища.

4. Принцип гнучкості полягає в наданні плану і процесу планування можливості змінювати напрямок залежно від виникнення непередбачених ситуацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Принцип точності означає, що плани повинні бути уточнені настільки, наскільки це дозволяють внутрішні та зовнішні умови підприємства.

Реалізація першого принципу – внутрішнє планування – це система, яка складається з елементів (об'єктів і суб'єктів планування), що виконують функцію планування діяльності як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів.

При цьому особливість цієї системи полягає в тому, що поставлена мета визначає кількісний і якісний склад елементів, а також порядок їх взаємодії (набір функцій і схема їх координації). При цьому своєчасне й ефективне виконання елементів його функцій зазвичай приводить до "автоматичного" досягнення мети.

Мета планування внутрішнього виробництва означає, що мета (або цілі) розвитку підприємства розробляється на високому рівні



управління (зазвичай у вигляді вимоги власника або першої особи підприємства до досягнення певних економічних результатів у довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективі). Тому і мета планування полягає в аналізі реальності досягнення цих результатів, виявленні можливих галузей діяльності, розробці конкретних заходів і оцінці рівня підтримки ресурсів.

У рамках даної системи справедливо виділити дві групи елементів. Перш за все, це об'єкти планування, тобто організаційна складова, функцією якої є суть процесу планування. З цієї точки зору елементами внутрішнього планування є: підприємство в цілому; виробничі одиниці; функціональні одиниці; робочі місця.

По-друге, це питання планування, тобто співробітники, які безпосередньо виконують процес планування. Вони можуть бути об'єднані в самостійний функціональний підрозділ (відділ планування) або є частиною об'єктів планування.

Основна функція системи планування виробництва полягає в проведенні безперервного процесу розробки, координації та коригування планів для відомств і посадових осіб різного рівня. Однак, залежно від складності та неоднорідності виконуваних завдань і результатів планування, ця унікальна функція уточнюється на практиці в більш-менш визначених (стабільних) компонентах підфункції (далі – фаз) протягом періодів часу:

1) **стратегічне планування** – визначає види економічної діяльності, найбільш ефективні напрями для розвитку компанії (окремих підрозділів і видів функціональної діяльності, наприклад, комп'ютеризація), основне завдання якого – забезпечення досягнення керівними принципами, викладеними в довгостроковій перспективі (3-5 років), розроблені протягом тривалого періоду;

2) **тактичне планування** – уточнює результати стратегії протягом року і розробляє рішення про те, як виділити ресурси компанії для досягнення стратегічних цілей;

3) **оперативне планування** – планування окремих



технологічних операцій (функцій) у загальній системі управління протягом року, тобто планування виробництва, маркетингу, комп'ютеризації, продажів.

2. Функція організації в сфері інформаційного управління

Основою ефективного функціонування будь-якого сучасного підприємства є раціональний поділ праці. Загалом, існують два **види** такого поділу:

1) горизонтальний – розподіл загальної роботи з отримання кінцевого продукту (фіксованого результату) на значущі компоненти і пов'язування їх з окремими співробітниками й організаційними структурами (підрозділами);

2) вертикальний – координація діяльності співробітників і окремих організаційних підрозділів з метою отримання кінцевого продукту (встановленого результату).

Тому організація як функція управління покликана розв'язати дві основні проблеми. Перша – визначити допустимий рівень горизонтального поділу праці. У результаті виділяються досить ізольовані групи співробітників з чітко визначеними межами функціональних (виробничих) обов'язків і повноважень. Друге завдання – формування організаційної структури підприємства.

Методологія структурування полягає у встановленні вертикальних і горизонтальних зв'язків між окремими групами співробітників, які виправдовують субординаційні і функціональні зв'язки.

Отже, **організація** (як функція управління) – це процес розподілу повноважень і відповідальності між елементами соціально-економічної системи та структурування їх на цій основі.

Сукупність організаційних повноважень і обов'язків, пов'язаних з управлінням інформацією, визначається, перш за все, етапом життєвого циклу індустрії комп'ютеризації на підприємстві. Тому, за однією з класифікацій, виділяють такі типові періоди процесу впровадження системи обробки інформації.

Ініціатива. Компанія змушена обробляти поточний обсяг



інформації, на якій засновано використання комп'ютерів. Тим не менше, прямі користувачі дуже обережні в автоматичній обробці інформації. У цьому сенсі роботи з інформатизації можуть управлятися першим керівником компанії або групою ентузіастів.

Розподіл. Попит на комп'ютерні послуги з боку користувачів швидко зростає. Кількість і різноманітність технологій і обслуговуючого персоналу в галузі обробки інформації зростає і, як наслідок, бюджет цієї галузі теж зростає. Створюються спеціалізовані групи співробітників, які займаються обслуговуванням комп'ютерних комплексів.

Однак практично немає планування і контролю у сфері використання інструментів комп'ютеризації.

Контроль і управління. У сфері обробки інформації були введені методи управління витратами. Зміцнюються принципи планування, стандартизації та контролю. У структурі управління підприємством розрізняють діяльність з комп'ютеризації.

Інтеграція. На даний час удосконалюються системи планування та моніторингу використання інформаційних ресурсів. Були порушені питання централізації / децентралізації ІТ-інструментів і ресурсів. Співробітники компанії повністю пристосовані до автоматизованої обробки інформації.

Орієнтація даних. Інформація вважається незалежним ресурсом підприємства, що вимагає належного управління. Комбінація імен і даних продовжується. Виробничі підрозділи починають брати на себе відповідальність за використання ресурсів у сфері обробки інформації.

Зрілість. Сфера комп'ютеризації повністю сумісна із завданнями сталого управління, аж до інформаційної підтримки розробки та впровадження бізнес-стратегій.

Від визначення організації як функції управління, поряд зі стадією життєвого циклу функціонуючих систем обробки інформації, досягнутий у них рівень поділу праці відіграє важливу роль у сфері комп'ютеризації. Особливість полягає в тому, що потрібно вибирати між фахівцями широкого або вузького профілю. "Універсали"



можуть виконувати всі доступні та прогнозовані в майбутньому завдання у сфері обробки інформації, але їх робота "дорога". "Вузькі фахівці" виконують якісну роботу певного профілю, але не можуть ефективно використовуватися при виконанні завдань, які не характерні для їх кваліфікації, тож часто виникають проблеми з їх повним навантаженням. Виходячи з цього, в кожному конкретному випадку доводиться прийняти певне проміжне рішення.

Індустрія обробки інформації характеризується такими особливостями поділу праці:

- ступінь поділу праці (фахівець з широкого профілю, фахівець з вузького профілю);
- типи проблем, які необхідно розв'язати (додаток, система);
- тематична або технологічна сфера (спеціаліст з бухгалтерського обліку);
- управління даними (Data Manager, Network Manager).

У контексті значного розширення функцій і залежно від розміру підрозділу комп'ютеризації можлива ще більш вузька спеціалізація, наприклад, фахівець з планування продажів або фахівець зі збору й обробки маркетингової інформації.

Раніше проаналізовані характеристики організації у сфері обробки інформації (досягнутий етап життєвого циклу, прийнятий рівень поділу праці та децентралізація) впливають на її структурування. Залежно від масштабу комп'ютеризації на конкретному підприємстві можна створювати різні організаційні структури: до 5 осіб – дрібні, 6-20 осіб – середні, більше 20 осіб – великі підрозділи. Нариклад, структурні схеми комп'ютеризації діяльності для різних діапазонів 1-3 видів діяльності (5 осіб – малі, 6-20 осіб – середні і великі одиниці понад 20 осіб).

Організація індустрії обробки інформації повинна відповідати організації основної діяльності підприємства. Загальноприйнятою підставою для виконання практичних завдань організації вважається використання структурного підходу. Коли відбувається зміна структури основного бізнесу компанії, структура внутрішньої організації індустрії інформаційних технологій також може істотно



змінитися, і сьогодні система обробки інформації у структурі компанії займає все більш важливе місце.

До останніх років внутрішня організація індустрії обробки інформації була підпорядкована насамперед виконанню внутрішніх завдань створення, розробки, обслуговування та управління ІС. Ці нові та складні завдання привели до появи нового стандартного підрозділу, унікального для глобальної практики організації ІП-інформаційного центру, основними функціями якого є розробка, обслуговування та експлуатація ІП.

Організація індустрії обробки інформації повинна відповідати організації основної діяльності підприємства.

Загальноприйнята основа для виконання практичних завдань організації – дотримання структурованого підходу. У цьому випадку необхідно враховувати таке:

- зміни у структурі основної діяльності підприємства навіть структура внутрішньої організації регіону може істотно змінитися;
- комп'ютеризація та система обробки інформації на даний момент;
- структура підприємства займає важливе місце.

Організаційні зміни за необхідності повинні бути пояснені всім безпосереднім учасникам, навіть якщо зміни внесені на підприємстві в цілому. Зазвичай ці заходи проводяться на оперативному рівні.

3. Мотивація в сфері інформатизації

При плануванні та організації будь-якої роботи менеджер зазвичай точно визначає, що повинна робити ця організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це робити. Якщо вибір цих рішень буде зроблений ефективно, у лідера буде можливість реалізувати свої рішення, використовуючи основні принципи мотивації. Тобто **мотивація** як основна функція управління пов'язана з процесом мотивації себе (в даному випадку лідера) та інших людей (підлеглих) до тієї чи іншої діяльності шляхом формування особистих цілей і поведінкових мотивів для досягнення цілей організації. У теорії



управління ця функція розглядається по відношенню до працівників організації, що визначає об'єкт мотивації. Це робота, тому мотивація роботи – це мотивація співробітника або групи співробітників для досягнення цілей компанії шляхом задоволення власних потреб або самої людини – співробітника цієї організації, тому мотивація – це внутрішній стан людини, пов'язаний з його потребами, він спрямовує, мотивує свої дії до мети.

Мотивація змушує поведінку людини мати мету. Мета, з точки зору мотивації, може привести до усунення потреби людини в чомусь. Досягнення мети зумовлює зменшення або втрату напруги.

Основні функції мотивації:

- заклик до дії;
- сфера діяльності;
- поведінка контролю та підтримка.

Мотиви – це те, що мотивує людину діяти або мотивує їх діяти. У цьому контексті людина, яка активно діє для досягнення конкретної мети, яка дозволяє їй задовольнити будь-які потреби, вважається вмотивованою, а пасивна або неактивна людина вважається людиною, яка не вмотивована або має низьку мотивацію. Люди постійно приймають рішення про те, як досягти своїх цілей. Наприклад, співробітник, який хоче справити позитивне враження на свого менеджера, може вибрати іншу поведінку: незвично працювати над важливим завданням, надавати менеджеру послугу або бути йому приємним.

Усі ці дії мають щось спільне: вони являють собою варіант, що спрямовує зусилля людини на досягнення конкретної мети, яка дозволить йому задовольнити відповідну індивідуальну потребу. Контроль і підтримка поведінки, спрямованої на досягнення мети, проявляються в певній наполегливості в досягненні цієї мети. Мотивація робить людину залежною, зацікавленою. Так, людина, її поведінка визначається грошовою мотивацією, яка прагне заробляти гроші в різних ситуаціях, діючи відповідно до цієї сфери. Розгляньте поставлені перед вами завдання або можливості, які



відкриваються насамперед з точки зору можливості заробити гроші.

Таке загальне судження можна віднести до мотивації організації в напрямку розвитку будь-якої діяльності. Наприклад, стимулом до розвитку нового виду бізнесу може бути збільшення доходів або зміцнення конкурентної позиції.

Тому розвиток галузі комп'ютеризації як самостійного виду діяльності підприємства вимагає спеціальних стимулів. У цьому випадку особлива мотивація повинна розглядатися з двох аспектів:

1) сприяння розвитку комп'ютеризації самої компанії (enterprise management);

2) мотивація переключачів до роботи в розвиненій галузі комп'ютеризації.

З точки зору економічної діяльності підприємства мотивація визначається більшою важливістю інформаційних ресурсів для досягнення кінцевої мети підприємництва – отримання доходу і прибутку.

Інформаційні технології реорганізують процес управління, надаючи менеджерам нові і потужні можливості допомогти їм у стратегії, планування й управління. Наприклад, менеджери мають можливість у будь-який час отримувати інформацію про ефективність організації будь-якої системи на певному рівні продуктів. Нова інтенсивність інформації дозволяє точно планувати, прогнозувати і відстежувати. Розподіляючи інформацію через електронні мережі, менеджер може ефективно спілкуватися з тисячами співробітників і навіть управляти великими цільовими групами.

Тож мотивація підприємства в розвитку сфери інформатизації самостійного виду діяльності визначається тим, що з розвитком бізнесу і водночас зі зростанням обсягу комерційної інформації ефективне управління неможливе без використання його і сучасного.

Менеджери завжди розуміли, що потрібно заохочувати підлеглих до роботи на організацію, не змушуючи їх виконувати



тільки накази.

Сучасний і освічений співробітник не працює в організації, яка не відповідає його уявленням про привабливість роботи. Тому теорії мотивації в першу чергу призначені для створення такої мотивації, як приваблива робота.

Мотив – це мотивуючий мотив, мотив для дій. Він може збагатити діяльність ідеями, визначити розмір винагороди, пов'язати її з результатом діяльності, а також визначити систему людських цінностей, яка задовольняє потребу у владі по відношенню до здатності людини впливати на інших людей.

Різні теорії мотивації діляться на дві категорії: матеріальну і процедурну. Їх відмінність полягає в іншій оцінці важливості основ, таких як потреби та нагороди.

Потреби – це свідома відсутність чогось, що заохочує дію. Основні потреби формуються генетично, а інші розвиваються у процесі придбання знань і життєвого досвіду.

Потреби не можна контролювати або вимірювати безпосередньо. Про їх існування можна судити тільки з поведінки людей. Дія причини, що обслуговує потреби.

Нагорода – це те, що може задовольнити потребу, і те, що людина вважає цінним для себе. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, рекламні акції) та внутрішні нагороди, отримані за рахунок самої роботи (почуття успіху в досягненні мети).

Важливі теорії мотивації в першу чергу спрямовані на виявлення потреб, які мотивують людей діяти. Далі розробляються методи задоволення пріоритетних потреб, тобто методи винагороди.

Процедурні теорії належать до мотивації по-різному. Вони аналізують, як людина розподіляє свої зусилля по досягненню різних цілей і як вона вибирає той чи інший тип поведінки.

Процедурні теорії не чинять опір існуванню потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процедурними теоріями, поведінка людини є функцією її



сприйняття й очікування цієї ситуації та можливим наслідком того типу поведінки, яку вона вибирає.

Особливе місце в мотивації співробітників займає мотивація роботи. Узагалі мотивація – це функція, пов'язана з процесом активізації діяльності працівників і груп з метою підвищення ефективності їх роботи. Стимули використовуються для морального і матеріального стимулювання співробітників, залежно від якості та кількості витраченої роботи. Передбачає створення таких умов (додаткова винагорода): у результаті активної роботи працівник отримає щось для своєї роботи більше, ніж було обумовлено раніше.

Звичайно, стимули спонукають людину працювати більше і краще, але їх недостатньо для продуктивної роботи. Система стимулів і мотивацій повинна ґрунтуватися на певній основі-нормативному рівні трудової діяльності. Адже той факт, що співробітник вступає в певні робочі відносини, означає, що він готовий до заздалегідь установленної винагороди за виконання певних завдань.

Усе, що виходить за рамки завдань працівника на повний робочий день, вимагає деякої стимуляції. Проблема заохочення співробітників до впровадження і розширення комп'ютеризації на підприємстві обґрунтована перш за все з тим, що вона змушує їх займатися діяльністю, не пов'язаною з виконанням своїх основних виробничих завдань. Наприклад:

- освоєння нових галузей знань;
- навчання працювати з новими методами;
- вивчення нових технологій для виконання рутинних операцій;
- робота в нових умовах передачі та поширення інформації.

4. Контроль як функція інформаційного менеджменту

Витрати у сфері комп'ютеризації, як правило, є дуже важливими капіталовкладеннями. Проте це невід'ємна складова обладнання конкурентного підприємства. Тому проблема обліку й



аналізу витрат на придбання та утримання їх і займає значну частину в економіці підприємства.

Логічно почати розрахунок і аналіз витрат на етапі покупки ІТ. Ця стаття витрат переважно визначається політикою закупівель, прийнятою компанією, а також можливостями, пропонованими зростаючим ринком деяких технологічних елементів, інформаційних технологій та інтелектуальної власності, які стали можливими для різних форм ліквідації широкого спектра продуктів і послуг. Водночас виробники комп'ютерних інструментів роблять умови оплати своїх продуктів чимраз більш гнучкими, щоб зміцнити зв'язки зі споживачами.

Завдання обробки інформації в цьому випадку передбачають, перш за все, обґрунтований вибір між різними формами вкладення капіталу у сферу інформатизації.

Незважаючи на те, що сума інвестицій значно варіює залежно від обраної форми закупівлі, її вартість не може бути показовою у сфері комп'ютеризації. У деяких випадках ціна покупки відносно невелика в порівнянні з вартістю використання інструментів комп'ютеризації. У зв'язку з цим доцільно використовувати такий показник, як ціна майна – сума вартості використання інструментів комп'ютеризації та забезпечення працездатності. Цей показник може бути визначений методом розрахунку для таких **елементів витрат**:

- запасні частини та напівфабрикати;
- зарплата працівників індустрії комп'ютеризації (базова та додаткова);
- внески до соціальних фондів;
- амортизація основних засобів, пов'язаних з комп'ютеризацією (технічні інструменти та програмне забезпечення, виробничі майданчики);
- послуги з виробництва сторонніх організацій (послуги телекомунікаційних компаній; підтримка, консультації ІТ-фахівців; технічне обслуговування, ремонт, модернізація);
- енергія для технологічних цілей;



- накладні витрати;
- інші витрати (виробничі відрядження, закупівлі спеціальної літератури).

Наведений вище перелік збитків досить умовний, і зрозуміло, що кожне підприємство обчислює збитки самостійно. У даному випадку завдання полягало в тому, щоб відобразити різноманітність і приблизний обсяг витрат, пов'язаних з використанням інструментів комп'ютеризації. Логічна мета аналізу витрат у сфері комп'ютеризації-порівняти з отриманим за його рахунок результатом, тобто обчислити показники ефективності.

Рішення про ефективність використання інструментів комп'ютеризації в цілому пов'язані з визначенням їх частки у вартості продукції компанії. Завдання саме по собі не просте, це інформаційні ресурси і багато іншого. Однак необхідно взяти хоча б приблизну оцінку внеску індустрії комп'ютеризації в остаточні результати діяльності компанії, оскільки витрати на інформаційні ресурси для широкого спектра продуктів і послуг стають усе більш помітними.

Тема 3. СУТНІСТЬ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

- 1. Інформаційні системи в управлінні інформацією.**
- 2. Розробка та обслуговування інформаційної системи.**
- 3. Моніторинг використання вимірювальних приладів в ІС.**
- 4. Формування інноваційних програм управління.**

1. Інформаційні системи в управлінні інформацією

Одним з основних елементів системи управління сучасною компанією є інформація, яка вперше формується, накопичується і перетворюється з використанням різних технічних засобів і програмного забезпечення. З розвитком науково-технічного



прогресу на світовому ринку засобів комп'ютеризації (комп'ютери, периферійні пристрої, спеціальне та комунікаційне обладнання, а також програмне забезпечення, інформаційні інструменти та послуги) збільшується кількість можливих рішень у сфері формування технологічного середовища індустрії обробки інформації. Це не означає проектування нового ІТ і його елементів, а рішення, прийняті менеджером як представником клієнта, тобто в порядку розробки технічного завдання розробки і впровадження більш відповідного рішення у сфері комп'ютеризації систем управління в цій компанії. З цієї точки зору керівництво компанії має вирішувати такі важливі **питання**:

- які технічні інструменти повинні бути залучені в технологічне середовище у сфері комп'ютеризації бізнесу;
- на якій основі повинні бути ефективно розроблені телекомунікаційні інструменти;
- як повинні створюватися і розроблятися програмні засоби (операційні системи, засоби обробки даних, призначені для користувача додатки);
- який ступінь децентралізації елементів технологічного середовища та інформаційних ресурсів на вибір;
- на яких нормах (положеннях) треба зосередитися при формуванні та розвитку технологічного середовища індустрії комп'ютеризації;
- які критерії є основою вибору постачальника елементів робочого середовища.

Еволюція розвитку комп'ютерних технологій показує, що комп'ютери різних типів були розроблені з самого початку, ця тенденція триває і тепер. Тому при формуванні технологічного середовища з точки зору комп'ютерних технологій необхідно, перш за все, обґрунтувати її комплекс, що складається з кількох видів і здатних виконувати завдання комп'ютеризації підприємства.

До недавнього часу головною особливістю класифікації електронних комп'ютерів була швидкість процесора. Однак ця



метрика не завжди визначає властивості комп'ютерів як основи для ІТ-навчання, особливо в багатопроцесорних системах. У зв'язку з цим були прийняті доповіді та комплексна оцінка продуктивності комп'ютерів того чи іншого класу технологій. Виходячи з цього, існують чотири **класи комп'ютерів**: Micro, Small, large і super. Крім того, наприклад, при розв'язанні проблем управління бізнесом технічні характеристики комп'ютера не настільки важливі. Цей клас завдань використовує універсальну класифікацію комп'ютерів за їх загальною вартістю. Охоплює шість класів: мікрокомп'ютери, малі системи, середні системи, великі системи, дуже великі комп'ютери, суперкомп'ютери.

Обриси класу змінюються з часом. Це пов'язано з тим, що формуються комп'ютери поступово одного й того ж самого типу, але значно різняться залежно від певного параметра, особливо з точки зору швидкості. Крім того, комп'ютеризація з розвитком економічних секторів і зростаючої конкуренції між виробниками приводить до зниження цін на комп'ютерне обладнання та його окремі компоненти, що робить більш потужні комп'ютери більш доступними для користувача, замінюючи їх більш низьким класом програмного забезпечення управління.

Телекомунікаційні інструменти відіграють важливу роль у сучасних системах комп'ютеризації. Поряд із локальними комп'ютерними мережами (LAN), найпопулярнішою стала глобальна мережа колективного користування – **Інтернет**. Мережеві ресурси були настільки привабливі, що вони почали працювати з економічною та соціальною інфраструктурою суспільства. Бізнес поступово стає основним користувачем інтернет-сервісів, від реклами до створення інтернет-магазинів.

Крім того, стільниковий зв'язок відіграє важливу роль як засіб телекомунікацій. Це пов'язано, з одного боку, з глобальним поширенням мобільних телефонів, а з іншого – з розширенням функціональності мобільних телефонів.

Усе це призводить до необхідності обґрунтувати найбільш раціональний варіант створення корпоративної мережі з доступом



до корпоративного простору. Тут важливі не тільки технічні можливості телекомунікаційних систем, але і вартість їх створення й обслуговування.

Найважливішим елементом технологічного середовища у сфері комп'ютеризації бізнесу є програмні інструменти, центральний простір серед яких займають операційні системи. Як правило, для більшості комп'ютерів і їх виробників операційні системи "позначені" (їх внутрішні властивості оригінальні і становлять таємницю виробника), але зазвичай вони універсальні на зовнішніх інтерфейсах. Основною вимогою при виборі операційних систем є їх висока надійність і рентабельність. Крім того, його здатність підтримувати системні змінні важлива, оскільки вона забезпечує безпеку, доступність і ефективність інформаційних ресурсів. Одним з найбільш важливих завдань, пов'язаних зі збільшенням обсягу оброблюваної та збереженої інформації, є вибір **системи управління базами даних** (СУБД). Протягом тривалого часу створення структур даних здійснювалося в певному стандартному середовищі бази даних. Однак "ідеальні" не існують і не можуть існувати: у кожного є свої сильні і слабкі сторони. Велика база даних призначена для роботи в довгостроковій перспективі, тому вибір СУБД так само важливий, як вибір операційної системи. Однією з найбільш важливих особливостей СУБД є модель даних.

На даний час найбільш поширена реляційна модель даних. Вона має добре розвинену математичну структуру і стандарти, а також велику гнучкість для зміни структур даних. Тим не менше, існує безліч завдань (особливо бізнес-завдань), які можуть бути ефективно виконані з використанням інших моделей, таких як об'єктно-орієнтований підхід.

На даний час потреба в роботі з великою кількістю інформації стає дедалі більш актуальною (наприклад, інформація про діяльність компанії протягом декількох років). Результатом є технологія зберігання інформації. Її особливість полягає в тому, що насамперед створюється централізована інституційна база даних для обслуговування систем підтримки прийняття рішень.



З 90-х років XX століття створення і впровадження прикладних систем різного роду і призначення стало самостійним сегментом ринку інструментів комп'ютеризації. Велике місце займають великі універсальні корпоративні інформаційні системи, але спеціалізовані програмні продукти (такі як інформаційні та правові системи або інформація та посилання) досить поширені. Крім того, більшість користувацьких програм створюються самим споживачем або замовними третіми особами. Визначення взаємозв'язку між власними і набутими прикладними системами – одне з найважливіших завдань управління інформацією.

Ступінь децентралізації інформаційної системи може бути обраний аналогічно ступеню децентралізації інших функцій на підприємстві. Крім того, рівень централізації основних комп'ютерних процедур і прийнята організаційна модель необхідні для управління базами даних.

Вибір постачальника елементів технологічного середовища також визначається на основі загальних уявлень про те, як компанія стикається з проблемами. Вибір засобів інформатизації для розвитку інформаційних систем, заснованих на нових пропозиціях постачальників або продуктів, уже присутніх на ринку, як правило, здійснюється відповідно до політики, що точно відображає роль інформатизації для "ентерпрайзу". Хоча галузь має той самий досвід, що й компанії, так би мовити, експерти, але в будь-якому випадку необхідний детальний аналіз системи.

При створенні технологічного середовища з використанням персональних комп'ютерів (ПК) у багатьох IP-мережах довів свою ефективність такий принцип: компанії прагнуть внутрішнього (нагляд, навчання персоналу оперативного підприємства) і зовнішнього (пільгові умови) поєднання переваг.

На основі поглиблення і зміцнення стандартизації зросло бажання компаній, які надають всі інструменти комп'ютеризації, бути незалежними від контакту тільки з тими ж виробниками. Це стало можливим завдяки тому, що постачальники узгодили ряд стандартів, тому компанії мали певну свободу у розв'язанні



проблеми вибору певних інструментів.

Відповіді на ці та інші подібні питання – це галузь знань і навичок сучасного інформаційного менеджера. Він повинен розробити можливі альтернативи технологічним рішенням і виправдати найбільш перспективні. Завдання керівництва компанії – прийняти остаточне рішення з урахуванням загальних бізнес-цілей та стратегії розвитку організації.

2. Розробка та обслуговування інформаційної системи

Високі темпи науково-технічного прогресу в комп'ютеризації призводять до швидкого старіння всіх компонентів технологічного середовища, а також інформаційних технологій. За оцінками експертів, їх життєвий цикл на початку ХХ століття становив 3-5 років.

Після закінчення цього періоду (після створення і реалізації) їх потрібно замінити новими поколіннями, інакше вони втратять необхідну конкурентоспроможність. Водночас ІР повинен використовуватися безперервно, доти, поки завдання, які вони виконують, не залишаються актуальними, тобто вони повинні бути створені "назавжди", але для того, щоб вони могли розвивати і вдосконалювати всі компоненти, зберігаючи або розвиваючи функціональні можливості.

На нинішньому етапі розвитку індустрії комп'ютеризації ця вимога може бути виконана. По-перше, діючи в даний час комп'ютерні системи являють собою складні системи, що складаються з безлічі різномірних компонентів, кожен з яких розвивається "за своїми законами", у нього свій життєвий цикл. Відповідно до цього, можна уникнути навмисної та систематичної заміни окремих компонентів, забезпечуючи тим поступовий розвиток без збоїв. По-друге, дотримання прийнятих у світовій практиці стандартів і перевірених технологій також забезпечить еволюційний розвиток галузі комп'ютеризації.

Ці методи і заходи повинні застосовуватися на етапі створення ІТ або ІР, який являє собою складний комплекс робіт, виконуваних



поетапно.

Першим етапом створення ІС є проектування. Як правило, цей етап виконується спеціальними проектними організаціями, що використовують сучасні системи автоматизованого проектування (CAD). Ця система призначена для забезпечення розвитку ІС протягом усього його існування, тобто якщо компанія не використовує сторонні сервіси, щоб реалізувати проект, з яким вона може впоратися самостійно, то, як правило, застосовуються універсальні інструменти, щоб забезпечити належну якість і глибину розвитку.

Наприкінці проекту компанія-розробник створює службу підтримки, яка передбачає підтримку автора для виробництва ІР-адрес і копій систем, що надаються споживачам, підтримку змін системи і визначення стандартів і вимог, у найпростішому варіанті група підтримки може працювати в режимі гарячої лінії, де оператори девелоперської компанії відповідають на типові запитання, використовуючи заздалегідь підготовлені відповіді. У більш складних випадках група підтримки використовує спеціальні стенди, де відтворюються проблемні ситуації, які виникають у користувача, і є способи вийти з них за допомогою моделювання.

Наступний етап створення – виробництво ІР. Очевидно, цей етап проходить на території підприємства-замовника і, як правило, із залученням співробітників його служби комп'ютеризації. Виробництво – це процес установа, налаштування, обробки та затвердження інформації.

Останній етап-введення. Це комплекс робіт з коригування, виправлення та введення в експлуатацію інтелектуальної власності, із зазначенням функціональних особливостей інтелектуальної власності, виконуваних представниками компанії замовника.

Якщо зазначені характеристики відповідають узгодженим, то особливості відповідають умовам і задовольняють клієнта, цей етап закінчується підписанням акта про доставку та прийняття продукції. Після створення ІР-адреси як продукту вважається завершеним і його практичне застосування може бути розпочато.



На початку використання, як і у випадку з будь-яким іншим складним продуктом, необхідно пройти етап розробки, що передбачає проведення типових експериментальних робіт, аналіз нестандартних ситуацій, демонстрацію різних типів систем і поведінки співробітників.

Результатом цього етапу роботи є знання, навички співробітників і користувачів, а сама система залежить від функціональності, продуктивності, заявленої виробником надійності.

Крім того, для успішного використання новоствореної інформаційної системи необхідні ще дві системи. Перша – тестова система, призначена для забезпечення різних перевірок:

- уся система, її окремі підсистеми, окремі типи носіїв, взаємодія між підсистемами і носіями;
- демонстрація, сертифікація, перевірка;
- з точки зору наслідків аварії, з метою знайти нестандартне рішення, з точки зору надійності;
- приймання-доставка.

Звичайно, всі ці тести повинні бути забезпечені технологічно й організаційно, що вимагає додаткових витрат на експлуатацію ІС.

По-друге, це система підтримки, яка може розглядатися як розширення системи підтримки. Охоплю набір інструментів для виконання експериментальної роботи. Крім того, ці інструменти можуть використовуватися для внесення змін до продукту, відновлення після аварії, виправлення помилок, виявлених розробником, і поліпшення функцій. У принципі, служба підтримки призначена для захисту інтересів споживача, надання додаткової допомоги та взаємодії між розробником і користувачем.

Цей набір інструментів охоплює різні поточні перевірки та діагностичні тести, інструменти для забезпечення роботи співробітників, пристрої для обслуговування предметів, інструкції. Крім того, повинен бути спеціально підготовлений персонал для виконання документів.

Зрозуміло, що створення й обслуговування системи вимагає значних витрат. У цьому випадку не можна повністю завантажити



обслуговуючий персонал. Тому доцільно організувати надання ІТ-послуг, здійснюваних зусиллями виробника або за участю спеціалізованих сервісних центрів.

Важливою проблемою при створенні та розвитку індустрії корпоративної комп'ютеризації є встановлення раціонального взаємозв'язку між покупкою готового ІП, порядком індивідуального розвитку ІП у спеціалізованої компанії та самостійним розвитком інтелектуальної власності.

Конкурентні ІР-адреси та їх елементи повинні створюватися індивідуально, що саме по собі може представляти інтерес як продукт. У всіх інших випадках, якщо це можливо, потрібно використовувати стандартні інструменти. Це дає додаткову перевагу в тому, що обслуговування таких стандартних інструментів комп'ютеризації може бути надано професіоналом.

Крім того, необхідно визначити способи створення ІР. Це може бути створення нового ІР, наприклад, у вигляді традиційної системи автоматичного управління (ACS) на основі типового проєкту девелоперської компанії. У цьому випадку можлива еволюція вже використовуваного прототипу. Крім того, створення та розробка ІР в деяких типах компаній можуть бути частково передані користувачеві.

3. Моніторинг використання вимірювальних приладів в ІС

Незважаючи на відносно низьку вартість елементів сучасного технологічного середовища у сфері комп'ютеризації, загальна вартість складних обчислень у більшості підприємств буде порівняна з фіксованою вартістю виробництва засобів (їх активна частина), не кажучи вже про компанії з комп'ютерами, де виробниче обладнання доступне. Водночас, керуючи і розгортаючи засоби комп'ютеризації, менеджери різних рівнів управління бізнесом розуміють, що ІТ і ІП – це не тільки інструмент, який спрощує реалізацію обчислювальних процедур, але і потужний інструмент для розробки й оптимізації управлінських рішень, що в кінцевому підсумку гарантує ефективність організації.



Це все привело до того, що проблема раціонального використання комп'ютерних інструментів та інформаційних ресурсів стає дедалі актуальним. Через особливу особливість функціонування комп'ютерних комплексів у сфері комп'ютеризації в цілому одним з найбільш доступних і очевидних способів підвищення їх рентабельності є збільшення використання часу, потужності або обох разом узятих.

Ведучи мову про збільшення використання обчислювальних комплексів та інформаційних ресурсів з плином часу, треба пам'ятати, що розглянуті процеси дискретні, оскільки залежать від обов'язкової взаємодії людини і машини. Тому швидкість роботи сучасних комп'ютерів дозволяє виконувати обчислювальні процедури за дуже короткий час, тобто час виконання виробничого процесу на робочому місці значно коротший від тривалості робочої зміни, де встановлюються режими роботи підприємства. Структура основи машинного часу повинна бути подібна на дискретне виробництво (наприклад, у промисловості), але з урахуванням специфіки процесу роботи інформації.

Ведучи мову про збільшення використання обчислювальних комплексів з плином часу, необхідно виділити частину корисного часу машини в загальну поставку робочого часу. Це можливе на основі класифікації витрат робочого часу, що дозволяє аналізувати можливість використання робочого часу щодо обладнання, робочого та виробничого процесу обробки інформації в цілому.

Як правило, робочі години складаються з корисних робочих годин і простоїв. А час, необхідний для виконання корисної роботи – це час, необхідний для виконання виробничого завдання, і втрата часу, не пов'язана з процесом обробки інформації та виробничим завданням. Час простою може перебувати поза контролем співробітника (час, що витрачається на спільне використання даних, час очікування через різну продуктивність пов'язаних технічних інструментів) і пов'язаних з працівником (час відпочинку і особисті потреби, необґрунтована відсутність на робочому місці, затримки на роботі). Час виконання виробничого завдання містить



такі елементи:

- підготовка заключного часу (ознайомлення з роботою виробництва, підготовки початкової інформації, запис взаємодії всіх компонентів процесів, безпечне вимикання пристроїв, запис результатів в роботі після закінчення робочої зміни);

- машинний час (час взаємодії людини і машини при виконанні всіх технологічних операцій, безпосередньо пов'язаних з обробкою інформації, тобто при виконанні виробничого завдання);

- допоміжний час (враховуючи увімкнення / вимикання зовнішніх пристроїв під час роботи, допоміжні ручні операції, тестування струму);

- час технічного обслуговування (технічне обслуговування – розв'язання різних проблем, перехід від однієї технології до іншої та організаційна діяльність – зручна організація робочого місця);

Втрати часу, які не викликані виробничою діяльністю:

- робота над собою (час, коли елемент технологічного комплексу знаходиться в стані обслуговування або ремонту програмного забезпечення через непередбачену несправність);

- бронювання непотрібних обчислювальних ресурсів.

Кожна з обраних метрик може служити основою для оцінки ефективності використання обчислювальних комплексів. У цьому випадку рівень використання визначається відношенням часу, що витрачається на виробничу діяльність, до загального часу роботи. Цей підхід може бути використаний для побудови основних відносин між різними елементами робочого часу і, крім того, для планування та оцінки конкретних компонентів ефективного тимчасового фонду для кожного IT-відділу та індустрії обробки інформації компанії в цілому. На цій основі можна створювати варіанти стратегій для зниження невиробничих витрат робочого часу для всіх окремих компонентів і в цілому. Що стосується оцінки інтенсивності використання обчислювальних ресурсів з точки зору потужності, тобто визначення обсягу роботи (продукту) за одиницю часу і, отже, виконання цього завдання, тобто деяких труднощів. У принципі, комп'ютерна система може характеризуватися



доступною потенційною потужністю, яка може розвиватися в конкретному процесі. Це можна зробити на основі інформації про технічні характеристики окремих елементів, а також у процесі їх спеціальних випробувань. Проте така оцінка буде неточною, оскільки вона повинна бути заснована не тільки на загальній міцності окремих елементів, але і на основі характеристики організації їх взаємодії.

Оскільки потужність (продуктивність) обчислювального комплексу не може бути розрахована конкретними методами, необхідно використовувати емпіричні методи. Наприклад, можна писати статистику на основі стандартних процедур моніторингу продуктивності протягом декількох років і розробляти експериментальні статистичні стандарти на основі регресійних залежностей. Іншим методом є проведення експерименту на основі моделювання навантаження комп'ютерної системи для визначення граничних параметрів.

Оцінки можуть бути прийняті як початкові значення стандартів, так і в процесі моніторингу та аналізу експлуатаційних параметрів конкретної комп'ютерної системи, вона необхідна для поліпшення нормативно-правової бази управління ресурсами у сфері інформатизації підприємства.

4. Формування інноваційних програм управління

Освоєння виробництва нових видів продукції, створення вдосконалених функціональних і виробничих систем, використання нових інструментів в управлінні підприємством – усе це необхідні умови для підтримки високого рівня конкурентоспроможності виробництва. Інноваційна діяльність – основа існування і розвитку сучасної економіки. Це процес комерціалізації та реалізації нових ідей і розробок, що призводять до якісних змін у технології, виробництві, управлінні.

З точки зору технологій і можливостей додатків, індустрія обробки інформації динамічна галузь, яка швидко розвивається. Виходячи з цього, комп'ютеризація як галузь людської діяльності



інноваційна, що вимагає правильного управління. А використання сучасних інформаційних технологій у системі управління бізнесом є нововведенням у сфері загального управління, оскільки менеджери мають можливість використовувати нові методології, підходи, методи та інструменти при підготовці та прийнятті управлінських рішень. Щоб можливості були корисні для компанії, впровадження та розширення галузі комп'ютеризації повинні бути визнані галуззю інновацій, а отже, це особливо важлива функція для управління інформацією.

Швидкий розвиток ІТ, а також поява всіх нових організацій і підрозділів у галузі обробки інформації вимагають постійних інновацій в інтересах управління підприємством. Підготовка до інновацій у цій галузі є чітким і важливим компонентом виробничої культури та підприємництва в цілому.

Упровадження нових ІТ може викликати певний опір, особливо в успішних і довгострокових компаніях.

Об'єктивно це пов'язано з тим, що будь-яка система прагне до самозбереження. На суб'єктивному рівні, тобто на рівні окремого співробітника, стійкість до змін пояснюється рядом причин. Перш за все, введення нового може вимагати від співробітника підвищення рівня знань і набуття нових навичок, пов'язаних з додатковими (зазвичай неоплачуваними) зусиллями за межами звичайного обсягу виконаної роботи. По-друге, введення нового зазвичай означає заміну ручної праці роботою машини, звідси і страх втратити роботу. По-третє, необхідні масштабні інновації великі інвестиції, які можуть призвести до економії в інших статтях витрат (наприклад, скорочення фонду заробітної плати або фонду премій). У таких випадках часто навіть очевидні поліпшення сприймаються працівниками з особливою обережністю, і їх реалізація стикається з багатьма перешкодами, часто штучними, що може призвести до провалу інновацій.

Для успішного впровадження інновацій в галузі комп'ютеризації на підприємстві необхідно дотримуватися **таких принципів**.



Принцип 1. Прийнята на підприємстві система управління та її реалізація повинні бути концептуально скоординовані одна з одною.

Принцип 2. Упровадження нових інформаційних технологій на підприємстві повинно забезпечити додаткові мотивації (як внутрішні, так і зовнішні) для співробітників, щоб ефективно і швидко освоїти їх.

Принцип 3. Користувачі (функціональні співробітники та співробітники індустрії інформатизації) повинні брати активну участь в ІТ-процесах і створювати, впроваджувати та розробляти їх.

Принцип 4. При впровадженні нових технологій необхідно вдосконалити методи структурування і підтримки зв'язку між працівниками функціональних служб підприємства і персоналом у галузі комп'ютеризації.

Основним фактором успіху управління інформацією на підприємстві може стати його здатність виявляти перспективні напрямки в усіх галузях обробки інформації та перетворювати їх в інноваційні проекти. Кожен такий проект повинен бути побудований так, щоб його реалізація була спрямована на досягнення певної мети в зазначений період, коли використовуються виділені для цієї мети ресурси.

Реалізація будь-якого проекту істотно відрізняється від сучасної виробничої діяльності. Найперше це пов'язано з тим, що діяльність проекту не передбачає отримання поточних пільг. Як правило, витрати, необхідні для розробки та реалізації проекту, відшкодовуються через деякий час. Часто буває важко відрізнити переваги управління конкретним проектом (особливо якщо це великий проект, що зачіпає різні галузі підприємства) від загальних результатів підприємства в цілому. Залежно від вищевикладеного важливість управління проектними завданнями в галузі комп'ютеризації охоплює ряд понять.

Проект – це створення та реалізація чогось нового, яке передбачає виконання ряду робіт для досягнення певної мети, обмежуючи виділеними ресурсами (матеріальні, тимчасові).



Управління проектами – це набір інструментів і функцій для планування, організації, мотивації та контролю при виконанні роботи, яка призводить до реалізації проекту. Структура проекту – це тимчасова організація, створена спеціально для управління проектною роботою.

Керівник проекту – це людина (працівник даної компанії або партії), який безпосередньо керує роботою над проектом і несе відповідальність за отримання певного результату.

Як правило, проекти в галузі комп'ютеризації – це науково-дослідні проекти, які передбачають їх високу складність, новизну, час і часові рамки для конкретної мети.

Для розробки таких проектів доцільно створити спеціальні структурні новоутворення в загальній структурі управління підприємством.

Цільові групи – це тимчасові творчі групи, сформовані фахівцями різних підрозділів підприємства, створені для планування та виконання інноваційного проекту.

Інноваційні внутрішні проекти. Їх діяльність визначається наказом керівника підприємства, в якому зазначається:

- цілі та завдання створення інноваційного проекту;
- особовий склад учасників проекту;
- розподіл часу кожного з учасників проекту між поточною виробничою діяльністю та роботою над інноваційним проектом;
- умови виконання інноваційного проекту (мінімальні та максимальні);
- критерії завершення проекту та ключові показники успіху;
- заходи для заохочення членів команди проекту.

Внутрішні бізнес-проекти – це виділення спеціальної команди фахівців і лінійних менеджерів для реалізації комплексних інновацій. На відміну від попередньої форми, в якій фахівці працюють над додатковим інвестиційним проектом, у бізнес-проекті він передається в розпорядження керівника проекту на час його реалізації. Венчурний проект характеризують:

- основні етапи розробки та реалізації проекту;



- обсяг фінансування проекту в цілому та окремих етапах;
- форми і методи звітності про хід і завершення проекту;
- форми особистої відповідальності учасників венчурного проекту за їх досягнення.

Внутрішні одиниці ризику є незалежними одиницями у структурі управління підприємством. Створення такого підрозділу оформляється наказами про реорганізацію (вдосконалення) структури управління підприємством, в яких необхідно вказати:

- мету створення поділу ризиків;
- керівника венчурного відділу;
- майно, схвалене для використання підрозділом підприємства;
- розмір оборотного капіталу, що виділяється підрозділу ризику.

Крім того, для департаменту ризику повинні бути розроблені правила, що визначають його права й обов'язки, систему мотивації персоналу, систему планування.

У всіх організаційних формах управління інноваційними проектами, пов'язаних з галуззю комп'ютеризації (крім комітету з інновацій), доцільно призначити головним програмістом керівника проекту. Від нього інноваційна група отримує лаг:

- заступник директора проекту-консультант з ключових питань проекту;

- менеджер проекту виконує всі функції управління проектами (матеріальна і технічна підтримка, персонал, фінанси, регулювання, терміни);

- інструмент розробника розв'язує проблеми проектування програм, процедур і публічних бібліотек.

В еталонних термінах проектування в галузі комп'ютеризації необхідно вказати:

- галузі знань і технологій, що використовуються в комп'ютеризації;

- тип завдань, які ставить перед собою інноваційний проект (дослідження);



- обсяг і кількість користувачів майбутнього продукту;
- підходи та методи, що використовуються для виконання проєкту / завдання;
- план планування реалізації всіх етапів проєкту з урахуванням термінів;
- чіткий опис результатів реалізації проєкту, критеріїв його завершення та ключових показників успіху;
- поточний стан на підприємстві, наявність аналогів;
- наявність ліцензованого програмного забезпечення та інформаційних інструментів для розробників проєктів;
- основні технологічні особливості інноваційного продукту (необхідний обсяг оперативної пам'яті, апаратних і операційних систем, програмного забезпечення);
- перелік технологічних інструментів, які повинні бути придбані на додаток до правильної реалізації проєкту;
- основні функціональні характеристики інноваційного продукту (джерела даних, кількість вихідних об'єктів, кількість записів або об'єктів, методи зберігання документів);
- додаткові функції (передача даних, канали зв'язку, напрямки й умови розвитку тощо).

Якщо розглядати реалізацію (розробку) інновацій на підприємстві як інноваційний процес, то вибір розробника має першорядне значення.

На даний час серед керівників підприємств існує думка, що вигідніше самостійно розвивати розвиток у галузі комп'ютеризації, ніж вводити в експлуатацію зовнішнього підрядника. У цьому випадку наводяться такі аргументи:

- його фахівці добре обізнані з особливостями та традиціями тієї чи іншої компанії;
- вони завжди поруч і можуть зв'язатися з будь-яким співробітником компанії, який бере участь у цьому нововведенні у сфері діяльності в будь-який час;
- процес редагування та розробки спрощений, оскільки він виконується самими розробниками;



- витрати на створення проєкту набагато нижчі в порівнянні з покупкою в системі вже готових;

- можна врахувати (за необхідності, виправити) всі наслідки комп'ютеризації, як для окремих робочих місць, так і для системи управління підприємством у цілому. При цьому треба мати на увазі, що досягнення в галузі комп'ютеризації – це особлива сфера, яка вимагає великої кількості знань, і далеко не всі підприємства можуть сформувати команду професійних програмістів і системних аналітиків з досвідом у таких досягненнях. У зв'язку з цим вибір варіанта розвитку проєкту багато в чому визначає вплив його реалізації.

Тема 4. ВИКОРИСТАННЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Тенденції розвитку інформаційних технологій.**
- 2. Економічне застосування сучасних інформаційних технологій.**
- 3. Класифікація інформаційних технологій.**
- 4. Інформаційна система як спеціальна інформаційна технологія.**

1. Тенденції розвитку інформаційних технологій

Для розвитку людського суспільства необхідні матеріальні, інструментальні, енергетичні та інші ресурси, в тому числі інформаційні. На даний час характерне небувале збільшення обсягу інформаційних потоків. Це стосується будь-якої галузі людської діяльності. Найбільше зростання обсягу інформації спостерігається в промисловості, торгівлі, галузі фінансів і банківській сфері, у галузі маркетингу та надання різних послуг.

Інформація є одним з основних вирішальних факторів, що визначають розвиток технологій і ресурсів. У зв'язку з цим дуже



важливо не тільки зрозуміти взаємозв'язок між розвитком інформаційної індустрії, комп'ютеризацією, інформаційними технологіями і процесом комп'ютеризації, а й визначити рівень і ступінь впливу процесу комп'ютеризації у сфері управління та інтелектуальної діяльності людини.

Важлива особливість процесу управління полягає в його інформаційному характері. Організація реалізації прийнятих рішень здійснюється системою методів впливу на співробітників, що використовують інформацію про стан реалізації прийнятих рішень (інформація зворотного зв'язку). Чим точніша й об'єктивніша інформація в системі управління, тим повніше вона відображає реальну ситуацію і відносини в об'єкті управління, тим більш доречні поставлені цілі та конкретні заходи, спрямовані на їх досягнення.

Оскільки менеджер у своїй роботі спирається на інформацію про стан об'єкта і в результаті своєї діяльності створює нову командну інформацію для передачі керованого об'єкта з реального стану в бажаний, інформація може сприйматися як об'єкт і як продукт управлінської роботи.

Інформація як елемент управління і об'єкт управлінської роботи повинна забезпечувати якісне розуміння завдань і стану керованих і управлінських систем і забезпечувати вироблення ідеальних моделей їх бажаного стану.

Сьогодні поширення інформації в інформаційному секторі економіки неможливо уявити без використання нових інформаційних технологій. Минув час, коли нові інформаційні технології були розроблені в основному для внутрішніх потреб конкретної організації. Тепер Інформаційні технології стали незалежним і ефективним видом бізнесу, спрямованим на задоволення різних інформаційних потреб широкого кола користувачів.

Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує миттєвий зв'язок з будь-якою електронною інформаційною системою (базами даних, електронними довідниками та енциклопедіями, різними оперативними даними, аналітичними оглядами, законодавчими та нормативними актами) міжнародними, регіональними та



національними інформаційними системами та їх використанням для успіху в бізнесі. Завдяки швидкому розвитку нових інформаційних технологій у даний час з'явився не тільки відкритий доступ до глобального потоку політичної, фінансової, науково-технічної інформації, а й реальна можливість створення глобального бізнесу в Інтернеті.

Компанії починають більш інтенсивно використовувати Інтернет-ресурси у своєму бізнесі. Всесвітня інформаційна мережа проникла в усі сфери людського життя і справ. Формується нова світова торгова система в інтернеті, де продавці, покупці і посередники об'єднуються в торгові спільноти. Інтернет можна розглядати як середовище проживання нового "інформаційного суспільства", це також найважливіший глобальний електронний ринок, він ще молодий, але його тираж уже значний.

Зростаюча популярність інтернету зумовлена тим, що за допомогою даної технології можна в електронному вигляді виконувати всі бізнес-процеси: купувати і продавати товари та послуги, вкладати гроші, отримувати інформацію, укладати контракти. Нинішній момент розвитку Інтернету пов'язаний з розвитком електронної комерції.

2. Економічне застосування сучасних інформаційних технологій

Будь-яке підприємство, установа, організація в ході своєї діяльності постійно стикається з величезними потоками інформації: міжнародної, економічної, політичної, конкурентної, технологічної, ринкової, соціальної, водночас, потрібно вибрати з великої кількості потоків інформації те, що найбільш підходить для мети. Якісна інформація робить діяльність фахівців у різних галузях економіки корисною й ефективною, а ефективне використання сучасного відіграє тут важливу роль.

Метою функціонування інформаційних технологій є отримання інформації з використанням сучасних комп'ютерних технологій, розроблених людиною для її аналізу та прийняття управлінських рішень на цій основі.



Завдання інформаційних технологій передбачають:

- збір первинних даних або інформації;
- обробка даних та отримання інформаційних результатів;
- передача результатів інформації користувачеві для прийняття рішення, заснованого на ньому.

У сучасних умовах інформаційні технології мають стратегічне значення для розвитку суспільства в цілому. Це пов'язано з такими правилами:

1) дозволяють ефективно активувати і використовувати інформаційні ресурси компанії, які тепер є найважливішим стратегічним фактором в їх розвитку;

2) дозволяють оптимізувати і, у багатьох випадках, автоматизувати інформаційні процеси, які займають дедалі більш важливе місце в житті людського суспільства в останні роки;

3) інформаційні процеси є важливими елементами інших складних промислових або соціальних процесів;

4) сьогодні вони відіграють дуже важливу роль у забезпеченні інформаційної взаємодії між людьми, а також у системах підготовки та поширення ЗМІ;

5) сьогодні займають центральне місце в процесі інтелектуалізації суспільства, в розвитку його системи освіти і культури;

6) на даний час також відіграють важливу роль в процесах придбання і накопичення нових знань;

7) фундаментальна цінність їх розвитку для нинішнього етапу розвитку суспільства полягає в тому, що їх використання може надати істотну допомогу у вирішенні глобальних проблем людства і, перш за все, проблем, пов'язаних з необхідністю подолання глобальної кризи цивілізації, яку переживає світова спільнота.

Сучасні інформаційні технології не можуть існувати окремо від технічного (комп'ютерного) середовища, тобто від базової інформаційної технології, яка розуміється як фізичний (технічний) засіб організації процесу обробки даних (інформації, знань), а також фізичні (технічні) засоби організації зв'язку і передачі даних (інформації, знань).



З появою комп'ютерів фахівці, які працюють у різних тематичних галузях (банки, страхування, бухгалтерський облік, статистика), стали здатні використовувати інформаційні технології. У зв'язку з цим необхідно визначити концепцію технології перетворення вихідної інформації в потрібний результат, яка залишається традиційною (специфічною для конкретної предметної сфери). Так народилася концепція технології суб'єкта. Важливо, що матеріальні технології та інформаційні технології впливають одна на одну.

Тематична технологія – це послідовність технологічних етапів перетворення первинної інформації в конкретну тематичну галузь у результат, що не залежить від використання інформаційних технологій.

Представлення інформаційних технологій – це технологія обробки інформації, яка може використовуватися як інструмент у різних тематичних галузях для розв'язання різних проблем. Вони можуть бути засновані на абсолютно різних платформах. Це пов'язано з наявністю різних комп'ютерних і технологічних середовищ. Тому, коли ви об'єднуєте їх на основі технології, виникає проблема системної інтеграції, яка полягає в необхідності об'єднання іншого користувальницького інтерфейсу в один стандартний інтерфейс.

Функціональна інформаційна технологія – це модифікація надання інформаційних технологій, при якій реалізується будь-яка тематична технологія. Отже, функціональна інформаційна технологія утворює готовий до використання програмний продукт (або його частина), призначений для автоматизації завдань у конкретній предметній сфері та в певному технічному середовищі.

Перетворення інформаційних технологій у функціональну технологію може здійснюватися не тільки фахівцем з розвитку системи, але і самим користувачем. Це залежить від кваліфікації користувача та складності необхідної зміни.

Залежно від типу оброблюваної інформації інформаційна технологія може фокусуватися на:

- обробці даних (наприклад, системи управління базами



даних, таблиці, алгоритмічні мови, системи програмування);

- обробці текстової інформації (наприклад, текстовий редактор, гіпертекстові системи);

- графічна обробка (наприклад, інструменти растрової графіки, інструменти векторної графіки);

- анімація, відео- та аудіо редагування (інструменти для створення мультимедійних додатків);

- обробка знань (експертні системи).

Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати складні системи, які включають обробку різних видів інформації.

Технологія обробки інформації, яка використовується на вашому комп'ютері, може складатися із заздалегідь визначеної послідовності дій і не вимагає втручання користувача в процес обробки. У цьому випадку діалог з користувачем відсутній, інформація обробляється в пакетному режимі. Крім того, економічні завдання, що виконуються в пакетному режимі, характеризуються такими властивостями:

- алгоритм виконання завдання повністю відформатований, процес виконання не вимагає втручання людини;

- є велика кількість вхідних, вихідних даних, велика частина яких зберігається на магнітних носіях;

- розрахунок проводиться для кількох вхідних файлів;

- великі обсяги даних займають багато часу для розв'язання проблеми;

- існує жорстка регламентація обробки інформації, що означає, що завдання виконуються з певною періодичністю.

Якщо користувач повинен зв'язатися з комп'ютером безпосередньо, він буде отримувати інформацію про роботу комп'ютера для кожної операції, а потім використовувати діалогове вікно для обробки інформації. Діалоговий режим – це не альтернатива пакету, це розвиток. Якщо пакетний режим дозволяє мінімізувати втручання користувача у процес усунення неполадок, то діалоговий режим означає відсутність строго фіксованої послідовності обробки даних (якщо не вказана тематична технологія).



Коли сучасні інформаційні технології впроваджуються в одній організації, виникають дві взаємопов'язані **цілі**:

- зниження витрат в організації;
- підвищення продуктивності.

Це досягається за рахунок використання його природного характеру, що відбивається в таких аспектах.

1. *Підвищення продуктивності.* Залежить від швидкості, вартості та якості повсякденної діяльності. Для підвищення продуктивності організації використовують довідкові та нормативні ІТ-системи, робочі процеси і бізнес-системи корпоративного рівня, які дозволяють керівникам і співробітникам діяти якомога швидше, що займе дні і тижні.

2. *Підвищення конкурентоспроможності підприємств.* Це можна зробити, наприклад, записавши щотижневі поставки і повернувши товар кожному продавцеві. Як тільки ця програма визначає дохід кожного продавця, вона порівнює результат, групує його сегмент і потім визначає оптимальний асортимент товарів у кожному сегменті, що дозволяє збільшити дохід дистриб'юторів, рітейлерів.

3. *Інтеграція фінансової інформації.* Коли менеджер намагається оцінити результати діяльності компанії, він може зіткнутися з різними оцінками менеджерів з одного і того ж питання. Наприклад, фінансовий відділ пропонує свої звіти про доходи, а відділ продажів – свою версію.

Інші підрозділи також зможуть подати власну версію внеску в компанію. Система створює остаточний варіант звіту, який ніхто не може поставити під сумнів, тому що всі використовують одну й ту саму інформаційну систему.

4. *Швидке обслуговування замовлення.* У сучасному ІТ-бізнесі замовлення живуть з моменту їх відправки замовнику і ведуть бухгалтерський облік. Надаючи інформацію в єдиній системі, замість того щоб "спалювати" різні додатки, компаніям простіше відстежувати замовлення і координувати виробництво, склад і доставку одночасно для всіх підрозділів.



5. *Стандартизація і прискорення виробничого процесу.* У великих виробничих компаніях, особливо зорієнтованих на поглинання шляхом злиття, часто багато підприємств, які роблять те ж саме, використовують різні методи різних комп'ютерних систем. Сучасні комп'ютерні технології засновані на стандартних методах автоматизації окремих етапів виробничого процесу.

6. *Оптимізація запасів.* Модерн допомагає регулювати виробничий процес (без перерв), поліпшує процес виконання замовлень усередині компанії. Тепер підприємство зможе збирати менше сировини для виробництва продукції, зберігати менше готової продукції на складах. Щоб радикально поліпшити ланцюжок поставок, можна використовувати спеціальний модуль, який тепер входить у стандартну конфігурацію багатьох систем.

7. *Стандартизація кадрової інформації.* У компаніях з різними бізнес-підрозділами відділи кадрів часто не мають єдиного методу контролю й управління робочим часом співробітників. Це правило може закріпити великомасштабні бізнес-системи з модулями управління людськими ресурсами. Сучасні інформаційні технології спрямовані на створення різних типів зв'язків в економіці: регульованих і спеціальних.

Вони можуть бути представлені у вигляді коротких, порівняльних і екстрених звітів. Інформаційні технології, що використовуються в економіці та управлінні бізнесом, спрямовані на задоволення інформаційних потреб усіх співробітників компанії, які беруть участь у прийнятті рішень. Ця технологія призначена для роботи в середовищі інформаційної системи управління.

Системи управління інформацією ідеально підходять для аналогічних інформаційних потреб співробітників різних функціональних підсистем (підрозділів) або рівнів управління бізнесом. Інформація, яку вони надають, містить відомості про минуле, сьогодення, можливості – майбутнє компанії. Ця інформація доступна у вигляді періодичних або спеціальних управлінських звітів. Тож необхідність і актуальність автоматизації інформаційних процесів в економіці полягають у:



- своєчасному наданні інформаційних послуг, необхідних для динамічного розвитку фінансових і товарних ринків;
- зростанні потреби в розвитку автоматизованих систем обробки й управління інформацією;
- кількості і якості інформаційних продуктів;
- підході до оцінки ролі інформації в сучасному суспільстві;
- підвищенні вимог до змісту та подання даних;
- скороченні часу між бізнес-операціями та їх інформаційними аспектами для прийняття рішень;
- прискоренні розвитку комп'ютерного сектора у світовому економічному просторі;
- трансформації розробки та впровадження програмних технологій у бізнес-тип;
- наявності комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення як продукту внутрішнього комп'ютерного ринку.

3. Класифікація інформаційних технологій

На даний час інформаційні технології класифікуються за набором **функцій**:

- 1) за способом застосування в інформаційних системах: традиційні, нові;
- 2) залежно від ступеня охоплення управлінської діяльності: електронна обробка даних, автоматизація управління, підтримка прийняття рішень, електронний офіс, експертна підтримка;
- 3) ділить роботу за класом виконуваних технологічних операцій: текстовий редактор, настільний процесор, СУБД, графічні об'єкти, мультимедійні та гіпертекстові системи;
- 4) за типом інтерфейсу користувача: пакет, діалог, мережа;
- 5) за способом побудови мережі: локальна, багаторівнева, розподілена;
- 6) за тематичними напрямками: бухгалтерський облік, банківські послуги, податки, страхування.

Крім того, мова йде про класифікацію інформаційних технологій, серед яких виділяють:



- *системний інтерфейс* – сукупність методів взаємодії з комп'ютером, реалізованих операційною системою або її під'єднання модулем;

- *командний інтерфейс* – дозволяє відправити системне повідомлення на екран для введення команди, тобто на зображеннях з'явиться вікно в меню програми, дії, показчик допоможе вам вибрати одне з них;

- *інтерфейс програми* – пов'язаний з упровадженням певних функціональних інформаційних технологій.

4. Інформаційна система як спеціальна інформаційна технологія

Інформаційні технології тісно пов'язані з інформаційними системами, які є їх основним середовищем. Інформаційні системи (також) стали необхідні практично в усіх сферах діяльності. Різноманіття завдань, що виконуються ІС, призвело до розробки цілого ряду різних систем, принципів побудови і правил обробки інформації, що міститься в них.

Як правило, **інформаційна система** являє собою взаємопов'язаний набір інструментів, методів і персоналу, використовуваних для зберігання, обробки та передачі інформації з метою досягнення поставленої мети.

Однак наряду з цим виділяють:

- автоматизовані інформаційні системи, такі як комплекс інформаційних, економіко-математичних методів і моделей, технічних засобів і програмного забезпечення, а також фахівців з комп'ютерної обробки інформації та прийняття управлінських рішень;

- економічну інформаційну систему, що являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків економічних об'єктів, методів, засобів і фахівців, які беруть участь у комп'ютеризованій обробці інформації та прийнятті управлінських рішень.

Тобто інформаційна система – це людино-комп'ютерна технологія обробки інформації.

Як видно з визначення, метою функціонування інформаційної



системи є організація прийому, зберігання, обробки та передачі інформації. Отже, технологічними елементами інформаційної системи є комп'ютери, комп'ютерні мережі, програмні продукти, бази даних і співробітники.

Структура інформаційної системи може бути представлена у вигляді сукупності підсистем, які охоплюють:

1) інформаційне забезпечення-єдині системи класифікації та кодування інформації, єдині системи документування, системи циркуляції інформаційних потоків в організмі та методика створення бази даних;

2) техніко-технологічне забезпечення-сукупність технічних засобів, необхідних для функціонування інформаційної системи та відповідної документації таких технологічних засобів і процесів;

3) математика та програмне забезпечення – сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм, призначених для досягнення цілей і завдань, а також нормального функціонування комплексу технічних засобів;

4) організаційне забезпечення – сукупність методів та інструментів, що регулюють взаємодію співробітників і технічних засобів у процесі розробки й експлуатації ІТ.

5) правова допомога – сукупність правових норм, що визначають створення, правовий статус і функціонування інформаційних систем, що регулюють порядок отримання, відновлення та використання інформації.

Інформаційні системи можуть бути класифіковані за різними критеріями. Розглянута класифікація заснована на основних ознаках, що визначають функціональні та конструктивні характеристики сучасних систем.

Загальний доступ до типу збережених даних передбачає:

- спеціальні системи для зберігання й обробки структурованих даних у вигляді чисел і текстів, які можуть виконувати різні операції;



- системи документів, у яких інформація представлена у вигляді документів, що містять назви, описи, резюме і тексти.

ІС визначається ступенем автоматизації інформаційних процесів у системі управління бізнесом:

- ручна – без використання сучасних технічних засобів обробки інформації (так звана паперова технологія);

- автоматична ІР: всі операції обробки інформації виконуються без втручання людини;

- якщо вона автоматизована – у процес обробки інформації залучаються складні людські і технічні засоби (ПК, периферійні пристрої, пристрої передачі даних).

Залежно від характеру використання інформації виділяють:

- інформаційні та пошукові системи, які вводять, організовують, зберігають і передають інформацію за запитом (наприклад, бібліотечні послуги та бронювання квитків);

- інформаційно-комунікаційні системи, здатні виконувати всі операції обробки інформації за заданим алгоритмом:

1) менеджери розробляють інформацію, на основі якої людина приймає рішення (наприклад, проектування виробництва, замовлення, бухгалтерський облік);

2) консультант розробляє інформацію (наприклад, довідкові системи й експертні системи), яку він бере до уваги.

Відповідно до сфери застосування виділяють:

- організаційне управління автоматизацією функцій управлінського персоналу;

- ІР-process control використовується для автоматизації функцій виробничого персоналу);

- метою автоматизованого проектування є автоматизація функцій проектувальників, архітекторів, проектувальників при розробці машин або технологій);

- інтегрована (корпоративна) ІС, яка створюється для автоматизації всіх видів господарської діяльності та процесів



компанії, охоплює весь робочий цикл планування реалізації продукції.

Залежно від рівня управління, використовуваного в ІС, виділяють:

1. Інформаційні системи операційного рівня – підтримка примусового виконання шляхом обробки даних про транзакції та події (рахунки, заробітна плата, кредити, вантажні перевезення). Інформаційна система операційного рівня – це взаємозв'язок між компанією і зовнішнім середовищем. Цілі, завдання, джерела інформації та алгоритми обробки на робочому рівні зумовлені й високо структуровані.

2. Професійні інформаційні системи – підтримка роботи з даними і знаннями, підвищення продуктивності праці інженерів і конструкторів. Ці інформаційні системи покликані допомогти організації інтегрувати нову інформацію й обробляти паперові документи.

3. Інформаційні системи управлінського рівня – використовуються менеджментом середньої ланки для нагляду, прийняття рішень та управління. ***Основними функціями цих інформаційних систем є:***

- аналіз показників;
- створювати періодичні звіти за певний період часу (замість звітності про поточні події на операційному рівні);
- забезпечує доступ до інформації про файли.

На даний час бізнес-***інформаційні системи*** – business information systems (ICS) – використовуються для автоматизації бізнесу, охоплюючи весь робочий цикл – від проектування послуг до продажу продукції. По суті, це ряд незалежних модулів (підсистем), що працюють в єдиному інформаційному просторі і забезпечують допоміжні функції в порушених сферах діяльності компанії.



Тема 5. КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

1. Розробка та основні вимоги до корпоративної інформаційної системи.
2. Введення корпоративних інформаційних систем на підприємстві.
3. Корпоративні системи управління ресурсами.
4. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами.
5. Використання сучасних експертних систем.

1. Розробка та основні вимоги до корпоративної інформаційної системи

Інституційна інформаційна система є важливим елементом сучасної інформаційної інфраструктури складної організації, оскільки потреба в інформаційній системі виникає тільки в дуже складних організаціях: значна кількість класів сфер діяльності.

Корпоративна інформаційна система (IRC) – це програмно-апаратний пристрій, що підтримує бізнес-процеси організації. Іноді апаратне забезпечення не входить до визначення інформаційної системи підприємства, його наявність в організації в сучасних умовах можна вважати чимось давно відомим: багато IRC можуть бути реалізовані на існуючому в організації комп'ютерному обладнанні, якщо воно відповідає вимогам до апаратного забезпечення IRC. Тобто IRC – це перш за все набір спеціальних програм, відповідних реальним бізнес-процесам організації. Наприклад, інформаційна система може служити науково-технічним дослідженням некомерційних організацій, але з урахуванням масового використання інтегрованих інформаційних систем у діяльності комерційних підприємств. Рішення існуючих інтегрованих інформаційних систем часто спрямовані на виконання найбільш актуальних бізнес-завдань.

У поняття корпоративних інформаційних систем входять вітчизняні автоматизовані системи (наприклад, автоматизована система управління АСУ, автоматизована система управління



бізнесом АСУБ, інтегрована система управління бізнесом ІСУБ), а також системи зовнішнього класу MRP, ERP. Проте загальноприйнятого визначення інформаційної системи підприємства не існує. Загалом, виділимо такі **ознаки інформаційних систем**:

- задоволення інформаційних та управлінських потреб компанії та її бізнесу;
- сумісність з прийнятою системою управління, корпоративною культурою;
- інтеграція;
- прозорість і масштабованість.

Перша і друга ознаки об'єднують у собі всі функціональні характеристики інформаційної системи даної компанії, оскільки вони строго унікальні. Усі підприємства можуть мати більш-менш загальні бухгалтерські функції та, меншою мірою, обов'язкові платежі.

Друга і третя ознаки – загальні, але дуже специфічні. У корпоративній інформаційній системі не набір автономних програм автоматизації бізнес-процесів у бізнесі (виробництво, управління ресурсами, взаємовідносини з клієнтами), а безпосередньо інтегрована автоматизована система, в якій доступна вся необхідна інформація (без додаткового або навіть подвійного введення даних), яка створює для кожного модуля інші модулі, що відповідають за бізнес-процес у режимі реального часу.

Інформаційна система компанії повинна бути відкрита для взаємодії з іншими модулями та розширеннями системи, як у масштабі, так і в експлуатації, а також у закритих приміщеннях. Виходячи з вищевикладеного, уточнимо визначення інформаційної системи підприємства так.

Інституційна інформаційна система – це відкрита, інтегрована й автоматизована система, що автоматизує бізнес-процеси компанії в режимі реального часу, охоплюючи розробку та прийняття управлінських рішень.

У цілому будь-яка інформаційна система може бути



компанією, якщо вона охоплює всі необхідні галузі управління і бізнес-процеси підприємства. Зокрема, необхідно визначити, які бізнес-процеси автоматизовані, і ця проблема може бути розв'язана індивідуально для кожної компанії. У цьому відношенні "коробкові" рішення інформаційних систем компанії не можуть повноцінно існувати без адаптації до реальних умов роботи.

Розвиток автоматизованих систем виробив ряд **вимог** до них, а саме:

1. Складність і послідовність. ІС повинна охоплювати всі рівні управління компанією в цілому (великий клас, конкретне робоче місце), а також філії, сервісні центри або представництва. Нарешті, з точки зору обчислювальної техніки виробництво і розподіл товарів – це безперервний процес створення, обробки, модифікації, зберігання та поширення інформації. Кожне робоче місце – це вузол, який споживає і створює певну інформацію. Усі ці вузли – документи, повідомлення, накази, операції. Тобто діюча компанія може бути представлена як інформативна і логічна модель, що складається з вузлів і зв'язків між ними. Така модель повинна охоплювати всі аспекти діяльності компанії та бути логічно обґрунтована з метою визначення механізмів досягнення основної мети компанії в ринкових умовах – отримання доходу та максимізації прибутку, що є обов'язковою вимогою до рутинних процедур.

2. Модульність конструкції. Інформація, що міститься в такій логічній інформаційній моделі, може бути строго структурована на кожному вузлі і на кожному волокні. Однак вузли і волокна можуть бути умовно (або явно) розділені на підсистеми. Тож модульність конструкції дозволяє спростити, а в результаті – прискорити процес монтажу, навчання персоналу та під'єднання системи до промислових операцій.

3. Прозорість – це вимога особливо важлива, якщо врахувати, що автоматизація охоплює не тільки управління, але і такі завдання, як проєктування, технічне обслуговування, управління технологічними процесами у внутрішніх і зовнішніх документах,



зовнішніх інформаційних системах (наприклад, в Інтернеті), системах безпеки.

4. Адаптивність. Будь-яке підприємство існує не в обмеженому просторі, а в постійно мінливому світі попиту і пропозиції, який вимагає гнучкого реагування на ринкові умови, що іноді може спричинити значні зміни у структурі підприємства та вироблених продуктах і послугах. Це означає, що IRC повинна гнучко адаптуватися до змін у компанії та її зовнішньому середовищі. Крім нормативних інструментів, бажано мати в системі інструменти розробки, які можуть бути створені самостійно найбільш кваліфікованими програмістами і користувачами компанії, які інтегровані в існуючу систему.

5. Надійність. Якщо IRC використовується в промисловому режимі, вона стає істотним елементом існуючого бізнесу, який може зупинити весь виробничий процес, викликавши величезні збитки в надзвичайній ситуації. Тому однією з найважливіших вимог до такої системи є безперервність функціонування в цілому, навіть у разі часткового виходу з ладу окремих елементів, з несподіваних і непереборних причин.

2. Введення корпоративних інформаційних систем на підприємстві

Початкова класифікація ІС може бути заснована на їх розробці в еволюційних етапах. Тому аж до 60-х років ХХ століття діяльність інформаційних систем була простою: обробка використовуваних діалогів, зберігання записів, електронна обробка бухгалтерських та інших даних (electronic data processing EDP). Згодом у зв'язку з поданням концепції управлінських інформаційних систем була додана функція надання керівникам звітів з даних, зібраних у ході процесу, або з даних, необхідних для прийняття управлінських рішень (дані інформаційних систем).

У 1970-ті роки стало зрозуміло, що певні форми систем у звітності про результати діяльності не відповідають потребам менеджерів. Потім з'явилася концепція систем підтримки



прийняття рішень (DDS). Ці системи були розроблені для надання адміністраторам спеціальної інтерактивної підтримки окремих процесів усунення неполадок у швидкозмінливому світі.

У 1980-х роках розвиток мікрокомп'ютерів, пакетів прикладного програмного забезпечення та продуктивності (швидкості) телекомунікаційних мереж призвів до появи кінцевих користувачів (endusers). Відтоді кінцеві користувачі (менеджери) отримали можливість самостійно використовувати комп'ютерні ресурси для виконання завдань, пов'язаних з їх професійною діяльністю, незважаючи на передачу специфічних інформаційних послуг.

Створення та використання систем і методів штучного інтелекту мало великий успіх в інформаційних системах. Експертні системи та системи, засновані на знаннях (knowledge based systems), визначили нову функцію інформаційних систем. Сьогодні вони здатні запропонувати лідерам у конкретних галузях якісні пропозиції.

Концепція стратегічної функції інформаційних систем (strategic information systems SIS), іноді звана стратегічними інформаційними системами, опублікована в 1980-х роках і набула подальшого розвитку в 1990-х роках. Відповідно до цієї концепції, інформаційні системи – це набагато більше, ніж засіб забезпечення обробки інформації кінцевими користувачами компанії. Тепер вони стають генераторами інформації, нових продуктів і послуг, які повинні забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Виробничі інформаційні системи належать до категорії систем обробки транзакцій. Системи обробки транзакцій записують процес або дані. Типовими прикладами є придбання та реєстрація інформаційних систем продажів, зміна стану. Результати запису використовуються для оновлення клієнтів організації, запасів та інших баз даних. Системи обробки транзакцій надають інформацію для внутрішнього або зовнішнього використання. Наприклад, готуються запити клієнтів, платіжні відомості, контроль продукції, податкова і фінансова звітність. Системи обробки транзакцій обробляють дані двома основними способами. При пакетній



обробці дані про операції збираються протягом певного періоду часу, а потім періодично обробляються. Як тільки операція буде виконана в режимі реального часу (або інтерактивно), дані будуть оброблені негайно. Наприклад, POS-центр роздрібної торгівлі може використовувати електронні термінали, які записують і передають бізнес-дані в режимі реального часу в IT-центри або регіональні пакети.

Системи управління процесами приймають прості рішення для управління виробничими процесами. До них належить категорія систем управління технологічними процесами, які автоматично приймають рішення, що регулюють фізичний виробничий процес.

Наприклад, нафтопереробні заводи й автоматизовані складальні лінії використовують ці системи. Вони керують фізичними процесами, обробляють дані, зібрані датчиками, і керують процесом у режимі реального часу.

Відповідно до номенклатури і типології бізнес-процесів організації, прийнято враховувати функціональну та компонентну структуру, яка визначає конкретні модулі (наприклад, бухгалтерський облік, продажі), що містяться в ІС. Виходячи з цього, можна виділити такі аспекти роботи, що визначають її типологію:

- створення бухгалтерських документів;
- фінансове планування та бюджет;
- управління людськими ресурсами;
- управління матеріальними ресурсами;
- управління взаємодією з клієнтами;
- управління виробництвом;
- логістика;
- створення бази даних для будь-яких цілей тощо.

Відповідно до номенклатури бізнес-процесів, що здійснюються, також установлюється типологія, яка може мати функціональну спеціалізацію і об'єднувати всі або більшу частину бізнес-процесів в універсальну структуру. Найчастіше використовувані англійські аббревіатури точно відображають їх функціональну спеціалізацію. Це



найбільш поширені **munu**:

- *CRP (Planning of Capacity Requirements)* – системи, що виконують основні функції управління виробництвом;
- *FRP (Finance Requirements Planning)* – системи, що використовують тільки планові та бюджетні технології;
- *MRP (Material Requirements Planning)*: системи, спеціально розроблені для потреб управління матеріальними ресурсами, найперша для управління поставками;
- *MRP-II (Manufacturing Resources Planning)* – комплексна система планування виробництва та фінансового менеджменту;
- *MPS (Master Planning Shedule)* – системи, орієнтовані на широкий спектр планування, не тільки фінансового, але і виробничого, планування продажів;
- *CRM (Customer Relationship Management)* – системи, які фокусуються не тільки на обслуговуванні клієнтів, пов'язаних з продуктом, але і на будь-якому типі обслуговування клієнтів;
- *SCM (Supply Chain Management)* – логістичні системи;
- *ERP (Enterprise Resources Planning)* – складні системи, що виконують безліч бізнес-процесів без чіткого домінуючого напрямку, але здатні "тонко налаштовувати" потреби конкретного бізнесу. Вони зазвичай враховують можливість остаточного й оперативного контролю, що робить їх ідеальними для вищого керівництва. Тепер це найпоширеніший і найпопулярніший вид IC;
- *юридичні довідники та інформаційні системи*. Цей тип систем зазвичай розглядається окремо від IRC, але частота використання таких систем у контексті комп'ютеризації бізнес-процесів дозволяє класифікувати їх як справжнє доповнення до IRC.

3. Корпоративні системи управління ресурсами

На початку 1960-х років, у зв'язку зі зростанням популярності комп'ютерних систем, виникла ідея використовувати їх можливості для проєктування діяльності підприємства, в тому числі виробничих процесів. Необхідність планування більшої частини



затримок у виробничому процесі зумовлена затримками в кожному компоненті, що в цілому разом зі зниженням ефективності виробництва призведе до розтрата матеріалів, вироблених на складах в теперішньому часі або в минулому. Крім того, через порушення балансу поставок комплектуючих, обліку та перевірки їх стану в процесі виробництва виникають додаткові ускладнення, наприклад, не вдалося визначити, до якої партії належить даний компонент у вже зібраному готовому виробі.

Щоб запобігти цим проблемам, була розроблена методологія (MRP), призначена для проектування вимог до матеріалів. Реалізація методологічно обґрунтованої системи являє собою комп'ютерну програму, що дозволяє оптимально регулювати доставку комплектуючих до виробничого процесу, управляти запасами складу і технологією виробництва.

Подальший розвиток системи призвів до перетворення замкненої системи MRP у розширену модифікацію, яка згодом отримала назву MRP-II (планування виробничих ресурсів) через схожість аббревіатур. Ця система створена для ефективного планування всіх ресурсів виробничого підприємства, в тому числі фінансових і людських.

MRP-II – це набір принципів управління і контролю, моделей і процедур, спрямованих на підвищення економічних показників підприємства.

ERP – це інформаційна система, яка використовується для відстеження та проектування всіх ресурсів, що є в бізнесі; продажу та виробництва продукції; закупівлі й обліку сировини та виконання замовлень від будь-яких третіх осіб і всіх засобів, що беруть участь у процесі виробництва основного продукту. Основною метою ERP є пошук зв'язків між усіма класами і створення єдиного сховища інформації, що містить всю необхідну інформацію про компанію, послуги, продукти, функціонування всіх об'єктів компанії.

ERP-системи засновані на принципі створення єдиного сховища, що містить усю корпоративну бізнес-інформацію й



одночасно забезпечує доступ до неї необхідної кількості корпоративних співробітників з відповідними повноваженнями. Дані модифікуються системними функціями (функціоналом).

Певною мірою сучасні ERP-системи містять такі модулі:

- *EAM (Corporate Asset Management)* – управління основними засобами компанії;
- *MES (Manufacturing Execution System)* – оперативне управління виробництвом;
- *WMS* – управління складом;
- *CRM (Customer Relationship Management)* – управління взаємовідносинами з клієнтами;
- *SCM (Supply Chain Management)* – управління ланцюжками поставок;
- *CMMS (Computer Maintenance Management System)* – система управління комп'ютерним обслуговуванням;
- *HRM (Human Resource Management)* – управління людськими ресурсами.

Відзначимо деякі особливості впровадження ERP-систем. На відміну від "коробкового" програмного забезпечення, ERP-системи належать до категорії "важких" програмних продуктів, які необхідно використовувати протягом тривалого часу для установки. Вибір, закупівля та впровадження системи вимагає ретельного планування в рамках тривалого проєкту за участю компанії партнера-постачальника або консультанта. Оскільки ERP-системи будуються на модульній основі, замовник часто (принаймні на ранній стадії таких проєктів) отримує не повний асортимент модулів, а досить обмежені запаси. До таких систем належать mySAP ERP, Oracle E-Business Suite, Microsoft Business Solutions Axapta, Baan ERP і iSala.

4. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами

CRM (Customer Relationship Management) – це модель взаємодії, яка передбачає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт і що основними напрямками діяльності є заходи щодо



забезпечення ефективної підтримки маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів.

CRM система – це бізнес-інформаційна система, призначена для автоматизації стратегії CRM-компанії, зокрема для поліпшення продажів, оптимізації маркетингу та поліпшення обслуговування клієнтів шляхом зберігання інформації про клієнтів та історії контактів з ними, створення та поліпшення робочих процесів, а потім аналізу результатів.

Важливо розрізнати CRM-стратегію і CRM-систему як технологічний інструмент реалізації стратегії.

CRM охоплює такі функціональні елементи:

1. Автоматизація продажів (salesautomation);
2. Автоматизація маркетингу (marketingautomation);
3. Автоматизація обслуговування клієнтів (CSS).

CRM заснована на додатках автоматизації продажів. Вони відповідають за такі **функції**:

- управління клієнтською базою даних з розширеним складом запитів (з докладною інформацією про клієнта);
- прикріплення історії взаємодії кожного клієнта до бази даних;
- ведення календаря подій і планування своєї роботи;
- організація процесу продажів (створення і поширення списків лідів, журнал дзвінків і запитів, прийом замовлень);
- прийом замовлень від клієнтів, внесення торгових пропозицій;
- моніторинг і прогнозування потенційних продажів;
- складання звітів, у тому числі спеціальних;
- автоматизація мобільних продажів (надання інформації віддаленим співробітникам в режимі реального часу за допомогою мобільних пристроїв).

У сучасних CRM-системах додатки інтегровані з інструментами автоматизації маркетингу:

- організація та контроль маркетингових кампаній (надає інструменти для проєктування, розробки, проведення й аналізу результатів маркетингових кампаній, у тому числі онлайн-



кампаній);

- створення цільових груп, сегментація клієнтських груп;
- створення системи прямого поширення інформації та інших речовин;
- ведення бази маркетингових знань, що містить інформацію про товари, послуги, ціни і конкурентів.

Додатки автоматизації обслуговування клієнтів останнім часом набувають усе більшого значення, оскільки, незважаючи на сильну конкуренцію, саме завдяки високій якості обслуговування можна утримати успішного клієнта. CSS-додатки дозволяють:

- реєстрацію запитів клієнтів і моніторинг ходу виконання запитів усередині компанії;
- управління базою знань – каталог загальних і загальноприйнятих проблем і рішень;
- моніторинг виконання сервісних угод (автоматичний моніторинг стандартних договірних умов), управління наданням гарантійних / контрактних послуг.

Автоматизація стандартних функцій відділів продажів, маркетингу та підтримки значно підвищує їх продуктивність. CRM-системи характеризуються тим, що ці функції є частиною системи, яка не тільки автоматизована, а й зорієнтована на клієнта. Усі взаємодії відбуваються протягом усієї історії взаємин клієнта з компанією, які можуть бути використані для надання додаткових послуг.

Такі розробки безпосередньо знижують витрати, збільшують виручку і доходи. Просунена, реалізована високоякісна CRM-програма дозволяє:

- збір важливої інформації про кожного клієнта, а також історії взаємин;
- визначити цільових клієнтів компанії, а також спеціальні маркетингові програми для підвищення лояльності;
- розробку індивідуального асортименту продуктів і послуг компанії для всіх клієнтів;
- підвищення ефективності роботи окремих підрозділів і



зниження фактичних витрат на окремих клієнтів і господарську діяльність;

- забезпечення швидкої та точної роботи з потенційними клієнтами, швидке реагування на запити клієнтів;
- ефективно усувати можливість втрати клієнтів через незадоволеність обслуговуванням;
- аналіз потреб клієнтів і розробку стратегічних і довгострокових планів підготовки продукції;
- організацію повідомлення будь-якої складності, пов'язаної з поточною і майбутньою діяльністю компанії;
- скласти детальну і точну картину роботи відділу маркетингу, відповідального за управління компанією;
- точно і швидко реагувати на мінливі ринкові умови.

На даний час усі сучасні CRM-системи володіють усіма перерахованими вище функціями на рівні обробки інформації. Прикладами західних CRM-систем є mySAP CRM, Microsoft Dynamics CRM і Siebel eBusiness CRM.

5. Використання сучасних експертних систем

Експертна система – це інформаційна система, яка може замінити експерта у виконанні поставленого завдання. У 1970-х роках фахівці з дослідження штучного інтелекту розробляли системи, а в 1980-х роках вони отримали комерційну підтримку.

Типові галузі застосування експертних систем включають такі види діяльності, як медична діагностика, пошук несправностей обладнання та інтерпретація результатів вимірювань. Експертні системи повинні виконувати завдання, які вимагають спеціальних знань у певній галузі. Так чи інакше, експертні системи повинні володіти цими знаннями. Тому їх також називають системами, заснованими на знаннях.

Однак не всі системи, засновані на знаннях, можуть вважатися експертами. Експертна система також повинна бути в змозі пояснити їх поведінку і рішення, як це робить користувач. Це особливо необхідно в галузях, які характеризуються



невизначеністю, неточністю інформації (наприклад, медичний діагноз). У цих випадках здатність до інтерпретації необхідна, щоб підвищити довіру користувача до системних рекомендацій і дозволити користувачеві ідентифікувати можливі помилки системного інтелекту. У цьому відношенні експертні системи повинні забезпечувати дружні відносини з користувачем, щоб процес відображення системи був "прозорим" для користувача.

Часто досвідчені системи мають здатність справлятися з невизначеністю в неповному стані. Інформація про діяльність може бути неповною або недостовірною, зв'язки між об'єктами у предметній галузі можуть бути приблизними. Наприклад, у пацієнта немає жодних симптомів або ви можете бути абсолютно впевнені, що дані, отримані під час вимірювання, правильні, хоча це не так у цілому, ліки можуть викликати ускладнення. У всіх цих випадках треба використовувати ймовірнісний підхід.

Експертні системи можуть розглядатися разом з базами знань, такими як моделі, поведінка експерта в певній галузі знань, логічне замикання, процедури прийняття рішень, а також базами знань з урахуванням фактів, правил логічного завершення обраної галузі діяльності, теми. У відповідях на прості запитання випробовувані системи дають "справжні" або "помилкові" значення, залежно від наявності відповідних фактів. Відповіді на складні запити генеруються логічними процедурами, що складаються з правил логічного висновку, які відіграють певну роль у визначенні понять.

Іншими словами, **база знань** складається з фактів (статична інформація з предмета), а також відповідних правил аналізу, обробки даних (інструкція з отримання нових фактів з відомих фактів). Експертна система аналізує ситуацію, даючи рекомендації до розв'язання проблеми залежно від напрямку.

База знань експертної системи створюється за допомогою **трьох груп людей**: експерти у проблемній галузі, до яких належать завдання, які виконуються експертною системою; інженери-педагоги, які спеціалізуються на розробці інформаційних систем; програмісти впровадження експертної системи.



Основною перевагою експертних систем є можливість збирати і зберігати знання протягом тривалого часу. На відміну від людей, експертні системи об'єктивно узгоджуються з усією інформацією, що підвищує якість досвіду. При виконанні завдань, які вимагають обробки великих обсягів знань, імовірність помилки в підрахунку дуже мала.

Зверніть увагу на такі переваги досвідченої системи для людини:

1. Експертні системи об'єктивні і не містять негативного зворотного зв'язку.

2. Експертні системи працюють системно, враховуючи всі дані, часто вибираючи оптимальну з можливих альтернатив.

3. База знань повинна бути дуже великою. Одного разу вставлене в машину знання залишиться назавжди. У людини обмежена база знань, якщо дані не використовуються протягом тривалого часу, вони будуть забуті назавжди.

4. Системи, засновані на знаннях, стійкі до "перешкод". Експерт використовує непрямі знання і легко піддається впливу зовнішніх факторів, які не мають прямого відношення до розв'язуваної задачі.

Експертні системи, які не знають інших галузей, не схильні до "шуму".

- 3 іншого боку, очевидно, що достовірність поширюваної інформації залежить від наявності необхідних фактів і достовірності даних у базі знань. У цьому сенсі найважливішою характеристикою інформації, що зберігається в базах знань, є достовірність реальної та поширюваної інформації, яка міститься в базі даних, і релевантність інформації, отриманої на основі висновків, що містяться в базі знань. Тому навіть кращі експертні системи мають обмеження в порівнянні з експертними:

1. Багато експертних систем занадто складні для використання кінцевим користувачем, і більшість із них доступні тільки експертам, які створили власну базу знань.

2. Метод запитань і відповідей, який зазвичай



використовується в цих системах, уповільнює процес прийняття рішень.

3. Складність полягає в перетворенні знань, отриманих експертом, у форму, що забезпечує ефективну реалізацію машини.

4. Експертні системи не використовуються в тематичних галузях і місцях, де немає експертів.

5. Виконуючи завдання, досвідчена людина, якщо не використовує формальні або подібні до них методи виконання цих завдань, зазвичай виявляється інтуїцією, інтелектом.

Експертні системи не мають здорового глузду, тому замість того, щоб замінити їх, вони називаються інструментами в руках експерта.

Тема 6. ЗАСТОСУВАННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ІС ТА ІТ

1. Етапи та фази бізнес-систем.

2. Сучасні методи оцінки економічної ефективності впровадження ІС.

3. Використання систем бізнес-аналізу.

4. Системи електронного документообігу.

1. Етапи та фази бізнес-систем

Вибір інформаційної системи для автоматизації управління бізнесом – дуже складне завдання навіть для малого бізнесу. Основна складність полягає не у виборі типу інформаційної системи, а в тому, що від цього вибору можуть залежати результати діяльності компанії.

Бізнес-система вибирається в кілька етапів:

1. Підготовка.

2. Система аналізу та управління об'єктами.

3. Виконання прямого вибору системи.

4. Вибір органу, відповідального за реалізацію.



5. Установка та налаштування системи.
6. Навчання користувачів.
7. Випробування системи (дослідна експлуатація).

На підготовчому етапі повинні бути визначені ключові співробітники та інші учасники проєкту (зазвичай консультативні організації), які працюють над упровадженням схеми в організацію. Якщо проєкт великий, то повинна бути створена група проєктів для участі не тільки в сільському господарстві, а й у дистрибуції та програмній допомозі. Одним із факторів, що обмежують бажання і можливості, є рівень фінансування, необхідний для задоволення потреб або, радше, бажань і реалізації можливостей. Тому необхідно визначити бюджет проєкту автоматизації. Але на даному етапі немає необхідності встановлювати детальний бюджет; досить указати суму, яка виділяється на автоматизацію.

Фаза аналізу (дослідження, корпоративна структура, система управління, насамперед мета автоматизації) визначає цілі, які компанія має намір досягти шляхом упровадження. Зрозуміло, що мета розподілу в цілому відповідає цілям компанії. Цілі повинні бути конкретними і ставитися до кількісного розрахунку, що дозволяє оцінити результати автоматизації, такі як виручка, прибуток, частка ринку, кількість задоволених клієнтів. На цій основі і під їх впливом вони розробляють вимоги до ІС і визначають порядок і логічну основу застосування.

На цьому етапі керівництво компанії та система управління здійснюють загальну оцінку потоку інформації та надають усі види даних для обробки і прийняття управлінських рішень. Повинна бути розроблена система управління й об'єктна модель для виявлення й аналізу недоліків існуючої системи управління.

Дослідження допомагають знизити ризики, пов'язані з вибором системи, і знизити витрати на більш пізні етапи проєкту.

На етапі вибору системи вибирається безпосередньо критерії вибору ІР:

- Загальна вартість володіння. Вартість придбання та реалізації



схеми є одним з найважливіших критеріїв.

- Функціональна цілісність. Здатність системи обслуговувати дії.
- Масштабованість. Це можна вважати як масштабністю, так і функціональністю, тобто можливістю придбання або запуску додаткових модулів, які за необхідності не потрібні на початковому етапі проекту автоматизації, а також масштабністю, потужністю, а саме здатністю правильно працювати, система буде швидко реагувати на операції користувача при збільшенні числа користувачів.

- Технологія. Це такі показники, як інтеграція (використання всіх модулів у базі даних, реєстрація даних), інтеграція (можливість автоматичного, напівавтоматичного і ручного обміну даними з існуючими додатками), відкритість системи (можливість зміни функціональності за рахунок зміни вихідного коду функцій і процесів).

- Підприємницька інваріантність. Можливість підтримки програмного забезпечення для різних видів діяльності. Наприклад, надання послуг з виробництва продуктів харчування і транспортних послуг. Цей критерій особливо важливий для бізнес-структур з диверсифікованою діяльністю.

- Надійність. Забезпечити безпеку і доступність даних у разі технічних помилок, ефективний захист даних від несанкціонованого доступу.

- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Він може зрозуміти користувальницький інтерфейс без будь-яких описів.

- Доступна ціна. СУБД, вартість ліцензії на один примірник, ліцензії на сервер і робочу станцію, знижки на обсяг замовлення і кількість користувачів.

- Перспективи розвитку. Важливо визначити плани розробників з розвитку і модифікації системи. Були випадки, коли розробники зупиняли проекти з розробки та підтримки програмного забезпечення, а замовники залишалися наодинці з розробкою проектів автоматизації.

Вибір рішення залежить від підвищення ефективності стратегії



і підходів розвитку, що вимагає рекомендацій підготовлених консультантів-професіоналів, що дозволяє не тільки отримувати прибуток з плином часу, а також у процесі прийняття рішень усувати ризики для прийняття правильного рішення.

Дізнайтеся про необхідність встановлення інтегрованої IP-адреси. Чи потрібно впроваджувати на підприємствах складні інформаційні системи? У західних компаній немає проблем з таким виробництвом. Система управління організацією повинна ґрунтуватися на оперативній інформації, яка обов'язково супроводжує процеси планування, обліку й управління. Інформація, зібрана в попередні періоди, являє собою аналітичну основу для моніторингу й оптимізації діяльності. Інтегрована інформаційна система, забезпечуючи збір, зберігання й аналіз оперативних даних, вимагає від співробітників компанії високого рівня управлінської дисципліни і забезпечує чітку структуру та порядок процесів технічного обслуговування.

2. Сучасні методи оцінки економічної ефективності впровадження ІС

Звичайно, впровадження корпоративних інформаційних систем позитивно впливає на організацію управління, але ці системи дуже дорогі, а інвестиції не завжди окуповуються. На думку деяких експертів, тільки 50% компаній змогли повернути кошти на реалізацію схем.

Ситуація ускладнюється тим, що дуже складно оцінити вплив впровадження ІС. Це пов'язано зі складністю розрахунку системних витрат (крім прямих витрат на впровадження, доводиться враховувати ряд непрямих витрат) і досить складно визначити результат роботи схеми.

На даний час створена спеціальна методологічна школа для оцінки нематеріальних вигод інформаційних технологій, встановлення чіткого і вимірного зв'язку між технологією та стратегією, виявлення кількісної оцінки ризиків. Нижче розглядаються найбільш поширені методи оцінки впливу на підприємство.

1. Збалансована бальна карта – метод визначення прямого



зв'язку між бізнес-стратегією і фінансовими показниками. Вона фокусується на нефінансових показниках ефективності: традиційні бухгалтерські показники фінансового становища компанії «збалансовані» шляхом кількісної оцінки важковимірних аспектів, таких як ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал компанії. Загальний постачальник дозволяє пов'язати бізнес-стратегію і показники ефективності роботи співробітників за допомогою KPI.

2. *Загальна вартість володіння* – ця методологія є основним показником ІТ та інформаційних систем компанії, оскільки дозволяє проводити оцінку, аналіз загальної вартості, а потім управління витратами з метою досягнення найвищої рентабельності. Кожен проєкт вимагає певних інвестицій на всіх етапах його життєвого циклу: створення, впровадження, експлуатація та «ліквідація» ІТ-системи, оскільки повинні бути витрачені певні кошти. Індикатор ідеально підходить для операцій і підпроєктів, але не враховує стратегію і ризики компанії.

3. *Аналіз витрат і вигод*. Цей метод передбачає оцінку альтернативних варіантів проєктування на основі очікуваної продуктивності. Цей аналіз зазвичай проводиться до початку проєкту. Аналіз, проведений цим методом, досить витратний, але добре зарекомендував себе, особливо при порівнянні можливостей довгострокових стратегічних проєктів.

4. *Методологія економічної доданої вартості (EVA)*. Як фінансовий показник EVA показує, що чистий прибуток розраховується шляхом вирахування всіх витрат, враховуючи капітальні витрати, з доходу. Коли менеджери, в тому числі ІТ-менеджери, використовують капітал, вони повинні «платити» за нього так само, як вони платять своїм співробітникам.

5. *Функціональний аналіз і аналіз витрат (activity based cost – ABC)*. Цей метод розглядає проєкт як серію окремих робіт. ABC дозволяє менеджерам оцінювати окремі робочі місця в рамках проєкту й оптимізувати їх з метою підвищення економічної ефективності проєкту. Оцінюються не тільки прямі витрати, але і непрямі (витрати на створення взаємодії з клієнтами). Для



визначення собівартості конкретної роботи використовують аналіз джерел витрат і оцінку питомої собівартості продукції, яка дорівнює собівартості продукції, поділеної на кількість вироблених виробничих одиниць. Цей метод найбільше підходить для проєкту установки ІР, оскільки він може оцінити вартість відносин з клієнтом.

6. *Отримана економічна цінність (EVS)*. План оцінки надається як частина пакета структури вартості бізнесу робочої групи. Це може бути вигідно компаніям тільки чотирма основними способами: збільшенням доходів, підвищенням продуктивності, скороченням термінів запуску продуктів і зниженням ризиків. EVS заснована на методі управління ризиками. EVS вимагає, щоб компанії розраховували ризик, коли продукт з'являється на ринку через день або два через нову систему або, з іншого боку, якщо цикл скорочується на день або два, що є перевагою.

7. *Загальний економічний ефект (TEI)*. Мета методу TEI полягає в тому, щоб забезпечити збалансовану оцінку переваг гнучкості, ризиків, які часто виникають у результаті гнучкості, і витрат, пов'язаних із загальними витратами проєкту. Цей метод є найкращим способом порівняння проєктів (ви самі створюєте, замовляєте або купуєте програмне забезпечення).

3. Системи бізнес-аналізу

Інформаційні системи Business Intelligence (BI) system

призначені для надання звітів, ділової активності, а також інформації екологічного аналізу при роботі над діяльністю з прийняття рішень, заснованої на реальних даних. BI-системи – обладнання, яке використовується для перетворення, зберігання, моделювання, транспортування та моніторингу інформації. Біотехнологія дозволяє аналізувати величезні обсяги інформації, фокусуючи увагу тільки на ключових факторах ефективності, які моделюють результати різних варіантів, які йдуть за результатами або іншими рішеннями. При використанні ІТ у цьому класі особи, які приймають рішення, повинні отримувати необхідну інформацію



і в потрібний час, коли вони використовують потрібні технології.

Використання програм фінансового аналізу дозволяє організації:

- прискорити і спростити процес отримання прогнозу фінансового становища компанії. Комп'ютерні технології дозволяють виробляти складні математичні обчислення в найкоротші терміни, виключається «людський фактор» – помилки, які людина може необережно зробити;

- наявність варіантів наслідків управлінських рішень, що приймаються на єдиній методологічній основі. Використання комп'ютерних моделей дозволяє йому розробити єдину стратегію фінансового управління підприємством і зробити свій внесок у розвиток аналітичної діяльності підприємства як єдиного підрозділу;

- оптимізувати процес обробки, а також отримати необхідну фінансову інформацію. Для аналізу дані експортуються, обробляються з бухгалтерських програм і відразу ж підсумовують фінансове становище і прогнозна динаміка на майбутнє, як у вигляді таблиць, так і взагалі у вигляді графіків і таблиць.

Технологія BI заснована на організації доступу кінцевих користувачів, природному аналізі структурованих цифрових даних і бізнес-інформації. BI генерує ітеративний бізнес-користувацький процес, який містить дані й аналіз даних, висловлюючи так інтуїцію, роблячи висновки і знаходячи зв'язки для ефективної трансформації бізнесу. У BI у компанії є ряд користувачів, включаючи менеджерів і аналітиків.

Сьогодні BI-системи зазвичай включають такі інструменти: генератори запитів і звітів, інструменти інтелектуального аналізу даних, інструменти оперативної аналітичної обробки (OLAP).

Генератори запитів і звітів – це інструменти, які дозволяють користувачам отримувати доступ до баз даних, виконувати певний аналіз і готувати звіти. Запити можуть бути несподіваними або рутинними. Сучасні біосистеми мають механізми для створення візуалізацій, публікації онлайн-звітів, повідомлень про події або невідповідності.

Інтелектуальний аналіз даних – це процес виявлення



прихованих кореляцій, тенденцій, закономірностей, відносин і категорій між змінними у великих масивах. Дані повинні бути ретельно вивчені з використанням технологій розпізнавання зображень статистичних і математичних методів. Кілька операцій і перетворень (вибір символів, стратифікація, групування, відображення і регресія) виконуються знову для сканування необроблених даних:

1) щоб знайти інтуїтивні ідеї для людей, вони краще розуміють бізнес-процеси, що лежать в основі їх діяльності;

2) шукайте моделі, які можуть передбачити результат або сутність певних ситуацій, використовуючи історичні або суб'єктивні дані.

Важливим положенням інтелектуального аналізу даних є банальність шуканих моделей. Це означає, що знайдені зразки повинні показувати несподіваний і неочевидний порядок у даних, названих прихованими знаннями.

OLAP (онлайн-аналітична обробка в реальному часі) – це технологія обробки інформації, яка охоплює складання та динамічну публікацію звітів і документів. Аналітики використовують її для швидкої обробки складних запитів до бази даних. Причина, через яку використовується OLAP для обробки додатків, полягає у швидкості. Реляційні бази даних зазвичай зберігають об'єкти в окремих, добре нормалізованих таблицях. Ця структура корисна для оперативних баз, але складні запити з декількох таблиць виконуються відносно повільно. Хороший шаблон запитів не змінюється в просторовій базі даних. OLAP створює знімок реляційної бази даних, а потім перетворює його в просторову модель запитів. Час обробки додатків, описаний в OLAP, становить приблизно 0,1% додатків, аналогічних реляційним базам даних.

4. Системи електронного документообігу

Документи є основним джерелом інформації для будь-якої організації, тож робота з ними вимагає відповідних висновків. Документи забезпечують інформаційну підтримку прийняття



управлінських рішень на всіх рівнях і супроводжують усі бізнес-процеси.

Документообіг – це безперервний процес руху документів, який об'єктивно відображає діяльність організації та дозволяє своєчасно її обробляти. Необхідний документ, утрата копій, затримка відправки й отримання та тривалий пошук помилок співробітника містять повний перелік проблем, які виникають при створенні неефективного робочого процесу. Це може істотно уповільнити і, у виняткових випадках, повністю порушити роботу організації.

Система електронного документообігу (СЕД) – це нове покоління систем автоматизації бізнесу. Основними завданнями автоматизації в цих системах є документообіг (у широкому сенсі, від звичайних документів до будь-якого формату і структури) і бізнес-процеси, які являють собою переміщення й обробку документів. Такий підхід до автоматизації бізнесу конструктивний і універсальний, який автоматизує робочий процес, а всі бізнес-процеси підприємства являють собою єдину концепцію та єдиний програмний інструмент.

До функцій засобів електронного документообігу відносяться:

- запис пошти (вхідної, вихідної);
- електронний архів документів;
- затвердження документів;
- контроль за виконанням документів і розпоряджень;
- процедури управління бібліотекою;
- опис посадових обов'язків системи управління знаннями.

Згідно з деякими дослідженнями, середній відсоток робочого часу співробітників – це:

- знайти документи по квитанції – 20%;
- погодження та затвердження документів – 20%;
- передача документів між підрозділами – 10%;
- підготовка типових звітів про рух документів – 10%.

Тобто середній час, що витрачається співробітниками на



обробку документів, становить понад 60%. Крім того, деякі співробітники віддають цим операціям весь свій робочий час.

Використання СЕД забезпечує:

- значне скорочення часу пошуку, подачі, затвердження документів і щоденного робочого часу (більше ніж у 10 разів);
- паралельна конструкція (наприклад, паралельна координація);
- безперервний рух документів, затвердження документа і процес затвердження будуть прозорими і здійснюватися в режимі реального часу;
- віддалений доступ до бази даних (відсутність ключових співробітників в офісі через відрядження не припиняє роботу з документами – нове покоління СЕД дозволяє віддалено працювати з документами як через браузер, так і по електронній пошті);
- ефективний пошук документів за найменшим набором атрибутів;
- скоротити часові витрати на складання стандартних звітів про рух документів.



РОЗДІЛ 14

ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА

Тема 1. ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА

- 1. Лідерство: життєві та професійні площини.**
- 2. Влада та лідерство в управлінському контексті.**
- 3. Типологія лідерів.**

1. Лідерство: життєві та професійні площини

Актуальність розвитку лідерських якостей у студентів економічних спеціальностей обґрунтована тим, що в час нестабільності соціально-економічних умов господарювання ефективність управління змінами безпосередньо залежить від трьох здібностей топ-менеджерів та управлінців:

- завжди бути першим у будь-яких умовах зовнішнього та внутрішнього оточення;

- уміння вести за собою команду;

- готовність помилятися та визнавати помилки.

У сучасному контексті лідерство – це стратегія відповідальності. Барт Нанус акцентує, що сучасний лідер володіє сімома креативними здібностями:

- далекоглядністю;

- вправністю здійснення змін;

- спроможністю до побудови організацій;

- хистом до випереджаючого навчання;

- ініціативністю;

- здатністю розуміти взаємозалежності;

- високим ступенем чесності та цілісності характеру.

Джеймс О'Тул виокремлює такі чотири риси справжнього керівника-лідера:

- цілісність індивідуальності;

- довіра;



- спроможність слухати;
- повага до підлеглих.

В умовах зовнішніх ризиків справжні лідери самі не бояться помилок і не залякують свою команду страхом помилки. У цьому аспекті до лідерських навичок відносять уміння:

- аналізувати суть помилки;
- формувати правильне до них ставлення;
- вчасно робити висновки;
- будувати нові стратегії та корегувати засоби досягнення цілей.

Феномен сутнісного поняття «лідерство» полягає у тому, що воно має як універсальний характер прояву, так і складний соціальний зміст:

- існує в усіх формах суспільного життя (економічного, політичного, сімейного, релігійного, наукового, меценатського, соціального (від вуличних зграй до масових демонстрацій);
- побутує абсолютно в усіх віхах розвитку економічних систем: від первісної економіки до цифрової;
- вчені досі дискутують навколо питання, чи лідерство є вродженою рисою, чи набутою;
- лідерські компетенції ґрунтуються на поєднанні ІГ та ЕГ, тому їх ніколи не замінить штучний інтелект;
- феномен лідерства є предметом дослідження ряду наук (філософії, менеджменту, психології, політології тощо);
- існує парадокс: чим більше досліджують феномен лідерства, тим більше таємниці залишається.

Отож лідерство властиве кожній сфері діяльності людини, тому що людям потрібне виокремлення вожаків/керівників/послідовників/лідерів. Першим яскравим проявом лідерства є доба матриархату. Хоча в примітивному суспільстві приватні інтереси особи ще не були чітко виражені, проте жінка, в якій сильніше розвинена інтуїція, добре вела за собою рід чи плем'я, тобто виконувала функції лідера задля фізичного виживання общинників.

З розвитком соціально-економічних відносин ще в Стародав-



ньому світі виникає необхідність упорядкування поведінки індивідумів і гармонізації дій у межах держави. Тоді-то й на арену виходить політичний лідер, який спроможний визначати спільну мету, шляхи її досягнення, влаштовувати процес ієрархії ролей та функцій суспільства.

Інтерес до дослідження феномену лідерства простежується у працях античних істориків Геродота, Фукидіда, Плутарха. Лідерами вони вважали богів, царів, вождів, полководців. Платон ототожнював лідера з філософом, з його вродженою схильністю до істини, знань і досконалості.

Першим дослідником феномену прояву політичного лідерства вважають Н.Макіавеллі. За його словами, політик повинен поєднувати в собі риси двох звірів: лева (щоб перемогти у відкритому бою ворога) та лисиці (щоб обійти розставлені капкани). Отже, у політичному лідері він вбачає сильну та владну особистість, яка «залізною рукою» впевнено захищає інтереси держави та веде до високої мети. Н.Макіавеллі першим ототожнив категорії «лідерство» та «влада»:

- джерелом влад лідера є підтримка його прибічників;
- підлегли мають чітко розуміти, чого очікує від них володар-лідер;
- лідер повинен мати сталеву волю до виживання;
- можновладець повинен бути для всіх еталоном мудрості й справедливості.

Сьогодні в наукових джерелах є понад 300 визначень поняття «лідерство» в площині психологічних, соціальних, управлінських особливостей. Західні дослідники розглядають феномен лідерства за двома рівнями:

- теоретичним (створення різних філософсько-історичних, управлінських і політичних концепцій лідерства);
- утилітарним (проведення емпіричних досліджень та вироблення практичних рекомендацій).

Так, соціолог Дж. Дьюї стверджував, що саме імпульси від лідерів хаотично зрушують натовп і розвиток суспільства. Політолог



С. Хук до такої міри фетишизував роль політичного лідера, що стверджував: Друга світова війна стала наслідком злої волі Гітлера, а не результатом загальної кризи ринку. Лідера він ототожнював із «надлюдиною» без моралі (за концепцією Ф. Ніцше), проте із залізною волею, яка веде слабких як батько (за ідеєю З. Фрейда).

К. Маркс теж досліджував якості лідерів у площині інтересів соціальних станів та еволюції економічних систем.

Сучасні західні дослідники акцентують увагу на психологічних аспектах. Лідерство – це соціально-психологічне явище, яке виникає і реалізується тільки в суспільстві.

Можна узагальнити, що феномен лідерства проявляється в тому, що воно існує скрізь, де утворюється група (у великих/малих компаніях, у матеріальній та духовній сфері), і проявляється як «ознака номер один будь-якої організації». Існує дуже багато визначень лідерства відповідно до різних підходів і теорій. Ось кілька з них.

1. Лідерство – це різновид вертикальної влади, її носієм виступає одна людина або група осіб.

2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень, це керівна посада.

3. Лідерство – це вплив на інших людей через здатність лідерів притягувати до себе людей (несвідомо викликати захоплення та любов), що проявляється в домінуванні чи підпорядкуванні.

4. Лідерство – це влада, тому що полягає у здатності кількох осіб, які перебувають «на вершині», змушувати інших робити те, що останні в інших умовах могли би не робити.

Лідер (від англ. leader – ведучий) – авторитетний член компанії чи соціальної групи, який через особистий вплив змінює хід процесів і взаємовідносин у команді.

Американський вчений Р. Такер у праці «Політика як мистецтво керівництва» визначив лідерство як вплив на розум та енергію людей.

Поняття «лідерство» належить розглядати в поєднанні таких змістових категорій: «управління», «керівництво»,



«повноваження», «влада» та «вплив».

Якості, якими володіє лідер, об'єднують у три групи:

1) Природні:

- магнетизм особи;
- сила характеру;
- рішучість;
- інтуїція.

2) Етичні:

- чесність;
- гуманність;
- відповідальність.

3) Професійні:

- аналітична складова розуму;
- компетентність;
- адаптивність;
- готовність до компромісів.

2. Влада та лідерство в управлінському контексті

В управлінні влада – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Існує логічний ланцюг між поняттями «управління» – «керівництво» – «керувати», який поєднується різними ступенями прояву влади. Так, «управління» – часто асоціюють з процесом впливу однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань. А «керівництво» менеджерська наука визначає як одну із функцій «управління». Отож «керувати» означає приводити інших до успіху через комбінацію різних форм влади та методів впливу.

Сутність поняття «влада» науковці розглядають у таких аспектах:

- хист і потенціал утілювати власну волю, впливати на поведінку та долю інших людей шляхом насилля (державна, економічна, політична, сімейна), авторитету й права;
- основа політики (центральна, організаційно-регулятивна та контрольна);



- одна з центральних проблем філософії;
- питання культури цілого суспільства й окремої людини.

Оскільки влада – неодмінна передумова можливого успіху в діяльності будь-якої організації, то є сенс виокремити 7 форм влади керівника:

1. Влада примусу – передбачає певні стимули та можливості покарання.

2. Влада винагороди – допускає шанс для людини отримати дещо цінне.

3. Експертна влада – базується на безапеляційних, офіційно підтверджених знаннях, хоча менш стійка, ніж харизматична.

4. Еталонна (харизматична) влада – вплив лідера на групу завдяки його винятковим характеристикам, які хочуть копіювати підлеглі.

5. Законна (традиційна, легітимна) влада – опирається на законодавчу базу.

6. Інформаційна влада – тримається на присутності у керівника фактичної інформації.

7. Влада, заснована на участі – ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень і делегуванні їм частки повноважень.

Влада може набувати різні форми:

1. Утилітарна влада – це вплив на виконавця за допомогою сильних мотивів-винагороди.

2. Авторитарно-нормативна влада – це законна влада, при якій вказівки керівника є обов'язком для виконавця.

3. Об'єднана влада – поведінка працюючих вписується (часто неусвідомлено) в норми та культуру організації.

Фахівці розробили кілька підходів до класифікації типів влади. Останні наукові джерела виділяють десять типів влади, які поділені за двома базисами – особистий та організаційний.

Особиста основа влади:

- Експертна влада.
- Еталонна влада.



- Правова влада.
- Інформаційна влада.
- Потреба у владі.

Організаційна основа влади керівника:

- Прийняття рішення.
- Влада винагород.
- Влада примусу.
- Влада над ресурсами.
- Влада зв'язків.

Природно, що між цими двома джерелами влади виникають взаємовідносини, які формують вибір певної стратегії впливу на команду.

Світовий досвід свідчить, що сила влади має тенденцію до послаблення. Ступінь міцності влади залежить від компетентності та професіоналізму формального керівника сформувати цілі та цінності команди. А також від бажання неформального лідера спрямовувати енергію людей у позитивне русло. Ідеально, коли керівник більш високого рангу об'єднується з неформальним лідером у приведенні до норм ситуації. В іншому випадку – настає безвладдя та хаос.

Тому важливо вирощувати серед підлеглих лідерів. Для ефективного довготривалого функціонування команди необхідно дотримуватися «балансу влади» – оптимального співвідношення двох видів влади: підлеглих від керівника і керівника від підлеглих. Ідеального рецепту управління для всіх ситуацій немає. Майстерність сучасного керівника-лідера полягає в пошуку та поєднанні унікальних правил і принципів управління командою, адекватних до конкретної ситуації.

3. Типологія лідерства

Типологія лідерства ґрунтується на двох протилежних підходах – діловому (інструментальному) й емоційному.

Інструментальний тип лідерства передбачає, що він ініціює шляхи розв'язання певної проблеми. Тож лідер володіє такими



компетенціями та навичками:

- організаторські здібності;
- уміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми;
- планувати; мислити масштабно;
- використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології;
- генерувати ідеї;
- адаптивність і креативність;
- відповідальність за прийняте рішення.

Емоційний лідер виступає регулятором настрою команди у проблемних ситуаціях [3]:

- до позитивних ролей емоційного лідера відносять бажання попередити та погасити конфлікт, зняти напругу, налаштувати членів групи на успіх;
- у негативній площині емоційний лідер сіє паніку, посилює невдоволеність і опір команди в русі до досягнення поставлених цілей.

На сьогоднішні проведено тисячі наукових досліджень з проблематики лідерства, які сформувались у такі концепції:

- теорія особистих якостей;
- поведінкова теорія лідерства;
- ситуаційна теорія лідерства;
- теорія емоційного інтелекту;
- теорія харизматичного лідерства;
- гендерна теорія лідерства.

Теорія особистих лідерських якостей була однією з перших, яка старається виявити якості «великих людей» в історії, базується на гіпотезі про те, що лідерами народжуються, а не стають. До набору таких рис відносять:

- інтелект;
- привабливість;
- ініціативність;
- впевненість;
- відповідальність;



– комунікабельність.

А от з позицій концепції лідерська поведінка, навпаки, вважається, що лідера можна виховати. Зокрема, концепція лідерської поведінки містить такі відомі теорії:

1. Три стилі керівництва Левіна, який виділив такі стилі лідерства:

- демократичний;
- автократичний;
- поблажливий;

2. Дослідження університету штату Огайо, які ґрунтуються на кількісному та статистичному аналізі, свідчать про високу ймовірність відточити навички лідерства протягом життя в таких двох площинах:

з одного боку – за показниками рівня уважності, поваги та довіри до своїх підлеглих;

з іншого – в аспекті класичних правил менеджменту (планування, організації, керівництва та контролю);

3. Дослідження Мічиганського університету щодо двох стилів лідерської поведінки:

перший – орієнтація на працівників (керівник розуміє інтереси підлеглих, поважає їх індивідуальність і бере до уваги їхні потреби);

другий – орієнтація на виробництво (максимізація прибутку);

4. Система управління Лайкерта спрямована на класифікацію різних організаційних систем за:

- природою мотиваційних стимулів;
- характером комунікацій;
- способами управлінських рішень;
- установками цілей і пріоритетів;
- видами контролю;

5. Управлінська сітка Роберта Блейкана та Джейн С. Моутона, яка ґрунтується на балансі перетину інтересів виробництва та колективу:

- концепція винагородження і покарання;
- замітники лідерства.



В аспекті ситуативної теорії лідерство тлумачиться як продукт ситуації щодо вибору адекватної поведінки, комбінації особистісних рис в аспекті змін.

Харизматичне лідерство притаманне окремими видатним постатям (Македонський, Наполеон, Лінкольт, Черчель), які викликають поклоніння та безапеляційну віру в їх можливості. До харизматичних рис відносять: яскраву зовнішність, риторику, складний і тяжкий життєвий шлях, рішучість у критичні моменти історичного розвитку, незалежність характеру, впевнена манера триматися. М. Вебер назвав таких лідерів «місією», коли влада впливає не з юридичних норм, а з особистих якостей. У сучасному житті харизматичність лідера проявляється як поєднання раціональних та ірраціональних очікувань натовпу через добровільне визнання його винятковості та фанатичне наслідування його поведінки.

Комплексна теорія розглядає феномен лідерства в успіху спільної групової діяльності та організації міжособистісних стосунків команди.

Зокрема, теорію винагородження і покарання Дж. Хоманс назвав ланцюгом «соціального обміну» матеріальними цінностями й емоціями, в якому людина орієнтується на своєрідне «очікування винагороди чи покарання», що складає мотив її поведінки.

За видами виділяють:

- формальне лідерство, яке пов'язане зі встановленими правилами призначення керівника і передбачає функціональні відносини;

- неформальне лідерство, що виникає на підставі особистих взаємин учасників.

Ці види лідерів або доповнюють один одного, або конфліктують, що збільшує чи зменшує ефективність роботи команди.

Відповідно до сформульованої лідерами мети чи програми, їх можна класифікувати на такі два класи:

- романтиків, які наполегливо йдуть до мети, готові на жертви й мобілізують усі сили, незважаючи на перешкоди;



– прагматиків, які завжди співвідносять існуючі ресурси з поставленими цілями та можуть відмовитися чи змінити мету на більш реальну.

Відповідно до використання засобів впливу виділяють такі типи лідерів:

- радикалів, які є прихильниками рішучих дій;
- реформістів, які схильні до поступових перетворень.

Основним меседжем лідерства є рівень сили впливу на команду, який залежить від співвідношення якостей лідера до рис членів колективу.

Цікавим підходом до ранжування лідерів є ідея М. Херман:

– «прапорonoсець», який не лише визначає цілі, але й указує для своїх прибічників шляхи їх досягнення;

– «торговець», який відстоює інтересів своєї команди;

– «служитель», яким керують його прихильники;

– «пожежник», який стає лідером у випадкових ситуаціях, як реакція на виняткові реалії життя.

За характером і діапазонами діяльності розрізняють лідерів 3-х рівнів:

– лідер першого рівня (малої групи в організації);

– лідер другого рівня (компанії, асоціації, партії);

– лідер третього рівня (управлінець, політик чи діяч у національній системі владних відносин).

Лідерство в малих групах ґрунтується на оцінці особистих рис колективом у процесі безпосередньої спільної діяльності. Він виконує функції «мозкового центру» при розв'язанні проблем групи та відноситься, згідно з класифікацією, до «першого рівня». Такий лідер повинен проявити у процесах захисту інтересів певної групи:

– прагматизм;

– організаторські здібності;

– комунікабельність;

– діловитість;

– уміння знімати напруження всередині групи;



- підприємливість.

Успішні лідери першого рівня часто переходять на другий щабель. Їм додатково притаманні ще й такі риси:

- аналітичність мислення;
- компетентність в галузі управління;
- велика працездатність;
- принциповість в дотриманні цінностей компанії;
- уміння переконувати, вести за собою та викликати довіру людей;

- схильність до альтернативного пошуку й оптимізму.

В теорії менеджменту є ряд підходів до управління змінами, в яких основна роль належить лідеру, зокрема: 1) емпірично-раціональні стратегії, зміст яких ґрунтується на гіпотезі про те, що люди ефективно діють лише після того, як отримують підтвердження необхідності та користі змін; 2) нормативно-перевиховні стратегії, які припускають, що мотивація та поведінка людей ґрунтується не лише на логіці, але й ставленні, цінностях, міжособистісних стосунках, прихильності та навичках, тому існує потреба в детальному аналізі відповідних суб'єктивних чинників; 3) владно-примусові стратегії, в основі яких лежать політичні чи економічні санкції (позитивні і негативні) та примус. Отже, процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та війни можна назвати психічним процесом зі значним емоційним навантаженням.

Згідно зі стандартами, до освітніх програм з підготовки фахівців з економічних спеціальностей, важливість лідерських компетенцій визначено як один із факторів «формування керівників нового типу» – лідерів відданих своїй справі, готових ініціювати пошук і втілювати в життя найсміливіші задуми, впевнено вести за собою інших. Сучасний лідер п'ятого покоління повинен бути здатним: створювати персональний бренд; формувати стратегічні партнерства; проєктувати комунікації (міжособистісні, групові та організаційні); оцінювати конкурентне положення компанії за формальними та неформальними



комунікаційними індикаторами; критично осмислювати умови та наслідки прийнятих управлінських рішень.

Тема 2. ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 1. Лідерство та керівництво.**
- 2. Місія та функції лідера команди.**
- 3. Майстерність лідера-управлінця: мотиви та стимули.**

1. Лідерство та керівництво

У практиці управлінського впливу є такі три кити, як «керівництво», «лідерство» та «влада», що зрідка зосереджені в одних руках – не завжди керівник автоматично стає лідером команди і має абсолютну владу над підлеглими. Часто реальна влада офіційного керівника чи статусного лідера залежить від його особистих якостей та ситуацій. Сьогодні кожна фірма прагне знайти менеджера-лідера, який здатний брати на себе ініціативу та відповідальність за отримані результати. Такий менеджер має не лише сам повністю «викладатись» на роботі, але й уміти вмотивувати всіх членів команди працювати «на повну». Отже, справжній лідер – це командний гравець, тому його головною компетенцією є здатність до групової взаємодії. Керівник чи лідер в реалізації влади дотримується певного стилю керівництва – манери впливу на підлеглих: автократичного, демократичного чи ліберального. Аналіз сучасної економічної літератури дає підстави виокремити, що:

1. Керівник – призначена на посаду людина для здійснення відповідального та кваліфікованого управління організацією. Він керує людьми виключно з позицій посадових інструкцій, та не завжди володіє лідерськими якостями. Керівник стоїть на чолі організації, досяг влади, тому підлеглі зобов'язані визнавати його як лідера та виконувати делеговані ним повноваження.

2. Лідер – неформально об'єднує групову діяльність



(організовує та спрямовує зусилля команди) завдяки особистому авторитету. Це харизматична людина, яка має риси особистості як керівника, так і лідера, має підтримку та послідовників серед команди.

У реальній практиці влада проявляється в синтезі понять «керівництво» та «лідерство». Доцільно розмежовувати функціональну сутність цих понять (таблиця 14.2.1).

Таблиця 14.2.1

Розмежування понять «лідер» та «керівник»

Риси	Керівництво	Лідерство
Місія	Наказує – здійснює регуляцію офіційних відносин цілої певної організації	Веде за собою – здійснює регуляцію міжособистісних відносин в середині групи.
Джерело виникнення / статус	Призначається ззовні, вищим керівництвом. Явище більш стабільне. Має владні повноваження, зокрема – на застосування санкцій. /Адміністратор – протистоїть групі підлеглих, виступає як стимулююча зовнішня сила.	Висувається з числа оточуючих його людей «один з нас». Явище менш стабільне і залежить від настрою групи. Санкції – неформальні. / Новатор – перетворює колектив у єдину команду, проявляється як внутрішня мотивуюча сила.
Стиль керівництва	Монополія на процеси прийняття рішень та контролю їх виконання.	Запрошує кожного співробітника до прийняття рішень.
Механізм ухвалення рішень	Доручає – механізм прийняття рішень складний та не завжди ухвалений даною групою, опирається на контроль.	Надихає – рішення приймають безпосередньо за групової ініціативи та довіри.
Природа відносин з підлеглими	Шана. Довіру вибудовує з ієрархії системи. Стержень дій – планування. Тиск. Передбачає ієрархічне підпорядкування.	Обожнення. Довіру заслуговує у людей. Основа дій – бачення та горизонтальне спонукання. Підтримка. Передбачає послідовників.
Сфера впливу	Сфера дій широка – вся певна соціальна система. Виникає цілеспрямовано та під контролем різних елементів цієї структури.	Сфера діяльності вузька – переважно мала група. Виникає стихійно.



Автократичний стиль – керівник нав'язує свою волю підлеглим через великий діапазон влади, примусу, регламенту. До позитивних характеристик цього стилю відносять: порядок, відданість, можливість передбачення результатів і зменшення ризику, організованість, оперативність, настирливість тощо. До негативних – гіпертрофована централізація влади, є тенденція до стримування індивідуальної ініціативи, свідоме обмеження фідбеку з підлеглими, нетерпимість до критики, формальне проведення нарад, застосування адміністративних стягнень тощо.

Демократичний – не нав'язування, а ухвалення рішення в площині всіх рівнів управління з активним залученням виконавців. До сильних сторін належать: децентралізація повноважень, довіра, відкритість і посилення мотивації при виконанні завдань. Слабкими сторонами є те, що реалізація вимагає тривалого часу.

Ліберальний – зняття лідером з себе відповідальності та самоусунення від влади на користь групи, панує максимальна воля виконавців, що опирається на їх самоконтроль. Сильними сторонами цієї манери управління є те, що він дозволяє почати справу так, як це бачиться і без втручання лідера. Слабкими – збільшується ризик неефективності прийнятих рішень через швидкість і напрям руху без лідерського втручання.

2. Місія та функції лідера команди

Основне завдання лідера – ефективно стимулювати команду, спрямовувати її досягнення визначених завдань, забезпечити дієвими засобами їх реалізації. При виконанні конкретного завдання в певній ситуації лідер демонструє більш високий, ніж інші члени команди, рівень активності, участі та впливу на поведінку інших.

У різних дослідженнях визначаються десятки різних дефініцій лідерства:

1. Функція особистості, яка володіє певними рисами.
2. Наслідок сили особистості.
3. Фокус групового процесу.
4. Мистецтво встановлення згоди поміж людьми.



5. Особистий соціальний контроль.

6. Поведінка індивідуума, який включений в управління групою діяльністю.

7. Здатність емоційно впливати на людей.

Згідно з популярною в західній економіці «теорією рис лідера», лідер у різних ситуаціях проявляє різний набір рис (почуття гумору, такт, здатність передбачення, уміння привертати до себе увагу) та функцій (мотивувати, змінювати, творити чи ламати). За цією концепцією, лідер в одному випадку має роль «капітана футбольної команди», в іншому – «наукового наставника», а ще в іншому – «керівника політичної організації». Отож сутність лідера зводиться до певної ролі, якої потребує конкретна група. При цьому лідер наділяється особливими або навіть необмеженими повноваженнями.

Е. Фромм і Д. Рісмен окремо виділяли функції політичного лідера, ціна якого в суспільстві зростає адекватно до політичної кон'юнктури, зокрема інтеграція та мобілізація соціуму, суспільна відповідальність, захист інтересів класу, партії, підтримка законності.

Психоаналітики виділяють функції лідера крізь призму типів лідерства: «Соверен», «Організатор», «Вождь», «Тиран», «Спокусник», «Кумир», «Дурний приклад», «Козел відпущення», «Вигнанець» тощо.

Лідер може бути, а може й не бути керівником групи. У загальному в групі лідерство проявляється через такі складові, як емоційний, діловий та інформаційний вплив.

Виокремимо основні функції лідера в сучасній управлінській науці:

1. Установлення та підтримання норм групової поведінки.
2. Мотивування поведінки команди до дотримання встановлених норм.
3. Координування групової поведінки.
4. Контролювання поведінки кожного члена команди.
5. Планування короткострокових і довгострокових дій команди та інструментів досягнення цілей.
6. Установлення додаткових цілей (змагання з іншою



командою, освоєння нових навичок, впровадження інновацій).

7. Експертна влада лідера.
8. Речник інтересів команди.
9. Арбітр команди.
10. Еталон моделі поведінки для інших членів команди, приклад.
11. Бренд команди.
12. Носій відповідальності.
13. Ідентифікатор з позитивними емоціями, «батько».
14. Виразник групової провини.

3. Майстерність лідера-управлінця: мотиви та стимули

Феномен лідерства настільки багатогранний, що сьогодні експерти наголошують на зміні вектора в управлінні: перехід від загального лідерства TQM (Total Quality Management) до лідерства на основі якості TQL (Total Quality Leadership). Мета лідера щодо досягнення успіху команди – це створення певного «магніту», силу якого можна значно посилити, якщо загальна мета не буде суперечити особистим потребам тих людей, якими він прагне керувати. Отож лідер повинен розуміти й застосовувати ефективні інструменти стимулювання та мотивації.

Якщо керівник-лідер майстерно демонструє своє прагнення допомогти іншим людям досягти їх цілей, то підлеглі також будуть прагнути допомогти лідеру досягти того, чого він бажає. Боб Хазарт, президент мережі готелів Quality International, сказав: «Мета, сформульована зрозумілою мовою, є магнетичним фактом об'єднання команди, тоді як помилкова і незрозуміла – приводить до розмагнічення і дезорієнтації дій членів команди. 99 % всіх співробітників прагнуть виконати свою роботу добре. Як вони її виконають насправді, залежить від того, на кого вони працюють».

Мистецтво формулювання цілей полягає в знайденні мотиваційних точок членів команди і має три важливі складові:

1. Лідер сам для себе має чітко визначити межі своєї справжньої мети («не можна зразу охопити все те, що не



охоплюється»);

2. Визначити свою мету як ту, що є суттєвою для команди («сало в пастці для мишки»);

3. Пояснити мету всім членам команди так, щоб кожний сприйняв її як досягнення власних цілей («усе в шоколаді»).

Під мотивацією лідер розуміє процес активізації енергії та бажання до дій інших людей, які можуть принести йому користь. Мотивом є те «щось», що всередині людини. Активізація мотиву здійснюється самою людиною як відповідь на зміни певних зовнішніх фактів.

Стимулом є будь-який зовнішній вплив, який змушує до тих чи інших дій (Осел іде як за морковкою, так і з-під палиці). Стимул, на відміну від мотиву, знаходиться поза людиною, часто їй непідвладний і нею не розділений. Використання стимулів не приводить автоматично до активізації бажаних мотивів, але може несподівано активізувати небажані мотиви.

З часом дії стимулу притупляються, тоді як сила впливу мотиву зберігається на попередньому рівні, а деколи може і зрости.

Вмотивована поведінка будь-якої людини умовно поділяється на три складові:

- усвідомлення потреби;
- поява бажання;
- здійснення дій.

Якщо потреби не усвідомлюються як «незадоволені», то не можна вести мову про вмотивовану поведінку. Проте, при умові, що потреби усвідомлюються як «незадоволені», виникає бажання, яке може бути двояким:

– викликати спонукання до дії задля задоволення усвідомленої потреби;

– викликати дії, що спонукають змиритися з незадоволеністю.

Причиною вмотивованої поведінки завжди є саме «незадоволене бажання». Незадоволених бажань може бути ціла низка, і якщо вони конфліктують, то перемагає найбільш болюча в даний час потреба. Правильно вибудований лідером ланцюг



мотивації поведінки може зберігатися досить довго без зайвого впливу з боку лідера.

Отже, усвідомлення природи прояву зовнішньої поведінки людини потребує від лідера глибокого розуміння збудників мотивів і потреб. Невиправлені помилки в минулому лідера стягують ланцюг умотивованої поведінки у вузол нерозв'язаних проблем. Виокремимо три аксіоми для лідера стосовно вмотивування людей:

1. Поведінку людей легше сприйняти, ніж зрозуміти.
2. Фактори мотивації поведінки завжди індивідуальні.
3. Ланцюг умотивованої поведінки посилюється, якщо бажана поведінка підтримується увагою лідера.

Економічна теорія виділяє, згідно з пірамідою Маслоу, найбільш значимі для людини потреби, які і стають «больовими» точками для збудження мотивів. Експерти виділяють 12 найбільш вагомих мотивів, що спонукають людей до тих чи інших дій на робочому місці:

1. Потреби у високому заробітку, матеріальній винагороді і матеріальних благах.
2. Потреби в комфортних фізичних умовах роботи.
3. Потреби у структуризації роботи, отримання зворотного зв'язку та інформації про власну роботу, потреба у зниженні ступеня невизначеності.
4. Потреби в соціальних контактах на рівні тісного спілкування з більшою кількістю людей.
5. Потреби у стійких тривалих взаємовідносинах з невеликою групою людей.
6. Потреби у визнанні заслуг, відгуках про свою роботу, в придбанні суспільної значимості.
7. Потреби у досягненні та покладанні для себе сміливих шалених цілей.
8. Потреби у впливовості та встановленні контролю над іншими.
9. Потреби у різноманітності та змінах, бажання постійно відчувати стимулюючий інтерес.



10. Потреби в пізнанні світу, креативності та розширенні світогляду.

11. Потреби в самостійності, незалежності та самовдосконаленні своєї особистості.

12. Потреби в суттєвій цікавій і корисній для суспільства та вдячній роботі.

Часто на тренінгах з мотивації проводять такий кейс: «Щоб зрозуміти й активізувати свої збуджуючі мотиви, уявіть ситуацію, коли вам потрібно сказати власну надгробну промову і почути, що люди скажуть про вас у цей момент...».

Зауважимо, що в часи глобальних викликів, таких як війна, блекаут, пандемії, економічні кризи, лідерські стратегії повинні бути адаптивними – здатність системи швидко реагувати на нові ситуації і вимоги управлінських часу та простору, які неминуче виникатимуть. Головне – щоб було максимум збігів у векторах зміни системи управлінських рішень: уряду, бізнесу та індивідумів. Обрання лідером того чи іншого підходу щодо зменшення опору команди до змін, залежить від таких факторів:

- 1) сила опору;
- 2) величина цільової аудиторії;
- 3) ставка успіху;
- 4) наявність ресурсів (людських, часових, фінансових, інформаційних).

Отже, в часи невизначеності виникає гостра потреба в керівниках команди нового типу, відданих своїй справі, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, шукати шляхи ефективних рішень, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми, які можуть впевнено впроваджувати інноваційні ідеї та вести за собою інших. Сучасний менеджер як лідер команди повинен володіти відповідними компетенціями, зокрема:

– Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері економіки та у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів економічної науки.



– Загальні компетентності: набуття гнучкого та креативного мислення, відкритість до застосування знань та компетентностей щодо функціонування та розвитку економічних явищ і процесів в широкому діапазоні можливих місць роботи та повсякденному житті; здатність виконувати дослідження в групі під керівництвом лідера, працювати в команді фахівців з різних підрозділів.

Сьогодні саме майстерність мотивації команди є визначальною метою для всіх дев'яти стратегічних моделей типів менеджерів: «менеджер класичної школи управління; цілеспрямований стратег; керівник з десятьма особами; фахівець з політичних ризиків; жрець конкурентоспроможності; проникливий перетворювач; адепт самоорганізації; стратег вирішального повороту; антикризовий лідер».

Ключовими елементами лідерської компетентності керівників є:

1. Знання:

- особливостей командної роботи працівників різних типів;
- природи мотивів і стимулів;
- смислу емоцій та важливості управління ними у процесі взаємодії;
- природи конфліктів і способів їх вирішення.

2. Уміння:

- працювати з виразниками різних стилів менеджменту та налагоджувати ефективну взаємодію;
- бути лідером у всіх спрямуваннях: як для підлеглих і рівних за статутом, так і для керівників;
- використовувати як власні емоції, так і підлеглих для створення та підтримання командного духу;
- навчати лідерству інших, розвивати у керівників навички ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, делегування, комунікації;
- проявляти лідерство шляхом подолання конфліктів.

3. Формування та підтримка ефективного іміджу лідера: продукувати позитивні асоціації; диференціація іміджевих меседжів за потребами конкретних цільових аудиторій та проведення PR позитивного іміджу.



Тема 3. РОЛЬ ЛІДЕРА В СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

- 1. Командоутворення: феномен Team Building.**
- 2. Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди.**
- 3. Командна згуртованість: соціально-психологічні особливості.**

1. Командоутворення: феномен Team Building

Сьогодні поняття «Team building» стало популярним як у науковій літературі, так і в Соціальних мережах. Сутність процесу командоутворення досліджують в аспекті менеджменту, психології та публічного адміністрування.

Сенс категорії «Team building» можна розкрити такою цитатою: «спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію».

В умовах поширення цифрових технологій відбуваються значні зміни в підходах командного менеджменту. Традиційні моделі управління персоналом трансформуються в різні формати Team Building. Ці процеси спричинені такими реальними факторами:

- через поширення нових цифрових каналів комунікації змінилися акценти в тлумаченні змісту праці;
- змінилися форми зайнятості;
- карантинні обмеження для організацій посилили роль самоконтролю виконавців;
- підвищився ступінь освіченості населення;
- прискорилися темпи мобільності людського капіталу;
- з'явився попит компетентності нового ґатунку;
- зросла вагомість ціннісних драйверів мотивації;
- посилилась індивідуалізація.



У наукових дослідженнях є безліч аргументів щодо переваг командної роботи та тимбілдингу (табл. 14.3.1).

Таблиця 14.3.1

Цитати про значення комадоутворення

№	Автор	Сутність
1	Лі Якокка	Зазначає, що: «Персонал підприємства – це як футбольна команда: хлопці повинні грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей. Всі господарські операції можна в результаті звести до позначення трьома словами: люди, продукти, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити».
2	Ральф Емерсон	Вказує, що: «Спільна праця запалює в людях таку лють звершення, якої вони рідко можуть досягти поодиночі».
3	Саллюстій	Акцентує: «При єднанні і мале зростає, при розбраті – і найбільше розпадається».
4	Франсуа де Ларошфуко	Писав: «Той, хто уявляє, що може обійтися без інших людей, – дуже помиляється, а той, хто уявляє, що інші не можуть обійтися без нього, – помиляється ще більше...».
5	Олег Євтіхов	Виокремлює: «Діяльність лідера – це продукт відносин у колективі, які складаються з актів лідерства в особливих ситуаціях. Результат вирішення проблемних питань та продукти всієї діяльності будуть залежати від сприйняття та свідомості послідовників».
6	Олександр Квасник	Аргументує: «Лідер – особистість, діяльність якої спрямована на створення команди, де враховано потреби кожного члена та його особисті, що дозволяє виконати програму організації, доклавши максимум зусиль і взаємодій. Спрямовує, спонукає та надихає колектив до виконання завдання з високим ступенем ефективності. Водночас сама особистість не втрачає власного «Я», має можливість проявити усі грані свого потенціалу, розкрити свої якості та компоненти індивідуальності – «самодостатності».
7	Готфрид Келлер	Ототожнює: «Свічка нічого не втрачає, якщо від її полум'я запалилася інша свічка».

Меседжем процесів із командоутворення є: «Талант виграє ігри, а команда – чемпіонати».

Зміст категорії «команда» можна трактувати як спільноту людей, об'єднаних ланцюгом таких індикаторів:



- єдність мети;
- площина взаємодоповнюючих співдій та вмінь;
- тісна взаємозалежність гравців;
- гнучка диверсифікація відповідальності за підсумки роботи.

Отже, дослідники феномен лідерства пов'язують здебільшого саме з рівнем групової соціальної взаємодії та комунікації – побудови ефективної команди.

Фундаментом командування є:

1. Вирощення «team skills» у ході управління командою:

- знайти баланс між загальною метою та приватними цілями командних гравців;
- підтримка відчуття відповідальності кожного члена команди за загальний успіх;

– корекція стилю та засобів менеджменту під зміни обставин діяльності;

– формування алгоритму взаємодії та поля для самоврядування;

– порядок узгодження командою системи рішень.

2. Еволюція «team spirit» або, іншими словами, – «командного духу»:

– підтримка психологічного комфорту команди та розвиток неформальних правил комунікації;

– зміцнення єдності та довіри;

– сприйняття кожним гравцем індивідуальних якостей інших;

– формування системи дієвої мотивації;

– отримання досвіду синергії ефекту взаємодії;

– зростання ваги неформальних лідерів думок;

– посилення лояльності.

3. Етапи командування:

– рекрутство;

– структуризація;

– розподіл ролей між членами команди;

– прийняття індикаторів оцінки вкладу кожного в спільний результат;



- оптимізація шляхів реалізації потенціалу;
- ротація гравців задля розширення поля «сильні сторони» та перспективи команди;
- структурна трансформація в разі виникнення необхідності процесів злиття, реструктуризації чи поглинення;
- формування командної культури;
- налагодження ефективних внутрішніх горизонтальних зв'язків усередині команди.

2. Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди

Лідер – це завжди непересічна особистість, яка надихає та спрямовує дії, розум та емоції людей у потрібний вектор досягнення цілей. Завдяки широкому спектру особистих якостей лідера та набору інструментів (психологічної мотивації, матеріального стимулювання, емпатії та інтелекту) він здійснює синергетичний вплив на ефективність роботи команди.

Сучасна управлінська наука розглядає три вектори розвитку лідерства:

1. Теоретико-методологічний рівень – розглядає лідерство як наслідок взаємодії учасників групи. Зокрема, інформацію про динаміку розвитку цієї групи формують організаційні здібності лідера оновлювати структурно-функціональні характеристики цієї групи.

2. Концептуальний рівень – досліджує лідерство як метод організації діяльності певної групи, зосереджений на досягненні поставлених цілей в «оптимальні терміни і з оптимальним ефектом». Сутність лідера реалізовується в майстерності поєднати складені соціальні відносини з об'єктивно існуючими реальними умовами.

3. Операційний рівень – вивчаються ефективність лідера в різних видах групової діяльності. Оцінюється ефективність лідерського стилю через рівень залучення кожного члена до загального успіху команди.



«Командоутворення» проявляється в усіх аспектах феномену: з одного боку – характеризує лідера як ефективного професіонала;

з іншого – власне лідерство стає невідривною складовою процесу «командоутворення».

Сьогодні вчені виділяють три складові поняття лідерства:

- стан і процес факту особистісних рис лідера;
- діяльність, де проявляється лідерство;
- команда як колектив одностайних-послідовників, які беруть участь у процесі, та як поле прояву лідерства.

Лідер нового ґатунку повинен так збалансувати складові процесу, щоб сформувати цільний ефективний життєздатний організм, який спроможний на максимальний результат.

Існує кілька наукових підходів до трактування сутності процесу «командоутворення»:

– Цілеустановчий підхід ґрунтується на посиленні навичок членів групи з диференціації та досягнення цілей команди (передбачає залучення зовнішнього консультанта).

– Міжособистісний підхід базується на мотивації лідера до системного розвитку міжособистісної компетентності задля посилення ефективності роботи команди.

– Рольовий підхід ґрунтується на багатоваріантності й адекватності ролей лідера та членів команди в площині адаптації до різних ситуацій та оптимальності прояву індивідуальності кожного учасника.

Отже, з розвитком корпоративних відносин лідер реалізує свій феномен через реалізацію цих трьох функцій, тому така компетенція, як «побудова ефективної команди», стає його рейтинговою фішкою.

В умовах змін лідерство є невіддільним чинником ефективного менеджменту як бізнесу, так і державного/муніципального управління і виступає гарантом конкурентоспроможності.

Основні особливості ролі лідера в групі та команді згруповані в таблиці (табл. 14.3.2):



Таблиця 14.3.2

Атрибути групи та команди

Параметри порівняння	Група	Команда
Лідер	Яскраво виражений	Лідерство поділене між членами команди
Відповідальність	Особиста	Особиста і взаємна групова
Місія	Збігається з місією організації	Власна
Форми спільного розв'язання проблем	Збори	Вільні зустрічі
Активність під час проведення нарад	Наради проводить лідер	Лідер заохочує відкрите обговорення
Оцінка ефективності	Непряма	Безпосередньо з виготовленого продукту
Процес роботи	Обговорення Рішення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із працівників	Одного рівня управління	Всіх рівнів і підрозділів

Сьогодні існує чимало моделей командоутворення, які по-різному бачать функції лідера. Спільним є те, що цей процес можна поділити на два етапи:

«Перший – справжній Team Building – знання та навички побудови команди.

Другий – Learn Spirit – уміння формування командної атмосфери».

У сучасних реаліях головним завданням при формуванні та розвитку команди є забезпечення стану знаходження на одній хвилі всіх рівнів:

- лідера;
- послідовників;
- кожного члена команди.



Модним є підхід «резонансного лідерства», який передбачає, що розвиток особистого потенціалу кожного індивіда спричинить мультиплікацію загального результату. Для цього необхідно:

- створити сприятливий внутрішньокмандний клімат;
- націлювати на постійне удосконалення своїх «hard» і «soft» skills;
- вибудувати ефективні комунікації;
- підвищувати планку вимог до компетенцій.

В умовах динамічних змін лідер команди може легко перейти у статус керівника та й, власне – керівник може стати лідером. Для цього він має володіти такими фаховими компетентностями як: критичне мислення в ході аналізу інформації, яка береться за основу при прийнятті рішення; синтезування висновків, цифрові навички та емпатійні скіли.

Відомий тренд: «Лідер як регулятор і «виконроб з командоутворення», тобто повинен володіти майстерністю розвивати емоційної складову та рівень комунікації своєї команди. Основна мета резонансного лідерства – дати людині почуття важливості та унікальності. Щоб сформувати ефективну команду, сам лідер має бути на 100% емпатичним і відкритим, здатним до постійного саморозвитку та готовим допомагати членам команди удосконалюватися».

3. Командна згуртованість: соціально-психологічні особливості

Командна згуртованість – це показник міцності та єдності міжособистісних взаємовідносин. Характеризує стійкість взаємної емпатії та загальний рівень задоволеністю учасників команди.

Фактори, що формують згуртованість команди:

1. Членство групи (чисельність, постійність складу, сумісність).
2. Організаційні елементи (стиль управління та манера лідерства, харизматичність керівників, показники успішності та зовнішні зв'язки).
3. Робоче оточення (природа завдань, технологічність,



комунікативність).

4. Рівень групового розвитку та зрілості (стадії формування, нормування та прогнозування).

Чинники посилення командної згуртованості:

1. Збіг інтересів, поглядів, цінностей і орієнтації учасників групи.

2. Гомогенний склад груп (особливо за віком).

3. Атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості, прийняття.

4. Активна, емоційно насичена спільна діяльність, спрямована на досягнення мети, значимої для всіх учасників.

5. Привабливість лідера як зразка, моделі оптимально функціонуючого учасника.

6. Кваліфікована робота лідера, здатного провести спеціальну роботу для посилення згуртованості команди.

7. Присутність у групі людини, яка здатна протиставити себе групі і різко відрізняється від більшості учасників (білої ворони або цапа-відбувайла).

8. Наявність іншої групи, яка розглядається як суперник.

Рекомендації лідеру щодо запобігання зниженню командної згуртованості:

1. Мінімізувати можливість виникнення дрібних підгруп – дружба між окремими членами групи до початку взаємодії в команді може призвести до відчуження такої пари, тому рекомендується за допомогою тренінгів перемішування старих і нових членів команди.

2. Максимізувати професійність керівництва, щоб усунути конфлікти, інтриги чи пернаментну напругу. Лідер повинен чесно (відповідно до компетенцій та реальних заслуг членів команди) розподіляти повноваження і винагороди.

3. Створити можливості для появи, усвідомлення та сприйняття кожним членом групи єдиної мети.

У загальному роль лідера в командуванні полягає у створенні якісного соціально-психологічного клімату – це певне



психологічне самопочуття єдності в команді, яке інтегрує особисті групові стани. Соціально-психологічний клімат команди формується трьома складовими:

1. Психологічний клімат – це мікроклімат, що базується на неофіційних відносинах між працівниками.

2. Моральний клімат оцінюється ступенем прийнятності моральних цінностей команди.

3. Соціальний клімат визначається шаблоном усвідомлення гравцями команди мети й обов'язків і гарантованості всіх прав кожному працівнику.

Звичайно, немає показників, які точно вимірюють рівень майстерності лідера-командотворця. Проте саме від нього залежить успішність тієї чи іншої моделі команди, що визначається рівнем:

1. Єдності.
2. Сумістності.
3. Ідентифікації.

Ступінь командного духу проявляється через:

- продукування цінностей;
- міцність довіри;
- завзяття до нового;
- легкість та неформальність взаємин;
- драйв-менеджмент;
- системність в лояльності;
- транслювання корпоративного іміджу;
- ДНК команди;
- задоволення від успіху (особистого та командного);
- перспективності розвитку розумового й емоційного потенціалу.

Управління конфліктами – одна з ключових компетенцій лідера XXI століття. У будь-якій команді різні характери, інтереси та темпи роботи можуть призводити до напруження. Лідер – це не лише організатор, а й медіатор, що створює психологічну безпеку.

Американський психолог Курт Левін ще у 1930-х рр. зазначав, що *«поведінка людини є функцією середовища, в якому вона діє»*.



Отже, конфлікт у команді – це не проблема окремої особистості, а результат взаємодії системи.

Сучасна наука виділяє три типи конфліктів:

- Змістовні (когнітивні) – виникають через різні бачення рішень чи цілей.
- Емоційні – пов'язані з особистісними суперечностями.
- Рольові – спричинені нечіткістю функцій або подвійними стандартами в управлінні.

Дослідниця Мері Паркер Фоллетт ще у 1924 р. закликала «бачити конфлікт не як зло, а як можливість розвитку». Цю ідею підтверджують і сучасні теорії позитивного конфлікту, де суперечність розглядається як ресурс інновацій.

Щодо стресів у команді, сучасні підходи базуються на працях Ганса Сельє («Стрес без дистресу», 1974) та Деніела Гоулмана («Емоційний інтелект», 1995). Ефективний лідер вміє:

- підтримувати баланс навантаження та відпочинку;
- визнавати внесок кожного учасника;
- створювати атмосферу довіри й підтримки.

«Стрес не знищує – знищує відсутність підтримки» (Д.Гоулман).

Командна робота – це не просто спільна діяльність, а синергія зусиль. Як писав Пітер Друкер, «лідерство полягає не в тому, щоб бути героєм, а в тому, щоб зробити героєм інших».

Класичні дослідження Ренсіса Лікерта показали, що найвищі результати демонструють ті організації, де керівники практикують партисипативний стиль – коли підлеглі залучені до ухвалення рішень і мають відчуття власної значущості.

Успіх командної роботи залежить від трьох чинників:

1. Спільна мета – кожен член команди розуміє, навіщо він тут.
2. Взаємна відповідальність – не лише за свою частину, а й за загальний результат.
3. Відкрита комунікація – коли лідер не лише говорить, а й слухає.



Сучасні моделі, такі як теорія командної ефективності Річарда Хекмана (Harvard Business School), доводять: найуспішніші команди мають чітко визначену мету, автономію у прийнятті рішень і підтримуючого лідера.

«Команда – це група людей, які довіряють одне одному настільки, що можуть сперечатися про ідеї, не боячись втратити повагу».

Командний дух – це невидимий елемент, що перетворює групу на єдине ціле. Ще Анрі Файоль серед 14 принципів управління називав «єдність духу колективу» (*esprit de corps*) ключовою умовою ефективної організації.

Сучасні лідери формують командний дух через:

- спільні цінності та ритуали (командні зустрічі, святкування досягнень);
- позитивну символіку (назва команди, емблема, гасло);
- емоційну згуртованість (підтримка у складні моменти).

Дослідження *Г. Хоманса («Соціальні системи як малі групи», 1950)* показало, що стабільність команди ґрунтується на неформальних відносинах – дружбі, взаємній симпатії та почутті довіри.

У корпоративному середовищі XXI століття культивування командного духу стає стратегічним завданням. Компанії Google, Toyota, Netflix запроваджують *«культуру психологічної безпеки»* – середовище, де кожен має право висловити ідею без страху осуду.

«Командний дух – це не результат вдачі, а результат турботи лідера» (Саймон Сінек, *«Почни з чому», 2023*).

Узагальнимо, що лідерство й командна робота – це дві взаємопов'язані сили. Лідер створює умови, де народжується співпраця, а команда – середовище, де зростає лідер. Ефективне лідерство в сучасних організаціях полягає не у владі, а у служінні спільній меті, підтримці й розвитку людей.

«Лідерство – це не позиція, а поведінка, що надихає» (Джон Максвелл).



Тема 4. СИСТЕМНЕ ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

- 1. Продуктивне лідерство в бізнес-середовищі.**
- 2. Компетенції менеджера-лідера в умовах цифрової економіки.**
- 3. Лідерство та управління змінами.**
- 4. Agile-лідерство.**

1. Продуктивне лідерство в бізнес-середовищі

Сучасні глобалізаційні та інтеграційні процеси сприяють бурхливому розвитку цифрової економіки та, відповідно – кардинально змінюють концепти діяльності суб'єктів підприємництва. В умовах трансформаційних змін актуалізується проблематика формування системного лідерства у площині стратегічного плануванні та системи управління підприємствами.

У сучасному світі цифрової економіки та динаміки змін умов бізнесу менеджери розглядають управління через призму низки бізнес-процесів. Ці бізнесові проєкти постійно змінні – одні завершуються, а інші – започатковуються. Тож керівники приймають до півсотні бізнес-рішень. Ці рішення можна поділити на такі блоки:

- Які варто зробити;
- Як сформувати мережу підтримки;
- Оцінка результатів.

Алгоритм формування ефективного лідерства в аспекті забезпечення системності реалізації бізнес-проєктів складається з функціональних блоків:

1. Сьогодні керівник-лідер визначає стратегічний напрямок, місію та цілі фірми.

2. Лідер націлює команду на підтримку стратегії розвитку, цінностей та бізнес-проєктів. Мережа підтримки поділяється в розрізі двох площин:

- 2.1. Зовнішня:
 - споживачі;



- засновники-акціонери;
- постачальники;
- регулюючі державні чи муніципальні органи,

2.2. Внутрішня:

- команда;
- підлеглі;
- групи.

3. Керівник визначає стратегічні вектори формування мережі підтримки в аспекті розподілу за чотирма полями:

3.1. Опоненти:

- зрозуміти природу опору;
- широке інформування команди;
- пошук перетину інтересів.

3.2. Скептики:

- переконання;
- інформування;
- залишити без уваги.

3.3. Фанати:

- залучення до процесу прийняття рішень;
- 100% інформування про всі інновації;
- залучення до переконання інших членів команди.

3.4. Прихильники:

- інформувати;
- сприяти підвищенню по кар'єрі.

На всіх етапах бізнес-процесів лідер мотивує команду та зацікавлює зовнішніх партнерів.

Але лідерство не підміняє і не знецінює фахові класичні компетенції менеджерів. Проте в час змін професійні якості менеджера повинні відійти від бюрократії. Зокрема, класик менеджерської науки Іцхак Адізес безпосередньо високо оцінює лідерські компетенції менеджерів, які зараховує до когорти їх soft skills навичок. Так, при виокремленні основних 4-х функцій (PAEI) ефективного керівника ((P) – виробництво, (A) – адміністрування, (E) – підприємництво та (I) – інтеграцію)) він указує на особливу



перевагу в цьому наборі функції І – таланту об'єднувати людей. Отже, Адізес вищим пілотажем менеджера визнавав його 5 лідерських рис, які втілюються в спроможності:

- формулювати спільну для всіх стратегічну ціль;
- зберегти традиції;
- обрати шкалу цінностей;
- вибудовувати корпоративну культуру;
- згуртовувати команду в спільній праці.

На цих атрибутах формується концепція «керівника 5-го рівня» Джона Максвелла або його «піраміда лідерства»:

1. Положення – колеги змушені йти за авторитарним лідером згідно з чіткими інструкціями.

2. Дозвіл – співробітники добровільно йдуть за демократичним керівником, який дає їм право вибору та створює умови для їх творчого розвитку.

3. Продуктивність – за лідером, зазвичай топ-менеджером, члени команди йдуть через оцінку його великого внеску в розвиток компанії. У таких командах сформований єдиний стиль і корпоративний дух.

4. Розвиток – колеги свідомо йдуть за лідером (власники, директори чи топ-управлінці) через те, що він уже зробив для їхнього розвитку. Таких лідерів добре знають конкуренти, партнери. З такою організацією інші фірми бажають виконувати спільні проекти, а фахівці – знайти тут роботу.

5. Особистість – працівники, партнери йдуть за лідером винятково через його особистісні якості (герої, легенди, лідери галузей).

З концепції Максвелла можна виділити такі аксіоми про лідерство, що вкрай актуальні для динаміки цифрової економіки:

- це не константа чи положення згідно з посадою, а еволюційний процес чи спосіб життя;
- це жива система постійної взаємодії з людьми;
- вплив на зміну поведінки команди;
- безперервна зміна самого лідера.



Аналіз сучасних досліджень дозволяє узагальнити, що ефективний лідер проєктів повинен володіти сімома якостями:

- 1) спроможністю розв'язувати проблеми;
- 2) спрямованістю на результати;
- 3) синергувати зусилля, ресурси та ініціативи;
- 4) володіти самовпевненістю;
- 5) здатністю розпізнавати перспективи та корегувати рух команди до них;
- 6) бути комунікативним;
- 7) вправність з ведення переговорів.

The Economist виділяє золоту десятку прикмет успішного керівника:

1. Етичний флагман – збіг цінностей індивіда, команди, лідера та фірми.
2. Хист приймати несимпатичні рішення. Лідер не боїться нажити ворогів заради досягнення стратегічної мети.
3. Фокус усіх бізнес-процесів. Здатність виокремити головну ідею для розробки продуктивної стратегії.
4. Амбіції. Лідери – творці того, що їх переживе.
5. Ефективні комунікатори. Хист переконання та мотивування.
6. Хист оцінити потенціал особистості. Поєднання інтуїції з досвідом кого на яку роль у команді призначити.
7. Майстерність розвивати талант. Лідер – ментор.
8. Емоційна впевненість. Може визнати свої сильні та слабкі сторони. Лояльні до помилок інших.
9. Адаптивність. Хист до зміни вектора організації.
10. Шарм. Вроджена харизматична ознака.

Експерти Києво-Могилянської бізнес-школи виділяють такі сегменти функцій ефективного менеджера-лідера в бізнес-процесах:

1. Комунікації з людьми:
 - хист визначати вектор, вибудувати мережу підтримки бізнес-процесів і забезпечити успіх;
 - навичках ефективних продажів;



– навичках контактування (ораторське мистецтво, ведення переговорів).

2. Аналітика (робота з цифрами):

– відчуття зміни ринку, прогноз;

– розпізнати основні кількісні та якісні індикатори реалізації стратегії;

– контролінг та кореляція ходу виконання рішень.

3. Робота з ідеями:

– навички збору й обробки інформації;

– виявлення тенденцій вимог стейкхолдерів і взаємозв'язків;

– генерація варіантів ідей зі стрибками фірми (рис.14.4.1);

– здатність послідовно втілювати ідеї бізнес-проектів, досягнення поставлених цілей.



Рис. 14.4.1. Робота з ідеями

Отже, лідерство в бізнес-середовищі – це:

– центр бізнес-процесів;

– хист переконувати;



- прояв особистих рис;
- мистецтво досягнення згоди;
- інструмент досягнення результату;
- диференціація ролей;
- сукупність дії та поведінки;
- відносини влади;
- синергія взаємодії;
- ініціатива та структуризація бізнесу;
- здійснення впливу.

Лідер у бізнес-середовищі повинен уміти враховувати та знешкоджувати ризики. Головне в лідерстві в площині стратегії бізнесу – це:

- здатність породжувати сенси;
- хист інтегрувати спільність інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- виробити філософію бізнесу, яка буде дієвою у змінному середовищі.

Власне, такі лідери-менеджери ініціюють новації бізнес-середовища, змінюють суспільство.

2. Компетенції менеджера-лідера в умовах цифрової економіки

В контексті цифрових трансформацій економіки виникає нова тонка межа розмежування сутнісного навантаження понять «лідер» та «менеджер», зокрема:

Лідер – це людина, яка стоїть над цілою системою. Його місією є переосмислення, провокація та трансформація існуючої системи.

Менеджер – гнучко адмініструє, підтримує й адаптує управління під цю систему. Його роль полягає в забезпеченні балансу в складеній системі та гарантуванні спроможності фірми в ході досягнення стратегічних завдань. Менеджер несе відповідальність за адекватність реакції фірми на виклики системи та забезпечення її сталого розвитку шляхом внесення революційних, а поступових змін.



Логіка розмежування між поняттями «системний лідер» і «менеджер» показана в таблиці 14.4.1.

Таблиця 14.4.1

**Порівняльна характеристика сутності менеджера та
системного лідера**

№	Лідер	Менеджер
1	Втілює перетворення	Здійснює адміністрування
2	Фокус на довгостроковій перспективі	Реалізовує цілі короткострокової перспективи
3	Ключеві питання: Що? та Чому?	Запит на: Як? і Коли?
4	Індикатори ефективності: - наближення до перспектив; - виклик діючій системі; - ступінь результативності перетворень та колективний пошук рішень	Оцінка ефективності через показники: - прибуток /збиток; - забезпечення сталої діяльності; - рівень ефективності адміністрування
5	Спрямовує компанію на розвиток	Вектор на забезпечення функціонування компанії
6	Функціональні ролі: - створення візії; - розвиток системного мислення; - формування ланцюга продукування цінностей товару/послуги; - відповідальність за ефективність перетворень; - розвиток особистостей нового суспільства	Функціональна діяльність: - планування роботи; - організація бізнес-процесів; - мотивація колективу; - контроль за ефективністю використання ресурсного потенціалу
7	Філософія управління: - трансформації в компанії; - зміна правил гри; - формування нових засад мислення; - з метою досягнення візії/успіху веде команду від однієї до іншої парадигми; - мотивує створення ланцюга цінностей.	Ідеологія управління: - відповідність правилам гри; - регулювання діяльності фірми; - здійснює керівництво відповідно до норм існуючої парадигми; - встановлює межі діяльності згідно з нормами та правилами.



В останніх дослідженнях науковці роблять акцент на тому, що концептуальна різниця в тому, що в аспекті управління менеджер здійснює керівництво компанією в межах існуючої парадигми, а лідер, навпаки, – веде компанію в траєкторії змін, від однієї парадигми управління до іншої.

Попри відмінності між цінностями лідера та менеджера, між ними існує об'єктивна спільність: спрямування команди в досягненні її цілей та формування бізнес-культури взаємостосунків між стейкхолдерами компанії. Проте, не виключенно, що в практиці управління ці два сенси можуть вдало поєднуватися в особі лідера-менеджера згідно з концепцією системного лідерства.

Концепція системного лідерства в управлінні сучасного підприємства ґрунтується на можливостях цифровізації:

- проведення змін в організаціях;
- модернізації бізнес-процесів;
- трансформації економіки та суспільних відносин;
- формування доданих цінностей завдяки лідерам з системним мисленням.

Концепція системного лідерства передбачає ефективну реалізацію лідерських компетенцій як керівників, так і виконавців у таких площинах:

- ініціативність і усвідомлення того, що від нього, власне, залежить особистий результат;
- прагнення нарощувати власний професіоналізм через постійне навчання;
- уміння створювати комунікаційні канали зі колегами, бізнес-партнерами та підрядниками;
- націлений на пошук рішення в умовах будь-яких викликів і не шукає «відмазок»;
- усвідомлює ключові компетенції та межі своїх можливостей, тому активно проводить політику компанії щодо залучення та широкого розкриття здібностей членів команди.

Тож сьогодні: «системний лідер – це професіональний архітектор змін, генератор системи поглядів, явищ і процесів, який



інтегрує набуті протягом життя знання й задуми для подальшого власного розвитку, а також розвитку країни, суспільства, компаній, особистостей».

Роль системного лідера в сучасних бізнес-процесах:

- корегує свої дії під логіку зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;

- формує «системне мислення» задля досягнення цілей стратегій розвитку та зазначеної візії компанії;

- продукує стійкі конкурентні переваги компанії за допомогою забезпечення послідовності процесів створення ланцюга цінності продукту та мережі лояльності для клієнтів.

Дослідниця О. Савицька пропонує таку схему реалізації концепту системного лідерства (рис. 14.4.2).



Рис.14.4.2. Логістика формування ідеї системного лідерства в управлінні компанією

Цифровізація життя виносить на перший план такі soft skills, як інтелектуальні (когнітивні) компетенції – навички зі створення,



отриманням та споживання інформації. Когнітивні здібності є каркасом пізнавальної діяльності людини. До інтелектуальних компетенцій зараховують ті, що визначають рівень ІГ людини:

- уміння розрізняти та вирішувати проблеми;
- аналітична складова розуму;
- здатність до критичного мислення;
- креативність;
- допитливість;
- здатність до безперервного навчання;
- відкритість новому;
- вправність аналізувати великі обсяги інформації
- уважність до деталей;
- масштабність осмислення;
- чудова пам'ять.

3 позицій системного лідерства трактування сутності «лідер» передбачає людину:

1. За якою колектив іде за власною ініціативою.
2. Створює та втілює ідеї новітніх парадигм.
3. Переконає команду й організовує процес спільного пошуку рішення.
4. Гармонійно поєднує у власному «портфоліо» набір професійних, особистісних і когнітивних якостей, що показано в таблиці на рисунку (рис. 14.4.3).

Системне лідерство опирається на розвиток командної поведінки успішності. Тому важливою складовою є такі соціальні компетенції:

- комунікабельність;
- ЕІ (емоційний інтелект, який розвивається протягом життя);
- толерантність;
- здатність слухати;
- бізнес-етика;
- навички взаємодії в команді;
- уміння опановувати власні емоції;
- сприйняття конструктивної критики;



- знання «больових» точок національних особливостей;
- упевненість;
- самопрезентацію;
- адаптивність;
- ораторські здібності;
- дружелюбність;
- почуття гумору;
- позитивізм та оптимізм.

Професійно-діяльнісні		Особисті якості	Когнітивні	
загальні	спеціальні	менеджер	загальні	спеціальні
- високо розвинені організаторські здібності (здатність керувати); - здатність мислити масштабно та перспективно; - вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми; - вміння планувати і прогнозувати; - уміння формувати цінності організації.	- використання передових інформаційних технологій, засобів комунікації і зв'язку; - уміння працювати з системами захисту та шифрування інформації; - уміння аналізувати статистичні дані.	- впевненість у собі і відданість справі; - винахідливість та здатність генерувати ідеї; - вміння самоорганізації і визначення пріоритетів; - відкритість, гнучкість і легка пристосовуваність до змін; - енергійність; - уміння підкорятися вимогам, нормам організації; - ерудованість; - відповідальність за діяльність і за прийняття рішення; - критичне мислення	- розуміння природи управлінської праці і процесів управління; - знання посадових і функціональних обов'язків, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності організації; - знання у предметній області; - високий рівень понятійного мислення.	- знання комп'ютерних технологій; - знання систем електронної комерції та електронних платежів; - знання сучасних принципів ефективного веб-дизайну; - володіння знаннями щодо захисту і підтримки Е-комерції зі сторони держави; - знання у сфері захисту інтелектуальної власності.

Рис. 14.4.3. Класифікація ознак ефективного керівника-лідера

В умовах невизначеності вітчизняної економіки (війна, пандемія, поточна криза) від лідерів (бізнесу, країни, громад, родини) залежить рівень адаптації їх команд до викликів. Ефективний системний лідер зобов'язаний оновлювати свої компетенції новими hard та soft skills, що можуть стати фактором успіху. Сьогодні успіх формується на злагодженій співдії лідера з командою в усіх життєвих площинах нової реальності.



3. Лідерство та управління змінами

Сьогодні керівник будь-якого рівня змушений набувати компетенцій з управління змінами. Це викликано діджиталізацією, глобалізацією та складністю середовища, що характеризується динамічною сукупністю зовнішніх і внутрішніх агентів, їх впливом на стратегічний розвиток компанії.

За своєю природою ринок є сукупністю змін:

- швидка динаміка оновлення продуктів;
- кон'юнктура доступності фірми до ресурсів (дефіцит чи надлишок);
- політична, військова нестабільність;
- зміна регуляторної політики (підтримка, обмеження та бар'єрність);
- зміни смаків і цінностей клієнтів.

У цих умовах від лідера компанії очікують адекватної реакції – здатності до аналізу потоків інформації та вироблення нових рішень, що передбачають зміни.

У загальному сенсі «зміна» – це коректива або дія, що перетворює минуле.

Управління змінами – це процес структурної трансформації особистостей, команд і компаній з поточного в бажаний стан.

Виділяють такі види змін:

1. Індивідуальні.
2. Командні.
3. Організаційні.

Найбільш розгалужені такі типи організаційних змін:

1. Зміна стратегії, що спровокована варіацією таких чинників:
 - експортних ринків;
 - бізнес-моделі (з ресурсної компанії формування вертикально-інтегрованого холдингу для збільшення доданої вартості продуктів);
- перехід стратегії компанії, що в минулому орієнтувалася винятково на вектор екстенсивного масштабування, на модель M&A;



– продаж певної частини активів компанії з метою акумулювання ресурсів управління довкола ключових компетенцій.

2. Зміна технологій, що викликана необхідністю нових упроваджень:

- ERP систем;
- діджіталізації;
- LEAN технологій;
- нових моделей бюджетування.

3. Зміни організаційної структури управління:

- поява Наглядової Ради чи Ради Директорів;
- перехід на проєктне управління на основі багатofункціональних команд;

- оптимізація структури;
- централізація функцій управління через формування єдиного сервісного офісу.

4. Зміна корпоративних і поведінкових відносин через упровадження нових систем:

- винагород;
- грейдів;
- оцінки персоналу.

5. Зміни поліпшень (VS):

- поліпшення не стаються без змін, бо вони безглузді, якщо вони не несуть поліпшення;

- імовірні при умові максимального їх сприйняття усіма членами команди;

- для втілення змін потрібна стратегія;
- процес поліпшення – це форма змін.

Зміни передбачають певний опір у керівників через страх стати «гінцем недобрих новин» і серед персоналу – ймовірного скорочення, додаткового навчання, виходу з комфортних умов. Причини опору змінам мають «людський» чи «поведінковий» емоційний характер:

а) Технічні:



- інерція та звички;
- страх перед незнайомим;
- зниження витрат на оплату.

б) Політичні:

- загроза втрати впливу старих коаліцій;
- прийняття рішень за традиційним правилом «нульової суми», що диктується звичкою старої когорти керівництва все списувати на обмеженість ресурсів;

- інкримінація лідерів у минулих проблемах.

в) Культурологічні:

- система в наборі цінностей;
- ностальгія за старими «добрими часами»;
- недостатність будови «внутрішнього» клімату компанії для проведення змін.

Тому, власне, лідерські навички допомагають здійснити зміни. Побудова каналів комунікацій з проведення змін обґрунтована Дж. Коттером:

1. Переконавання в закономірності змін.
2. Формування команди лідерів змін.
3. Усвідомлення переходу компанії з стану «As is» в дію «To be».
4. Проведення інформаційної кампанії щодо проведення змін.
5. Знешкодження перешкод щодо проведення змін.
6. Швидке досягнення точок перших перемог.
7. Активне сприяння ходу змін з метою недопущення відходу назад.
8. Закріплення втілених змін у цінностях корпоративної культури.

В аспекті концепції управління змінами лідер проявляється в двох нових ролях:

- спонсора змін, який бере на себе відповідальність за пояснення колективу щодо наявних проблем компанії та щодо причини необхідних змін;
- керівника нового проєкту змін, який має відчутний



особистий вплив на хід проведення змін.

Експерти рекомендують дві моделі поведінки лідера при переході до змін:

1. Формула змін за Глейтчером: $D \times V \times F > R$

Згідно з нею на успіх проведених змін впливають три чинники:

D (Dissatisfaction) – ступінь незадоволеності поточним станом справ;

V(Vision) – чітке бачення майбутнього;

F (First steps) – перші конкретні дії з утілення змін;

R (Resistance) – ступінь опору змінам.

Якщо результат множини трьох факторів більший за опір, то є висока ймовірність змін і навпаки.

Сам учений свою модель характеризує як «Дефіцит елементів», зокрема: «Дефіцит D: Ми задоволені тим, як у даний час ідуть справи. Дефіцит V: Хоча нас не дуже влаштовує, як сьогодні йдуть справи, ми не маємо уявлення, як їх поліпшити. Дефіцит F: Ми знаємо, що ми хочемо, але не знаємо, як почати діяти»[4].

2. Модель Якобса: $C = A * B * D$

Це так звана формула вартості вірогідного успіху:

C – ступінь імовірності успіху змін;

A – міра незадоволеності наявним станом, лідер повинен на цій стадії переконати колектив у необхідності змін;

B – щабель чіткості визначення цілей змін, тут завданням лідера є аргументувати переваги та результати покращення від упровадження змін;

Ефективний керівник повинен розробити механізм управління за трьома фазами:

1. Розморожування:

– визнання керівниками та членами команди проблеми, що існує незадоволення діючою бізнес-культурою та старим порядком бізнес-процесів у компанії;

– старт «конструктивного руйнування» низки неефективних бізнес-процесів компанії – усвідомлення менеджментом і



персоналом проблеми спаду операційної ефективності;

– незадоволеність топ-менеджерами станом існуючої бізнес-моделі компанії, яка породжує втрату конкурентних переваг (структура, ланки виробництва, продуктивність потенціалу, мотивація).

Організаційні кризи прискорюють стадію «розморожування» та вимагають від лідерів негайних рішень щодо:

- зменшення залежності витрат від валютної складової;
- посилення ризик-менеджменту;
- переорієнтації виробничих ліній;
- диверсифікації портфеля продукції;
- мотивації залучення та винагороди персоналу;
- підвищення стандартів якості.

Тут лідери-менеджери виступають як внутрішні чи зовнішні «агенти», які здійснюють діагностику головних дефектів у бізнес-процесах і структурному порядку компанії:

- глибокий аналіз наявних проблем фірми;
- установлення факторів проблеми та сили їх впливу;
- опрацювання зібраної інформації в аспекті вибору можливих шляхів подолання проблеми.

2. Зміна процесів – лідер продукує послідовний план дій проведення змін, які має дати успіх у покращенні операційної ефективності компанії, зокрема:

- визначає конкретні завдання, які повинні змінити, і хто це робить у колективі;
- формує гнучкий тайм-менеджмент завершення завдань;
- створює дорожню карту розподілу ресурсів;
- визначає індикатори оцінки ходу та результатів програми змін.

3. Заморожування або стадія «зміцнення нової моделі» настає при умові, що всі члени команди сприйняли новий шаблон поведінки та дизайн бізнес-процесів як базис постійних складових компанії.



4. Agile-лідерство

Отже, у нестабільному та перенасиченому інформацією середовищі саме зміни є єдиним стабільним елементом. Імовірність керівника знайти «найоптимальніше» рішення зводиться до мізеру, тому що старі моделі прогнозування й управління вже не встигають адекватно реагувати на турбулентність змін. Тож виникає Agile-лідерство як новий підхід в управлінні людьми.

Agility (адаптивність чи гнучкість) – швидке реагування керівника на зворотний зв'язок. Agile-підхід започаткували працівники ІТ-сфери, проте сьогодні його широко застосовують в управлінських площинах роботи з командою. Таке лідерство проявляється в налагодженні оперативного зворотного зв'язку та адаптивної взаємодії компанії з навколишнім світом.

Ефективність Agile-лідерства ґрунтується на аксіомі того, що працівники команди найнижчого рівня, які контактують з цільовими аудиторіями, першими отримують зворотний зв'язок від:

- клієнтів;
- ринку;
- конкурентів.

Фідбек щодо реакції стейкхолдерів на зміни в компанії формується за рахунок лідерства, яке розподілене по всій траєкторії компанії. Agile-лідер формує контекст, у якому делегує свої виконавчі повноваження на користь членів команди. Лідер свідомо залишає собі роль «режисера» – формує ефективне середовище для роботи команди.

Agile-лідерство можна порівняти з реформою децентралізації влади в Україні. Такий новий підхід в управлінні передбачає трансформацію «лідера-командира» у «лідера-садівника», який уможлиблює розвиток талантів у команді, посилення конкурентних переваг компанії та посилення перспектив бізнесу.

Дослідник Насим Талеб виділяє три умови адаптивного лідерства:

1. Установлюємо чіткі цілі.



Факт наявності зрозумілої мети – це фундамент компанії та команди. На цьому етапі лідер в роботі з командою здійснює:

- налаштування команди;
- збалансовує цілі та ресурси;
- синхронізує завдання;
- вирівнює дії членів команди за вектором досягнення однієї

мети.

Agile-лідерство – це здатність лідера в широкому діапазоні обставин мінливості та неоднозначності вести за собою команду. Тому його вплив на колектив транслюється через власне бачення ідеї та розуміння цінності змін з обов'язковою можливістю кожному члену знайти свій шлях до поставленої мети.

Магія синергії відбувається при поєднанні процесів з коригування, автономності та синхронізації.

2. Згідно з контекстом, формуємо структуру:

– Agile-лідерство не означає хаос чи інтуїтивне прийняття рішень, це креативне без жорстких правил планування;

– на відміну від традиційного управління, яке спирається на інструкції та оргструктуру, в Agile-структурі переважають ритуали, низка повноважень і канали оптимальної взаємодії команди – бюрократія зводиться до мінімуму;

– структуризація полягає в продуктивності елементів щодо швидкого реагування на внутрішній зворотний зв'язок;

– стержнем Agile-лідерства є динамічна високопродуктивна команда, яка має потребу у взаємодії всіх членів у досягненні спільної мети.

3. Продукуємо культуру:

– забезпечення психологічної безпеки та затишної атмосфери;

– усвідомлення, що невдача, як і успіх, це природно;

– розширення прав і можливостей;

– зміцнення довіри та відкритості;

– створення умов для професійного та особистісного зростання;

– лідер особисто показує приклад сприйняття культури



трансформації.

4. Забезпечуємо відкритість у команді до зворотного зв'язку:

– одноранговий фідбек між колегами,

– увага лідера до гнучкого зворотного зв'язку від кожного зі членів його команди;

– регулярний фідбек від лідера членам команди.

Зворотний зв'язок Agile-лідерство розглядає як поєднання комунікаційного компонента з вдячністю та похвалою кожному члену команди.

Сьогодні успіх командної роботи забезпечує поєднання двох складових:

перша – ефективна організація проєкту та своєчасного запуску продукту;

друга – адаптивне ефективне лідерство.

У площині діяльності гнучкої продуктивної команди найголовнішими фішками сучасного лідера є:

1. Імідж – лідер власним прикладом підтримує корпоративні правила та цінності.

2. Харизма – або «Лідер з великої літери», що є кріейтором думок, який задає тон команді, спонукає та спрямовує до розвитку кожного члена.

3. Комунікабельність – це взаємодія лідера зі своєю командою (розпитуйте та чуйте людей, проводьте мітапи чи стендапи).

4. Тайм-менеджмент – лідер планує час і простір роботи команди в онлайн- і офлайн-режимі з урахуванням динаміки інформаційного середовища.

Сьогодні лідери в процесах планування проєкту та розподілі обов'язків і ролей у команді широко застосовують методології «Scrum» і «Kanban». Керівник-лідер повинен упровадити алгоритм «to do, doing, done» у звичку кожного учасника команди.

Забезпечить ефективність командної роботи й використання безкоштовних ресурсів типу «Trello» чи «Asana». З метою створення комфортного відкритого офісу, де працює та відпочиває команда, при віддаленій роботі варто скористатися програмою



«SDLC».

5. Емпатія – інструмент розуміння потреб членів команди, клієнтів і партнерів.

У розрізі Agile-лідерство під ефективним лідером розуміють радше модератора команди. Отже, ідеальним алгоритмом для забезпечення синергії команди є:

- планування;
- організація;
- реалізація.

Команда – це злагоджена робота людей, а не машин, тому справжній лідер уміє знайти ключ до прагнень, думок і переживань кожного працівника, що й становить цінність команди.

Тема 5. СУЧАСНІ ТРЕНДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

- 1. Динаміка розвитку команд.**
- 2. Драйвери командної роботи в умовах викликів.**
- 3. Ефективні комунікації у роботі команди.**

1. Стадії розвитку та типові характеристики команд

Команда – це динамічна та скоординована взаємодія групи людей, яку об'єднує командний дух, командний тип мислення, взаємодоповнення та взаємодопомога всіх членів команди в досягненні спільної мети. Гаслом мотивації до роботи в команді може бути вислів Рейда Хоффмана: «Яким би геніальним розумом і стратегією ви не володіли, граючи поодинці, ви завжди програєте команді».

Особливістю команди є те, що:

- її результативність визначається за інтегрованим колективним показником;
- головним для перетворення групи в команду є принцип рівності;
- команда відповідає за цілісність команди та гармонізацію її



роботи.

Сенсом лідерства в командній роботі є налагодження ефективного використання людських ресурсів у ході командної взаємодії. До чинників, що впливають на рівень її продуктивності, належать:

- реалізація кожним членом команди особистісного потенціалу;

- самоорганізація;
- самоврядування та саморегуляція;
- високий рівень креативності;
- інноваційність при виконанні завдань;
- адаптивність до мінливого оточення;
- групова компетенція.

Команди не виникають просто так, їх створює та розвиває лідер. Існують різні типи команд: малі, великі, молоді, з потужним досвідом. Команда як жива організація має свій життєвий цикл (ЖЦО) чи етапи розвитку. Існує кілька підходів до періодизації динаміки команди, зокрема:

1. Стадії розвитку команди за К. Девісом і Дж.В. Ньюстром:

- Формування;
- Сум'яття;
- Нормування;
- Виконання роботи;
- Розформування.

2. Періодизація за Л. Райем:

- Формування;
- Конфлікти;
- Нормування;
- Робота.

3. Етапи еволюції команди за Дж. Стюартом:

- Формування;
- Штурм;
- Нормалізація;
- Виконання.



4. Життєві віхи команди, за Є. Нейзелом, С. Морісом і Г. Уїлкоксом, – це

- Дитинство;
- Юність;
- Зрілість;
- Згасання, смерть.

5. Етапи життєдіяльності команди, за С. Тейлором, Д. Торрінгтоном і Л. Холлом:

- Формування;
- Боротьба;
- Створення норм;
- Виконання роботи

6. Динаміка розвитку команди, згідно з дослідженнями центру «Zenger Miller»:

- Старт;
- Стан невизначеності;
- Орієнтація на лідера;
- Чітко структуровані команди;
- Самоспрямовуючі команди.

7. Віхи життя команди, за Б. Такманом:

- Формування;
- Бурління;
- Створення норм;
- Функціонування;
- Зміна/Перетворення.

Спільною рисою цих класифікацій є те, що будь-яка команда має циклічну динаміку еволюції від старту і до фінішу, який при продуктивній ролі лідера може перейти в іншу командну ідею. Сучасним трендом у командній роботі є адаптивність координації лідером зусиль команди на будь-якому етапі розвитку при будь-яких викликах.

На першій стадії командотворення місією лідера є об'єднання індивідів у сукупність, подолання їх страхів щодо ролей у команді. Наразі рівень розуміння та зацікавленості один в одному членів



команди низький. Завдання лідера – посилити інтерес до створення команди через спільне обговорення питань:

- визначення орієнтирів цілей;
- установлення контактів
- складу команди;
- механізмів роботи;
- налагодження соціальної взаємодії.

Стадії «бурління» характерний емоційний прояв індивідуальних очікувань і розбіжностей, що спричиняє конфлікти. Імовірно, можуть появитися певні коаліції, які будуть сперечатися з приводу шляхів досягнення мети. Лідер, щоб усунути непорозуміння, повинен випродукувати атмосферу відкритого обговорення. Важливо, щоб цей етап пройшов без утрат, інакше – не можна досягти поставленої мети з командотворення. Тут лідер повинен режисерувати:

- початковий сценарій розподілу ролей;
- апробацію стилю командного керівництва;
- моделей взаємодії;
- командної поведінки;
- канали оскарження рішення;
- стимулювання залучення кожного гравця команди до вирішення проблем.

На третьому етапі відбувається нормалізація роботи команди, адже члени команди уже знаходять спільний знаменник щодо основних конфліктних точок і розподілу влади та ролей.

- на лідера тут покладаються завдання з:
- формування норм роботи та механізмів прийняття рішень команди;
- утвердження стилю керівництва, який погоджений з усіма членами;
- затвердження крайнього варіанту розподілу ролей;
- установлення форми контролю;
- налагодження каналів зовнішнього та внутрішнього зворотного зв'язку.



Отже, на стадії нормалізації лідер відповідає за три вектори:

- визначення режиму роботи;
- ступінь згуртованості;
- роз'яснення командних норм, цінностей та ролей.

Оскільки власне лідер згуртовує роботу команди, то він має володіти сучасними методиками та інструментами формування й еволюції у її членів почуття належності, лояльності, єдності корпоративних цілей та духу на всіх стадіях динаміки команди, що схематизовано рисунком (рис.14.5.1).



Рис. 14.5.1. Схема інструментарію з тимбілдингу

На четвертому етапі – «функціонування» – лідер має бути мотиватором підтримки уже налагодженого порядку:



- руху до мети;
- взаємної підтримки та посилення висоти професійного й особистісного зростання кожного гравця команди;
- системності оцінки ефективності роботи команди.

На завершальній стадії циклу життєдіяльності команди відбувається кардинальна зміна або суттєві перетворення в роботі команди. На цій стадії ймовірні два варіанти розвитку:

- розпуск команди;
- переформатування на нові завдання та цілі.

Сучасний тренд лідерства в командній роботі такий: «Перспективний лідер міряє свій успіх не тим, скільки у нього сили, а тим, скільком людям він дав силу».

Цей набір інструментів має рекомендаційний характер для лідера, який він може використовувати на власний розсуд і з огляду на стадію розвитку, в якій знаходиться команда та динаміку середовища. Головне – максимально використати можливості щодо якісних змін в організації та управлінні командою в аспекті посилення її ефективності та конкурентоспроможності.

2. Драйвери командної роботи в умовах викликів

Низка серйозних викликів останніх років довела, що, власне в таких умовах тотального хаосу та ризику, як-от: пандемія COVID-19, наша священна війна з російськими окупантами, найефективнішою формою організації роботи є саме команда.

Досвід протистояння України проти агресії московитів показав переваги та нові прояви роботи різних типів команд:

- успішність стратегії й тактики підрозділів нашого славного ЗСУ довела ефективність авторитарного стилю командної роботи;
- гнучка організація логістики гуманітарної допомоги через громадські організації транскордонного співробітництва проявила нові аспекти ліберального стилю лідерства в командуванні;
- масштабність і високий ступінь самоорганізації й самоврядування волонтерського руху з допомоги армії вимушеним переселенцям є успішним прикладом командної



роботи та демократичного стилю лідерства;

– поведінка та хист управління Президента України Володимира Зеленського, мерів міст Києва – Віталія Кличка та Миколаєва – Віталія Кіма уже стали класикою харизматичного й особистісного лідерства.

Складні умови життєдіяльності сформували нові драйвери лідерства в командній роботі:

1. Сьогодні на вищий щабель піднесли поняття «відповідальне лідерство – це не лише про війну чи політичні дії керівника країни, депутатів, уряду чи компанії. Це про контекст нового драйверу лідерського впливу на формування та розвиток команди, який проявляється у:

– здатності ухвалити лідером важливе та непопулярне рішення для членів команди в складній ситуації;

– спроможності проявляти лідерство у процесах невизначеності;

– готовності брати відповідальність на себе в потрібний момент, незважаючи на ранг посади.

2. Іншим драйвером сучасного тимбілдингу стає бізнес-лідерство в умовах кризи. Його фішкою є зміна мислення й поведінки самих лідерів-керівників. Консультанти компанії «McKinsey» рекомендують п'ять практик для управлінців з подоланням нових викликів:

2.1. Мережа команд. Лідерам у незнайомих умовах невизначеності треба відійти від звичної своєї ієрархічної структури, механізм прийняття рішень якої опирався на невелику групу топ-менеджерів, які не справляються сьогодні з акумулюванням інформації про незнайому ситуацію. Вихід – мобілізувати організацію шляхом формування мережі команд, окреслення для них чітких пріоритетів і повноважень в аспекті пошуку та втілення рішень, адекватних цим пріоритетам.

Структура мережі команд:

а) сукупність адаптивних груп, які об'єднані спільною метою та працюють за принципом співпраці осіб в одній команді;



б) одна частини мережі здійснює дії, які виходять за межі звичайних бізнес-операцій;

в) інша – установлює наслідки впливу кризи на компанію та додає корективи з адаптації працівників до нових умов;

г) інтегрований так названий «нервовий центр», мобільна діяльність якого охоплює чотири сфери:

- захист людей;
- стабілізацію низки постачань;
- притягнення клієнтів;
- перевірку рівня фінансового стресу.

Ефективним мережам команд властиві такі риси:

1) мультидисциплінарність – вимагає залучення експертів з різних галузей для погашення кризових складностей;

2) активно функціонуюча система з відбору експертних ідей, розробки, втілення та поліпшення рішень;

3) ефективний механізм реагування команди на нову інформацію про кризу, що проявляється динаміці процесів з адаптації, реорганізації, розширення чи зменшення компанії.

Завдання антикризового лідера в роботі з мережею команд:

- сприяти співпраці мережі через розподіл повноважень між групами команд;
- підтримувати прозорість мережі команд за допомогою постійного обміну інформацією між топ-керівниками;
- мінімізувати ступінь консолідації влади та контролю;
- підтримка психологічної безпеки (відкрите обговорення питань та ідей, осмислення кризових синдромів через здорові дискусії).

2.2 Зростання лідерів. Це процес управлінської децентралізації, коли керівники компанії на тривалий, а не на тимчасовий період, передають певні свої повноваження:

- групам команди;
- делегують частину влади людям.

Такий алгоритм прийняття та втілення рішень без попереднього ухвалення з управлінцем стимулюватиме



«вищого рівня лідерів» ефективніше реагували на кризу.

Новим трендом у функціях лідера-керівника найвищого рівня є:

- швидка побудова архітектури із залучення людей на різних рівнях до прийняття рішень;
- відбір правильних людей, яким делегують повноваження (особи, які спроможні швидко вчитися та не боятися змінювати порядок дій, не паралізуючи при цьому компанію;
- керівник мережі об'єднує команди спільною метою;
- сприяння кар'єрному зростанню нових лідерів – аж до їх перспективи змінити когось із топ-менеджерів докризового періоду;
- топ-лідер в умовах кризи повинен демонструвати найцінніші свої активи – досвід і характер;
- топ-лідер ставить правильні питання, а нові лідери – шукають відповіді.

У нових умовах стагнації актуалізуються такі якості управлінця:

- «свідомий спокій» – здатність відключитися від страху загрози та продумати чіткий план переорієнтації (властиво людям, які володіють рисою смирення, проте не є безпорадними);
- «обмежений оптимізм» – поєднання впевненості з реалізмом (дозволяє лідеру зберегти авторитет: з одного боку – визнає силу негативного впливу кризи на компанію та необхідність пошуку нових форм ведення бізнесу, а з іншого – виявляє впевненість, що компанія знайде виходу з кризи).

2.3. Новаторство в механіці прийняття рішень лідером у ситуації невизначеності. Типовими помилками лідерів бізнесу під час кризи є:

- не починають планування антикризових дій, чекають, поки з'явиться комплектний фактаж;
- покладаються на інтуїцію.

Натомість потрібно налагодити систему управління за циклом «пауза–оцінка–прогноз». На практиці такий циклічний підхід до прийняття рішень сприяє підтримці стану «свідомого спокою» та



зменшує градус надмірної реакції лідера на нову інформацію. Звичайно, що уникнути ситуацій, які вимагають негайних (без оцінювання та прогнозування) управлінських дій, не вийде в ході розпалу кризи. Проте завжди викроїться час між паузами для осмислення лідерських рішень.

Вигода від такого «паузного» порядку прийняття рішень у тому, що лідер-керівник відходить від звички традицій опиратися на минулий досвід, який не відповідає змінному середовищу діяльності команди. Отже, лідер має такі додаткові можливості:

- по-перше, на підставі отриманої від команд інформації переглядати контекст своїх ідей;

- по-друге, критично осмислювати поточні та потенційні дії команди і лише потім вирішувати, що робити: відмова/корекція траєкторії певних управлінських рішень.

2.4. Демонстрація емпатії. В умовах кризи людей охоплює страх і на перше місце виходять питання власного виживання. Під час кризи зростає ступінь стресу та втоми, що зменшує когнітивні навички. Лідеру складно обробляти інформацію та приймати адекватні рішення, тому він повинен:

- чути та щиро розуміти нові потреби команди та партнерів;
- усвідомлювати, з якими фаховими й особистими викликами під час кризи стикаються його працівники та їхні близькі;
- запропонувати механізм піклування про персонал.

2.5. Транспарентна та регулярна комунікація. Типовою помилкою поведінки лідерів у кризі є або замовчування, або надмірна бравада щодо оцінки впливу кризи. Основне завданням лідера – забезпечити прозорість комунікації команди й аудиторіям свого бізнесу:

- транслювати інформацію про вплив кризи та свої плани з її подолання;
- при появі нової інформації лідер може змінювати попередні рішення, це нормально оцінять як члени команди, так і клієнти та постачальники.

Прозорі канали комунікації дозволять ефективніше поєднати



очікування та інтереси усіх стейкхолдерів.

3. Новим драйвером лідерства в командній роботі в цифровій економіці є навичка мідіаграмотності – критичного споживання інформації. Медіаграмотність в аспекті керівництва командою можна розглядати як чинник:

- адаптації до викликів;
- інструмент подолання паніки;
- фактор управлінських інновацій при переході на дистанційну роботу.

Експерти зазначають, що: «згідно з документами ЮНЕСКО у світі актуалізується GlobalMILWeek – «Media and Information Literacy for the public good». У цій площині розглядається триада поняття медійно-інформаційна грамотність:

- інформаційна грамотність визначає вміння знаходити, аналізувати та використовувати інформацію;
- медіаграмотність – це здатність отримувати доступ до медіа, аналізувати й оцінювати медіаповідомлення, а також створювати контент для самовираження та спілкування;
- цифрова грамотність передбачає вміння користуватися сучасними інформаційними технологіями та програмним забезпеченням з урахуванням усіх можливостей, які надає інформаційний прогрес.

Уміння лідера команди розрізняти факти від суджень і протидіяти маніпуляціям у медіа є суттєвим чинником продуктивності управлінської діяльності в умовах викликів.

4. Інноваційних управлінських рішень, що проявляється в умовах пандемії в таких площинах:

4.1. Пошук нових альтернативних каналів збуту (продаж традиційних продуктів та послуг через онлайн-канали шляхом оцифрування бізнеспроцесів з продажу продуктів/послуг, або шляхом використання посередницьких платформ). Перехід до онлайн стане стратегією швидких результатів.

4.2. Використання існуючих промислових потужностей та її переорієнтація для виробництва нових товарів.



4.3. Трендом є Інтернет-пропозиції фірм та поліпшення цифрової лояльності клієнтів.

4.4. Пошук нових бізнес-партнерів у глобальній мережі (розширює логістичні потужності в умовах кризи).

4.5. Орієнтація на виявлення нових звичок споживання, що формуються пандемією (перехід від офлайн до онлайн-освіти, трансформацію надання медичної допомоги та збільшення використання цифрових каналів продажу). Менеджери фірм повинні прискорити цифрову трансформацію (освоєння інструментів цифрового маркетингу, розбудову партнерств за допомогою інтернет-платформ).

4.6. Використання соціальних мереж для координації діяльності співробітників і партнерів (ініціювання компаніями навчання та мотивації персоналу до просування продукції компанії у соціальних мережах).

4.7. Пошук нових джерел доходів (розбудовою екосистем, зорієнтованих на створення партнерських стосунків, продуктові інновації, розвиток каналів цифрової взаємодії (маркетинг, збут продукції, вивчення змін уподобань та звичок тощо)

4.8. Підвищення рівня підготовки, навичок і кваліфікації робочої сили відповідно до потреб нового постковідного світу (мотивація персоналу до цифровізації, готовності до змін, саморозвитку та критичного сприйняття інформації).

Сучасною компетенцією менеджера є вміння виробити адекватний механізм прийняття рішень до зовнішніх викликів, який ґрунтується на системних інноваціях.

3. Ефективні комунікації у роботі команди

Каркас ефективної командної роботи – налагодження зворотного зв'язку (фідбеку), який є щоденною рушійною силою та засадою комунікації команди. Ефективний фідбек може стати добрим мотиваційним елементом. Культура зворотного зв'язку означає, що всі члени команди на чолі з лідером вільно та відкрито надає та приймає фідбек.



Дослідники стверджують, що:

- щотижневий конструктивний фідбек сприяє підвищенню на 10 %-20 % продуктивності праці та нормі прибутковості бізнесу;
- наполовину зменшується загроза виникнення внутрішніх конфліктів;
- при своєчасному зворотному зв'язку зростає бажання співробітників до навчання та розвитку;
- $\frac{3}{4}$ співробітників без достатнього зворотного зв'язку відчутно втрачають мотивацію.

Канали зворотного зв'язку мають бути конкретними та придатними до застосування. Керівники остерігаються фідбеку, тому що бояться почути критику. Це залежить від одного із двох типів мислення лідера:

1. При фіксованому типі мислення переважають такі аспекти:

- мій потенціал визначений;
- складні задачі дратують;
- помилка рівносильна загрозі та обмеженню;
- успіх колег дратує та насторожує;
- фідбек і критика сприймається як особистісна образа.

2. При «мисленні розвитку» лідера:

- я можу навчитись, чому захочу;
- складні задачі приваблюють;
- помилка асоціюється з можливістю зростання;
- успіх підлеглих надихає;
- фідбек і критика – корисні.

Наукою доведено, що різні частини мозку відповідають за наші відчуття та дії:

а) рептильний мозок – відповідає за інстинкти і виживання (втікати/завмерти/нападати);

б) лімбічний мозок – відповідає за емоції (подобається/не подобається);

в) неокортекс – за логіку, аналіз, те, що ми називаємо «думаю головою», працює 2-4 години на добу.

Лідер повинен впливати на ці частини та належно формувати



контекст фідбеку, який може бути:

- а) позитивним, який підтримує;
- б) негативним, який перенаправляє.

Експертка Кім Скот пропонує шкалу вияву ролі лідера у формуванні команди та зменшення когнітивного дисонансу при (рис.14.5.2).

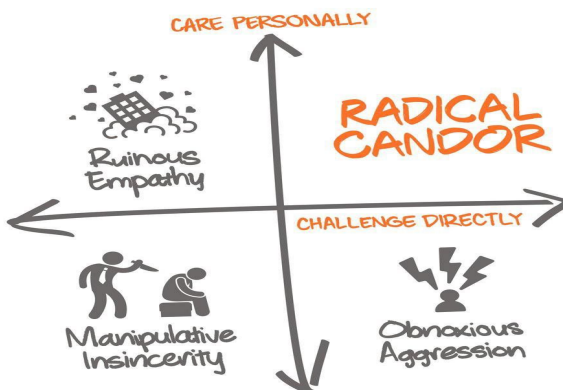


Рис. 14.5.2. Полюси турботи про відносини в команді

Згідно з указаною шкалою, є такі крайні сторони зворотного зв'язку:

- радикальна прямота;
- руйнівна емпатія;
- маніпулятивне лицемірство;
- жорстка агресія.

Узагальнимо «лайфхаки» ефективного фідбеку:

1. Лідер має асоціюватися не з ревізором, а як партнер. Сила прикладу лідера команди є відкритість до фідбеку, готовність визнавати власні помилки та заохочення команди до діалогу, де кожен голос має бути почутий.

2. Лідер має знати, для чого він ініціює зворотний зв'язок –



формування клімату довіри та поваги – культури, де домінує прийняття особистості з її специфікою та талантами. Культурна модель компанії передбачає, що зворотний зв'язок є основою цінностей, які проявляються в повсякденній практиці. Кожний член команди, незалежно від його ролі в ній, має право в будь-який час запитувати зворотний зв'язок.

3. Лідер має знати як налагоджувати фідбек, окреслити певні принципи щодо структуризації інформації, формалізації вигляду в аспекті зручності та екологічності її сприйняття:

3.1. Спершу лідер повинен підготувати план аналізу власних дій, обрати індикатори, які треба відстежувати, та конструктивно налаштуватись.

3.2. Обрати влучний час і попередити завчасно, зокрема:

- озвучити очікування від дій члена команди;
- запланувати фідбек зустрічі (проговорити її мету, формат, учасників, яка інформація кому надається);
- надавати фідбек треба якомога ближче до події, з приводу якої запланована зустріч, проте при високому градусі емоційності чи конфлікту варто дати час на заспокоєння;
- визначити, хто має бути на зустрічі (1:1 чи 1:2), й обрати безпечне місце для розмови.

4. Описати спостереження (робіть записи):

- звертайтеся до плану аналізу;
- записуйте пряму мову;
- записуйте власні емоції, думки, враження, ідеї, поради.

Під час надання фідбеку не варто концентруватися на якостях особистості, а націлюватися на поведінку, яку член команди справді може змінити. Важливо уникати емоційного осудження, дискримінації, припущень та узагальнень. Треба опиратися на факти, тут допоможе навичка медіа-грамотності.

Ознаки якісного фідбеку:

1. Конкретність: фактаж.
2. Приязність і неособистісність.
3. Коучинговий формат.



4. Націленість на те, що можна зробити по-іншому.

5. Висновки наданого фідбеку або «що після?».

5.1. Тут лідер команди має поставити запитання:

- що ви можете зробити по-іншому?
- які додаткові матеріали вам будуть корисні?
- яка допомога від мене буде корисною?

5.2. Пояснити вплив:

– як конкретна поведінка людини вплинула на її особистий та командний результат;

– не робити суб'єктивних пом'якшень – бути прямим, реалістичним і конкретним.

5.3. Запропонувати альтернативу:

– запропонувати чи запитати у співрозмовника про той альтернативний варіант його поведінки, що буде найбільш ефективним;

– не перевантажувати людину, а зосередитись на 1-3 основних ідеях;

– лідер має бути конкретним у поясненнях (що варто робити більше, а що менше; від чого працівнику треба відмовитись, а що продовжувати робити).

5.4. Узгодити план дій:

– спонукати до самоаналізу та конструктивного діалогу;

– ставити відкриті запитання, важливі для командної роботи, та уважно слухати відповіді;

– обговорити план дій;

– визначити поле підтримки у впровадженні змін.

Зворотний зв'язок, наданий у конструктивному стилі, сприяє встановленню відносин у команді на основі довіри. Кожний фідбек має бути:

- зрозумілим;
- обґрунтованим;
- практичним.

Лідер повинен бути здатним до зміни стилю налагодження зворотного зв'язку з урахуванням конкретної ситуації. Мета



фідбеку: щире бажання позитивно вплинути на результати команди за рахунок ефективності відносин спілкування. Новацій зазнали й ключові чинники формування «корпоративної культури» – сукупності ціннісних орієнтацій, переконань і норм поведінки команди. До її елементів відносять:

- інноваційну культуру;
- культура мислення лідера;
- ділову етику з стейкхолдерами;
- стиль ділового спілкування;
- парадигму команди;
- командні цінності;
- меседжі та символи;
- традиції та ритуали команди;
- артефакти;
- місію команди;
- міти команди.

Новими драйверами в побудові командного духу чи створення командної культури є:

1. Вміння ефективно співпрацювати з колегами та партнерами. Сьогодні поряд з базовими навичками керівника (експертними та професійними) на одній лінії важливості стоять такі вміння: гнучке мислення, емоційний інтелект і навички комунікації.

2. Стратегічне мислення лідера, що фокусується на вигоді команди в цілому, а не на окремих її бізнес-проектах. Загальні довгострокові цілі компанії формують напрямки короткострокових пріоритетів і тактичних рішень для всіх ланок команди.

3. Сучасними якостями лідера стають такі типи:

- лідери-візіонери швидкого зростання та розвитку;
- лідери, що володіють «helicopter view» – вмінням бачити комплексну картину стану команди та здатністю трансформувати бізнес.

4. Повага та прийняття цінностей різних культур/національностей. Глобалізація додає командній роботі ознак кроскультурної взаємодії, що ґрунтується на толерантності, подоланні стереотипів і внутрішніх упереджень. Команду згуртовує лише спільність бізнес-цілей. А



мультикультурність проникає в командну культуру та бізнес-етикет.

5. Готовність до переїздів і до віддаленої роботи – кар'єра працівника залежить від його мобільності та готовності до нових зон відповідальності. При цьому кожний член команди переносить так звану «корпоративну ДНК» у загальний уклад нової командної культури. Це здатність лідера відтворити культуру своєї компанії на нових ринках.

6. Уміння демонструвати результат у структурі матричного управління: захистити власну точку зору перед командою; ефективно організувати (функціональний та адміністративний) процес прийняття рішень; зберегти баланс у ході впровадження нових проєктів (між швидкістю та якістю).

7. Постійне навчання новому. Лідерська командна робота сьогодні відбувається в мінливому та складному бізнес-середовищі, тому кожен член команди повинен щодня працювати над собою, щоб бути адаптивними до цих змін.

Отож, основні три аспекти лідерства – це три рівні впливу:

- конфліктно-стресовий рівень – регулює внутрішню динаміку взаємодій;
- функціональний рівень командної роботи – забезпечує ефективність дій;
- ціннісний рівень командного духу – формує тривку спільність і довіру.

Разом вони утворюють модель зрілого лідерства, у якій лідер не контролює, а підтримує, надихає і спрямовує команду до сталого розвитку. Обґрунтовані «лайфхаки» лідерства в процесі створення та динаміки команди вже у своїй структурі мінімізують ризики виникнення конфліктів, оскільки враховують статистику та змінні тенденції у: світогляді членів команди; рівні інтелекту й емоційного стану гравців; інтересах стейкхолдерів; шкалі здібностей та саморозвитку, ставлення до командних і суспільних цінностей.

Майстерністю лідера є вміння сформувавши живу команду однодумців, що рухається до успіху при будь-яких змінах зовнішнього середовища.



РОЗДІЛ 15

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

Тема 1. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Місце управління якістю в системі загального менеджменту.
2. Сутність поняття «якість».
3. Менеджмент якості: сутність і основні принципи.
4. Методологічні основи вивчення дисципліни.

1. Місце управління якістю в системі загального менеджменту

Управління якістю розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації якої є:

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесів;
- зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції. Вони здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукту та налічують 11 етапів, утворюючи так звану «петлю якості» (рис. 15.1.1).

Діяльність, пов'язану з управлінням якістю, представлено на трьох ієрархічних рівнях управління. Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- на рівні організації: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим



керівництвом організації;

- на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості конкретної продукції;
- на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

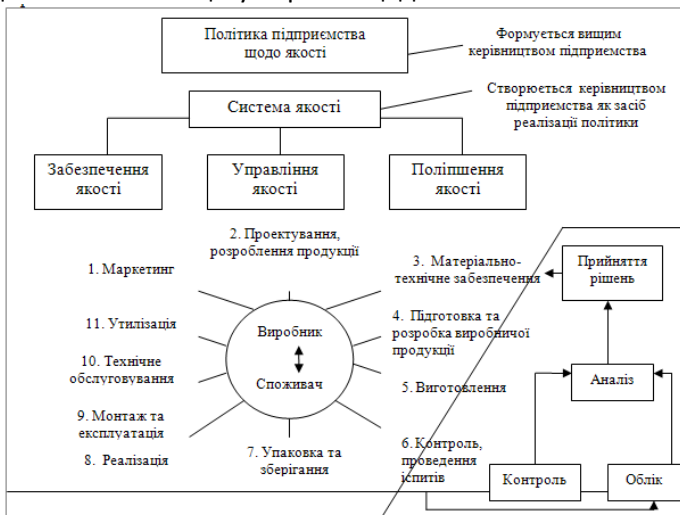


Рис. 15.1.1. «Петля якості», або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції

Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції. Вони здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукту та налічують 11 етапів, утворюючи так звану «петлю якості» рис.15.1.1).

Діяльність, пов'язану з управлінням якістю, представлено на трьох ієрархічних рівнях управління. Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- на рівні організації: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації;



- на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості конкретної продукції;
- на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

Отже, значення та необхідність управління якістю на рівні організації визначається тим, що сприяє задоволенню чимраз більших потреб і очікувань споживачів і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. Сутність поняття «якість»

Стислий огляд формування підходів до розуміння терміна «якість» відображено у таблиці 15.1.1.

Таблиця 15. 1.1

Формування підходів до розуміння категорії «якість»

Автор	Визначення «якість»
Аристотель (III ст. до н.е.)	Диференціація за ознакою «добрий-поганий»; різниця між предметами
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К. (1950 р.)	Якість - властивість, котра реально задовольняє вимоги споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; ступінь задоволення споживача
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби згідно з її призначенням
Українська асоціація якості	Якість - це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути кращим, досконалішим за інших, а не просто мати продукцію
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, є загальнозрозумілі чи обов'язкові



Багатозначність трактувань цього поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Але, практично всіма авторами підкреслюється, що якість – це те, що задовольняє вимоги споживача з погляду аналізу співвідношення «цінність–вартість».

3. Менеджмент якості: сутність і основні принципи

Менеджмент якості – це скоординована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості. Керування та управління у зв'язку з якістю передбачають запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

Під *системою якості* розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Система менеджменту якості – це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система менеджменту організації стосовно якості. До елементів системи менеджменту якості належать:

- документально оформлені вимоги ринку (або конкретних замовників чи споживачів);
- функції системи;
- її організаційна структура;
- документація;
- методи, правила та технологія виконання функцій;
- ресурси, зокрема, інформаційна система.

Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) сформульовано такі 8 принципів менеджменту якості, котрі склали основу стандартів ISO серії 9000 версії 2000 року:

1. *Орієнтація на споживача* – організація повинна розуміти теперішні та і майбутні потреби споживачів, задовольняти їхні вимоги й намагатися перевершити їхні очікування.

2. *Лідерство* – лідери визначають напрями дій і створюють середовище, у якому люди можуть бути цілком задіяні для



досягнення цілей.

3. *Залучення персоналу* – люди є основою організації, і повне залучення їхніх можливостей сприяє досягненню цілей.

4. *Процесний підхід* – система управління організацією будується на основі управління мережею процесів.

5. *Системний підхід* – означає ідентифікацію, розуміння та керування системою взаємозалежних процесів за їхніми внесками в досягнення встановлених цілей.

6. *Постійне поліпшення* – виступає стратегічною метою діяльності організації.

7. *Прийняття рішень на основі фактів* – ефективні рішення базуються на логічному аналізі й раціональній оцінці інформації та первинних даних.

8. *Взаємовигідні відносини з постачальниками* – такі відносини посилюють можливості обох сторін у створенні цінності.

4. Методологічні основи вивчення дисципліни

Методологічними основами вивчення дисципліни виступають системний і процесний підходи. Згідно з ними, передбачається розгляд будь-якої діяльності в організації як системи процесів.

Системний підхід в управлінні якістю реалізується через формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту якості, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, необхідних для спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості.

Під *процесним підходом* розуміють застосування в межах організації системи процесів разом із їх визначенням і взаємодією, а також управління ними.

Зацікавленим сторонам відведено важливу роль у визначенні вимог як до входних елементів, так і вихідних результатів. Для відображення ступеня задоволеності споживачів топ-менеджменту суб'єктів господарювання треба об'єктивно оцінювати інформацію, пов'язану з його думкою щодо того, чи виконало підприємство вимоги споживачів, чи ні.



Отже, система менеджменту якості являє собою систему взаємопов'язаних процесів, як це зображено на рис. 15.1.2.



Рис. 15.1.2. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес

Тема 2. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Проблема якості у сучасних умовах господарювання.
2. Управління якістю на рівні підприємства.
3. Механізм реалізації основних функцій управління в системі менеджменту якості організації.

1. Проблема якості у сучасних умовах господарювання

У ринковій системі керування господарством забезпечення високої якості стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня життя, гарантією соціальної, економічної й екологічної безпеки. Проблема забезпечення якості комплексна, розв'язувати її традиційними методами, тобто лише



шляхом контролю якості готової продукції, практично неможливо. Повинен бути комплексний системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000, серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають планування, оперативне управління, забезпечення й поліпшення якості, які реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту. Як зазначалося в темі 1, усі 11 етапів утворюють «петлю якості», за допомогою якої можна простежити механізм управління якістю на підприємстві.

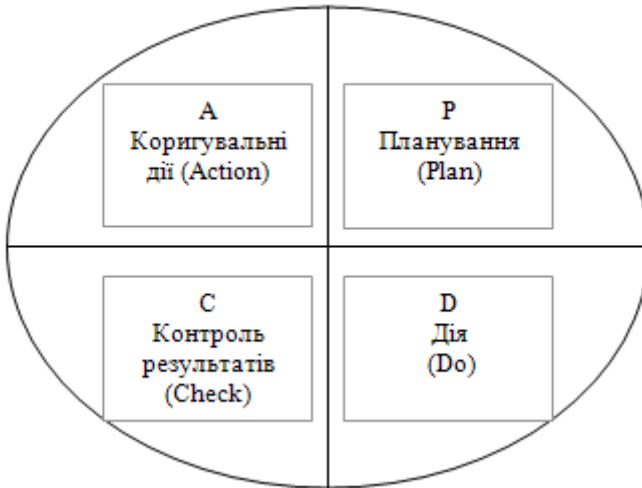


Рис. 15.2.1. Цикл Демінга (PDCA)

Фахівці з якості вважають, що сучасною «петлею якості» є цикл Демінга. У цьому циклі (рис. 15.2.1) передбачається виконання 4-х етапів робіт:

- планування (Plan - P);
- виконання робіт – дія (Do - D);
- контроль результатів (Check - C);
- коригувальні дії (Action - A).



Робота за циклом Демінга може повторюватися доти, поки не буде досягнуто запланованого результату.

Отже, всі функції управління якістю, визначені у стандарті ISO 9000:94, фактично існують і в новій версії стандарту. У ній акцент зроблено саме на класичні функції менеджменту якості за циклом Демінга, реалізація яких дозволяє запровадити в межах організації ідею постійного вдосконалення, що фактично неможливо було здійснити в процесі управління за «петлею якості», згідно з попередньою версією стандарту.

2. Управління якістю на рівні підприємства

Зміст функцій менеджменту якості реалізуються в рамках системи якості організації за такими сферами:

- функції забезпечення якості, що виконуються в межах загальних функцій підприємства на кожному етапі життєвого циклу;
- функції оперативного управління якістю (функції з коригувальних і запобіжних дій), пов'язані з кожним етапом життєвого циклу або з сукупністю деяких із них;
- функції стратегічного управління якістю (зокрема, систематичні функції поліпшення якості), які охоплюють усі етапи життєвого циклу.

Розроблення політики якості фактично являє собою стратегічний рівень планування організації та встановлення цілей у галузі якості. Формулювання вищим керівництвом політики якості дозволяє усвідомити основні пріоритети підприємства в галузі якості та наголосити на них, роблячи акцент на застосуванні ресурсів для їх досягнення.

Виходячи з цілей та завдань у галузі якості, сформульованих у процесі планування, необхідно ефективно організувати її роботу. Як відомо, під організацією робіт розуміється побудова структури та забезпечення її функціонування через виконання управлінських функцій.

Наступними важливими функціями управління в системі



менеджменту якості організації є навчання та мотивація персоналу до ефективної, результативної діяльності.

Завершити вивчення функцій управління якістю в системі менеджменту організації доцільно розглядом механізму реалізації функції контролю. Значення контролю якості полягає в тому, що він дозволяє встановити відповідність продукції заданим вимогам або виявити допущені відхилення до моменту постачання продукції замовникові.

На сучасних промислових підприємствах застосовують кілька основних видів контролю, класифікацію яких наведено в таблиці 15.2.1.

Таблиця 15.2.1

Класифікація видів контролю

Класифікаційна ознака	Вид контролю
1. Залежно від місця організації контролю на тому чи іншому етапі виробництва розрізняють:	<i>Вхідний</i> — контроль споживачем сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і готової продукції, які надходять до нього від інших підприємств чи інших дільниць виробництва. Цей контроль дає змогу уникнути зниження якості продукції через помилки постачальника, зібрати об'єктивну інформацію про закупівельні матеріали для вибору найбільш прийнятного постачальника чи формулювання додаткових вимог до показників якості матеріалів. <i>Операційний</i> — контроль продукції (чи технологічного процесу), який здійснюють після завершення певної виробничої операції. <i>Приймальний</i> — контроль готової продукції після завершення всіх технологічних операцій із її виготовлення, за результатами якого приймають рішення про придатність продукції для постачання чи використання.
2. Залежно від охоплення контрольованої продукції вхідний, операційний і приймальний контроль може бути:	Суцільний — рішення про якість контрольованої продукції приймають за результатами перевірки кожної одиниці продукції. Вибірковий - за якого рішення про якість контрольованої продукції приймають за результатами перевірки однієї чи кількох вибірок із партії. Для аналізу результатів вибіркового контролю застосовуються методи математичної статистики, що дозволяють, базуючись на обмеженій кількості контрольних перевірок, визначати з потрібним ступенем точності якість партії виробів чи стану технологічного процесу. Подібні методи контролю називаються <i>статистичними</i> .
3. Під час дослідження однієї або кількох характеристик виробу під впливом сукупності фізичних, хімічних, природних чи експлуатаційних факторів проводяться іспити <u>гото- вої</u> продукції, які залежно від цілей контролю поділяються на:	• попередні — іспити дослідних (головних) зразків для визначення можливості приймальних іспитів; • приймальні — іспити дослідних (головних) зразків для визначення можливості їх постановки на виробництво; • приймально-здавальні — іспити кожного виробу для визначення можливості його постачання замовникові; • періодичні — іспити, що проводяться один раз на 3-5 років для перевірки стабільності технології виробництва; • типові — іспити серійних виробів після внесення істотних змін у конструкцію або технологію.



Статистичний приймальний контроль (СПК) – це вибірковий активний контроль, в основі якого – застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки.

Статистичний контроль проводиться за планом – системою даних про вид і методи контролю, про обсяги контрольованих партій та вибірок, контрольні нормативи та вирішальні правила. Використовуються плани:

- контролю за нормального перебігу технологічного процесу;
- підсиленого контролю (у разі відхилень технологічного процесу);
- поверхового контролю за високого рівня якості продукції.

Серед статистичних методів контролю якості одним із найпоширеніших є статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою.

Розрізняють такі види планів статистичного контролю партії продукції за альтернативною ознакою:

- 1) одноступеневі (коли у вибірці кількість дефектних виробів більша за контрольний норматив, то партія бракується, і навпаки);
- 2) двоступеневі (коли призначаються два контрольні нормативи та контролюється одна або дві вибірки);
- 3) багатоступеневі.

Отже, статистичний приймальний контроль дозволяє за тієї самої ймовірності помилкових рішень, що і в суцільному контролі, значно:

- знизити обсяг контрольних операцій;
- у технологічних процесах суттєво зменшити їхню трудомісткість і вартість.

Сучасна концепція менеджменту якості базується на філософії TQM та ідеях, викладених у стандартах ISO 9000:2000, згідно з якими процесний підхід домінує в системі управління організацією. Проте кожний топ-менеджер підбирає ту концепцію контролю за якістю, що найбільше підходить до стану організації.



Тема 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

- 1. Етапи формування й розвитку менеджменту якості.**
- 2. Досвід управління якістю в США та Японії.**
- 3. Керування якістю в країнах Європи.**

1. Етапи формування й розвитку менеджменту якості

В узагальненому вигляді, у процесі еволюції уявлень про якість, бізнес-процеси пройшли такі етапи становлення та розвитку зі спрямуванням дій на: 1) контроль якості; 2) забезпечення якості; 3) управління якістю; 4) поліпшення якості.

При контролі якості основне спрямування дій – на продукт. При цьому організовувалися та розвивалися системи контролю продукції за параметрами якості. При забезпеченні якості основне спрямування дій – на процес і контроль параметрів технологічних процесів у часі. На цьому етапі почали використовуватися статистичні методи контролю й регулювання.

При управлінні якістю основна увага приділялася структурній організації систем забезпечення якості, оптимізації витрат на забезпечення якості. При поліпшенні якості мова йде про процес постійного вдосконалення з орієнтацією на вимоги споживача та людський фактор у виробництві.

Для надання змістової характеристики основним етапам розвитку систем управління якістю в багатьох літературних джерелах використовується «зірка якості», графічна інтерпретація якої у вигляді «знака якості» використовувалася за радянських часів (рис. 15.3.1).

Якщо скористатися наведеною «зіркою якості», то в історії розвитку документованих систем якості можна виділити 5 етапів і подати їх у вигляді 5-ти «зірок якості».

Основні характеристики кожного з етапів розвитку систем управління якістю наведено в таблиці 15.3.1.



Таблиця 15.3.1

Основні характеристики етапів розвитку систем управління якістю

Етап розвитку управління якістю	Система мотивації	Система навчання	Взаємостосунки зі споживачами	Взаємостосунки з постачальниками	Основа концепції
Система Тейлора	Штрафи, підкорення наказам	Професійне навчання	Приймальний вхідний контроль	Вхідний контроль	Реалізація принципу роботи за технічними документами, індивідуальний контроль одиниць виробів
Статистичне управління якістю	Матеріальне стимулювання	Навчання статистичним методам	Статистичний приймальний контроль	Статистичний вхідний контроль	Стабільність процесів, зниження витрат, орієнтація на факти під час прийняття рішень і виявлення причин проблем з управлінням якістю, що виникали, зміни в ОСУ організації
Загальне управління якістю - TQC	Мотивація до впровадження TQC, урахування морального чинника, зростає увага до роботи в колективі	Професійне навчання	Приймальний вхідний контроль, інспекції, аудит споживача	Вхідний контроль, інспекції, сертифікація продукції	Якість продукції, зниження витрат, системний та комплексний підходи до управління якістю, сертифікація продукції та систем якістю третьою (незалежною) стороною
Загальний менеджмент якості - TQM	Мотивація до всебічного менеджменту якості	Усебічне навчання том. ISO 9000	Сертифікат, аудит споживача	Співпраця, сертифікат ISO 9000, оцінка постачальників	Якість діяльності й оптимізація, політика, місія, цінності, керівні принципи компанії; системи планування якості; системи забезпечення якості; системи неперервного поліпшення якості
Універсальні підходи до управління якістю - UQM, MBQ, TQL	Мотивація до всебічного менеджменту якості	Усебічне навчання TQM, ISO 9000, QS 9000, ISO 14000	Статистичний приймальний контроль, сертифікат, аудит споживача	Взаємодія, сертифікат ISO 9000, QS 9000, ISO 14000	Якість фірми (те саме, що на попередньому етапі). Застосування концепції постійного поліпшення, досягнення лідерства на ринку через якість усіх процесів, що здійснюються на підприємстві

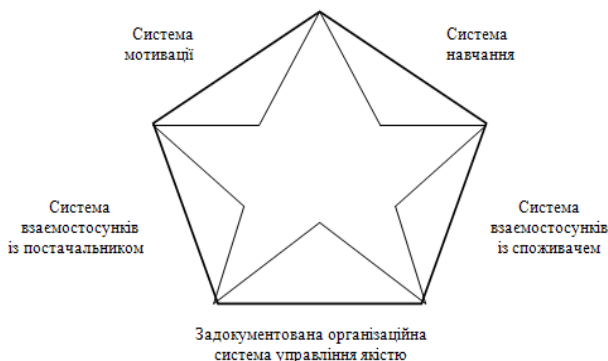


Рис. 15.3.1. «Зірка якості»



2. Досвід управління якістю у США та Японії

Розглянемо специфічні особливості у підходах до управління якістю та їх порівняння на прикладі регіонів світу: США, Японії та Західної Європи.

Особливостями *японського досвіду* в галузі управління якістю є:

1) виховання в кожного працівника компанії винятково шанобливого ставлення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутрішньофірмових, так і в міжфірмових відносинах);

2) систематичне навчання кадрів із питань забезпечення й управління якістю, що гарантує високий рівень підготовки в цій галузі всіх працівників компанії;

3) ефективне функціонування широкої мережі «гуртків якості» на всіх стадіях життєвого циклу продукції та сфери послуг;

4) широке застосування для забезпечення й управління якістю передових методів контролю якості, включаючи статистичні, під час пріоритетного контролю якості виробничих процесів;

5) зосередження максимальної уваги на процесах проектування продукції з метою запобігання виникненню дефектів на подальших етапах життєвого циклу продукту;

6) наявність у сфері виробництва високоякісних засобів праці;

7) збір і використання даних про якість продукції, що знаходиться в експлуатації у споживачів;

8) наявність розвинутої системи пропаганди значення високоякісної продукції та сумлінної праці;

9) сильний вплив із боку держави на формування принципів підвищення рівня якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Досвід управління якістю у США дещо відрізняється від японського, хоча провідна ідея – засвоєння принципів системного підходу – залишається головною.

Особливості американського підходу до управління якістю такі:



1. Більша частина впливів у сфері управління якістю має в основному технічну й організаційну спрямованість.

2. У процесі управління якістю відповідні служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості відіграють керівники фірм, які приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу.

3. Одним із поширених методів забезпечення якості продукції в американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. Причому для реалізації цих методів на багатьох фірмах використовуються такі технічні засоби, що автоматично здійснюють збір, нагромадження, обробку даних і видачу результатів із застосуванням статистичних методів.

4. Велике значення в управлінні якістю мають питання вивчення та прогнозування споживчого попиту на продукцію, тому фірми прагнуть поліпшувати відповідно до вимог ринку не тільки технічні показники якості продукції, але й економічні.

5. Висока відповідальність виробників за якість приводить до значного скорочення випуску дефектної продукції та поліпшення діяльності в галузі гарантійного обслуговування й сервісу.

6. Наявність чітко оформлених систем управління якістю, у яких передбачено виконання структурованих і добре налагоджених програм із упровадження комплексу заходів, що забезпечують необхідну якість і зниження витрат.

3. Керування якістю в країнах Європи

Європейський підхід до управління якістю практично відповідає тим прийомам і методам роботи, які використовуються на американських підприємствах. Відмінності зумовлено загальними тенденціями розвитку Європи. Цілеспрямована діяльність країн Європи зі створення єдиного європейського ринку, вироблення єдиних правил і процедур, здатних сприяти ефективному обміну товарами й робочою силою, знайшла своє відображення в галузі управління якістю.



У європейських державах системи якості набули значного поширення, хоча й значно пізніше. У їхній основі було використання вже накопиченого досвіду Японії та США.

Шлях до розуміння ролі якості як стратегічного фактора має свої національні особливості. Якщо для США питання удосконалення якості було пов'язане з військовою стратегією, то для європейських країн, таких як Великобританія і Німеччина, головна мета полягала у виробленні конкурентної боротьби за виживання.

Ще в 1887 році Англія вирішила позначати німецькі продукти маркуванням «зроблено в Німеччині», щоб захистити свій ринок. Англія, яка особливо постраждала під час економічної кризи кінця 70-х років минулого століття, дійшла висновку, що єдиний на тривалу перспективу план з оздоровлення економіки полягає в рішучому поліпшенні якості продукції, і тільки в такий спосіб можна контролювати імпорт та стимулювати життєво важливий експорт. Під час правління Маргарет Тетчер були розроблені державні програми із підтримки економіки і підвищення якості продукції. Після США тут уперше в Європі були впроваджені норми і програми з якості.

Хоча у Німеччині в середині 80-х років тиск з боку уряду щодо впровадження стандартів ISO 9000 був не таким сильним, як в Англії, однак і тут якості та впровадженню регулюючих нормативів стали приділяти більше уваги. Практично на всіх конкурентоспроможних підприємствах уже функціонують ефективні системи якості.

У даний час якість у Німеччині та Англії досягається завдяки контролю продукції, значна увага приділяється плануванню якості та досліджень. Але принцип участі всього персоналу в керуванні якістю використовується не в повній мірі. Значна увага приділяється керівництву із забезпечення і керування якістю, тоді як службовці, менеджери та робітники в багатьох випадках розділені дистанцією.

Скандинавські країни мають найсучасніші системи керування якістю. Перед ними, як і перед іншими країнами Західної Європи,



стоять проблеми, пов'язані з управлінням в умовах скорочення робочих місць у традиційних галузях, з одного боку, і необхідністю розвитку нових секторів економіки – з іншого. І тут на перше місце висувається людський фактор. Наприклад, на думку шведських фахівців, у центрі уваги мають бути освіта працівників та їх професійне навчання. Передбачається, що надалі кожний працівник витрачатиме 5% свого робочого часу на спеціалізовані курси навчання. Це пояснюється бажанням керівництва компаній надати працівникам інструмент, що дозволяє самостійно поліпшувати якість. Підвищенню репутації підприємств Швеції сприяла продукція відомих фірм «Вольво» і «СААБ». Нині у світі виокремлюють три провідних школи менеджменту: японську, американську та європейську. Японська школа менеджменту основний пріоритет традиційно віддає керуванню якістю, американська і європейська – керуванню прибутком (табл. 15.3.2).

Таблиця 15.3.2**Спрямованість шкіл менеджменту**

Установки	Орієнтація навчання на цінності	
	Японська школа менеджменту якості	Американська та європейська школи менеджменту якості
Пріоритет	Керування якістю	Керування прибутком
Мета	Підвищення якості продукції та діяльності фірми	Одержання максимального прибутку
Кошти	За рахунок підвищення продуктивності праці працівників, зниження собівартості продукції	За рахунок економії на витратах
Завдання оперативного характеру	Збільшення частки ринку за рахунок підвищення якості товару і збільшення частини нових товарів у загальному обсязі продукції, що випускається	Прискорення обігу інвестованих коштів та збільшення вартості акції
Стратегія	Комплексне виконання завдань підвищення якості та продуктивності праці	Протиставлення якості та продуктивності праці. Виконання завдань підвищення якості та продуктивності праці різними внутрішніми структурами за різними методиками



Мета, яку ставить перед собою японський керівник, – підвищити якість роботи підприємства в основному за рахунок продуктивності праці. При цьому в американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди при найменших затратах. Різна цільова орієнтація впливає на особливості побудови та роботи всієї системи управління.

Практика показала найбільшу конкурентоспроможність японських товарів і ефективність роботи японських підприємств. У результаті керування якістю стало домінувати в усіх провідних школах менеджменту.

Тема 4. ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

- 1. Система бездефектного виготовлення продукції.**
- 2. СБП – система бездефектної праці.**
- 3. ЯНАРЗПВ – система якості, надійності, ресурсу з перших виробів.**
- 4. НОПВУ – система наукової організації праці, виробництва і управління.**
- 5. НОРМ – система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу.**
- 6. Комплексна система керування якістю продукції.**

1. Система бездефектного виготовлення продукції

Комплексний системний підхід до керування якістю знайшов своє застосування в СРСР. Він був широко впроваджений у галузях, які забезпечують науково-технічний прогрес – авіації, радіотехніці, ракетній техніці, машинобудуванні. До основних систем якості, що застосовувались на вітчизняних підприємствах, належать: система бездефектного виготовлення продукції, система бездефектної праці, система якості, надійності, ресурсу з перших виробів, система наукової організації праці, виробництва й управління,



система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу, комплексна система керування якістю продукції.

БВП – система бездефектного виготовлення продукції. Уперше системний підхід у забезпеченні якості використаний на Саратовському авіаційному заводі в 1955 році при розробці системи бездефектного виготовлення продукції.

Тоді існувала система контролю, при якій працівники заводів практично не несли відповідальності за якість продукції. Відповідальність за якість покладалася на ВТК.

Система БВП являла собою комплексну систему, яка передбачала організаційні, економічні, виховні заходи, що сприяють створенню якісної продукції. В її основу були закладені такі принципи:

- 1) 100%-ний контроль якості виробів і їх відповідності діючій документації до пред'явлення службі ВТК;
- 2) повна персональна відповідальність виконавця за якість продукції (самоконтроль);
- 3) зосередження уваги не тільки на факті виявлення і реєстрації браку, але й на заходах, що унеможливають його;
- 4) суворе дотримання технологічної дисципліни.

Уже в цій системі документувався порядок пред'явлення продукції ВТК, який затверджувався директором підприємства. Відповідно до «Положення про систему БВП», працівникові заборонялося пред'являти ВТК вироби з відхиленнями від технічної документації. Система сприяла розвитку практики роботи з особистим клеймом. До цієї роботи допускалися робітники, які не менш як півроку випускали тільки доброякісну продукцію і здавали її ВТК з першого пред'явлення. Був уведений показник здачі продукції з першого пред'явлення, за яким оцінювалася якість роботи виконавця.

Система БВП послужила початком нового підходу до керування якістю на підприємствах. З початку 60-х років подібні системи стали поширюватися спочатку в Європі, а потім і в США. Однак недоліки БВП полягали в тому, що система не охоплювала



стадії розробки та проектування продукції, реалізації та експлуатації. Вона мала й обмежену сферу застосування.

Основна сутність системи БВП – суворе виконання технологічних операцій.

2. СБП – система бездефектної праці

СБП – система бездефектної праці. Ця система вперше була введена на Львівському заводі телеграфної апаратури в 1961 році. Відповідно до неї був розроблений показник якості праці – коефіцієнт, який визначав кількісне вираження якості праці виконавців.

Основні принципи СБП полягали в такому:

- 1) здача продукції з першого пред'явлення;
- 2) застосування коефіцієнта якості праці;
- 3) встановлення днів оцінки якості;
- 4) суворий контроль за виготовленням продукції.

Її недоліком було те, що в ній враховувалися фактори зниження, які підсумовували недоліки за всіма показниками. Однак перевищення встановлених значень показників якості праці не відбивалося на коефіцієнті якості. Як і саратовська БВП, львівська СБП була спрямована на керування якістю на стадії виготовлення продукції.

Основний зміст системи СБП – високий рівень виконання операцій усіма працівниками.

3. ЯНАРЗПВ – система якості, надійності, ресурсу з перших виробів

ЯНАРЗПВ – система якості, надійності, ресурсу з перших виробів. Ця система, яка випередила свій час, розроблена в 1958 році на підприємствах Горьківської області і створювала умови, що забезпечили високий рівень конструкторської та технологічної підготовки виробництва нового виробу. Це дозволяло виготовляти високоякісні та надійні вироби без наступної їх доробки в міру розширення випуску. Завдання системи полягало у виявленні на



стадії розробки продукту можливих причин появи браку і зниження надійності, а також розробки технологічних заходів, що унеможливають погіршення якості з цих причин.

У її основу закладено такі принципи:

- 1) комплексність завдань забезпечення якості продукції;
- 2) пошуковий характер системи, що передбачає всебічний розвиток досліджень у сфері підвищення якості продукції; розвиток технологічних, випробувальних служб підприємства;
- 3) здійснення робіт з одержання об'єктивної інформації про стан якості виробленої продукції;
- 4) виявлення й усунення причин появи браку в серійному виробництві та при виробництві дослідного зразка;
- 5) участь підприємства-виробника в удосконаленні конструкції продукції та підвищення технічного рівня експлуатації не тільки підприємства-виробника, а й експлуатуючих організацій;
- 6) мала універсальний характер і могла застосовуватися в різних галузях виробництва.

Система була спрямована на те, щоб уже на стадії проектування та підготовки виробництва забезпечити виготовлення надійних і якісних виробів.

Основний зміст системи ЯНАРЗПВ – високий рівень конструкції та технологічної підготовки виробництва.

4. НОПВУ – система наукової організації праці, виробництва і управління

НОПВУ – система наукової організації праці, виробництва і управління була розроблена на Рибінському моторобудівному заводі. Набула популярності як система, у якій поєдналося комплексне використання методів (у тому числі кількісна оцінка рівня) наукової організації праці, виробництва та управління на основі постійного удосконалення технологій та устаткування.

Основний зміст системи НОПВУ – використання комплексних методів НОП на базі удосконалення виробництва й управління.



5. НОРМ – система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу

НОРМ – система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу – створена в Ярославському об'єднанні «Автодизель» у 1964 році. За критерій підвищення якості було прийнято збільшення ресурсу роботи автомобільного дизеля до першого капітального ремонту. Принцип організації робіт полягав у регулярному визначенні фактичного виробітку деталей і вузлів, що лімітують збільшення моторесурсу, і виробленні конструкторських і технологічних заходів для збільшення ресурсу цих деталей та вузлів. Система НОРМ додала до саратовської БВП і горьківської ЯНАРЗПВ технічний критерій – величину моторесурсу.

Система забезпечувала комплексний підхід до керування якістю на стадії проектування, виготовлення й експлуатації. Планування основних показників якості та керування здійснювалися на всіх стадіях життєвого циклу виробу. Система НОРМ сприяла значному зниженню витрат на техобслуговування і ремонт двигунів за рахунок підвищення надійності вузлів та деталей.

Основний зміст системи НОРМ – підвищення технічного рівня та якості виробів (збільшення моторесурсу).

6. Комплексна система керування якістю продукції

У 1972 р. створена Львівська *комплексна система управління якістю продукції* на базі стандартизації (КС УЯП), метою управління якої було виробництво продукції вищої категорії якості, об'єктом управління – рівень якості продукції, а показниками управління – частка й обсяг продукції вищої категорії якості.

Характерні особливості цієї системи такі:

- комплексність, системність управління якістю продукції;
- чітке визначення змісту управління якістю продукції через установленний склад функцій управління якістю продукції;
- широке використання в управлінні якістю продукції стандартизації;
- створення передумов для автоматизованого управління якістю



продукції. КСУЯП започаткувала новий рівень вітчизняних систем комплексного управління якістю продукції з використанням стандартів підприємства (СТП).

Стандарти підприємства поділялися на три складові:

1) основний (базовий) СТП, що характеризував систему в цілому: основну мету системи, об'єкти, критерії ефективності, структуру спеціальних функцій, схему організаційної системи управління, розподіл функцій управління між ланками організаційної структури, склад системи, методи забезпечення функціонування системи на всіх етапах виробничого процесу, порядок розроблення і впровадження СТП та інші організаційно-методичні питання;

2) загальні СТП, що характеризували загальносистемні питання інформаційного забезпечення, порядок проведення днів якості, роботу різних громадських груп, комісій тощо;

3) спеціальні СТП, що характеризували вимоги до номенклатури і значення показників якості матеріалів, напівфабрикатів, деталей і збірних одиниць, методів їх визначення й оцінювання тощо.

Тема 5. БАЗОВА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Поняття тотального менеджменту якості (TQM) та зміст його базових концепцій.

2. Напрями реалізації ідеології TQM у сучасних компаніях.

3. Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM.

1. Поняття тотального менеджменту якості (TQM) та зміст його базових концепцій

Тотальний менеджмент якості (TQM) – це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване



застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей.

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності компанії. У поняття «зацікавлені сторони» входять люди або групи, зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники та суспільство, але у ряді випадків можуть належати й інші сторони. У сучасних умовах до «зацікавлених сторін» відносять і конкурентів.

Завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, повна відсутність дефектів та невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу.

Тактикою TQM є усунення причин дефектів; залучення всіх співробітників до діяльності з поліпшення якості; активне стратегічне управління; неперервне вдосконалення якості продукції та процесів; використання наукових підходів до розв'язання задач; регулярне самооцінювання.

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та має три ключові аспекти:

- 1) планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників і організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);

- 2) реалізація вдосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінка результатів; стандартизація);



3) самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

Для ґрунтовнішого розуміння принципів управління, що застосовуються в умовах TQM, доцільно надати ґрунтовну характеристику даної концепції за допомогою набору ключових концепцій:

1. Залучення вищого керівництва.
2. Базування рішень на фактах.
3. Безперервне навчання.
4. Орієнтація на процес.
5. Орієнтація на споживача.
6. Постійне поліпшення.
7. Взаємовигідні відносини з постачальником.
8. Залучення персоналу до прийняття рішень.
9. Орієнтація на задоволення запитів усіх зацікавлених сторін.

2. Напрями реалізації ідеології TQM у сучасних компаніях

TQM – не стандарт, а сукупність поглядів на менеджмент компанії, які знаходяться в постійному розвитку та орієнтуються на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому. Ідеї тотального менеджменту якості закладено в основу міжнародних стандартів ISO 9000:2000, щоб допомогти організаціям усіх видів і розмірів упровадити й забезпечити функціонування ефективних систем менеджменту якості, підтверджує саме життєздатність цієї концепції, її актуальність і перспективність за сучасних умов функціонування. Досвід успішного впровадження ідей TQM у практику діяльності світових лідерів у різних галузях промисловості – ще одне підтвердження того, що концепція та принципи TQM розвиваються як реакція на нові реалії ринкової економіки.

Розглядаючи питання щодо засвоєння принципів TQM сучасними компаніями, треба урахувати три ключові моменти:

1) ставлення вищого керівництва до проблем якості та його спроможність проводити зміни, орієнтуючись на лідерські



здібності;

2) орієнтація на залучення персоналу компанії на всіх рівнях управління до побудови системи менеджменту якості через удосконалення мотивації та побудови безперервної системи навчання співробітників;

3) орієнтація на командні методи роботи.

Однак без зміни наведених соціальних складових неможливо провести будь-які зміни в організації, до складу яких можна віднести і підхід до управління організацією. Розглянемо детальніше сутність концепції внутрішнього маркетингу, яка виникла наприкінці 1980-х рр., коли став використовуватися термін «внутрішній маркетинг». Під час роботи в умовах TQM внутрішній маркетинг розглядається як новий підхід у представленні інформації між людиною та організацією, який дозволяє відстежити збіг інтересів компанії з потребами її співробітників. Тільки за умови їх збігу компанія може розраховувати на успіх у досягненні своїх цілей. Згідно з даною концепцією, кожний працівник організації є внутрішнім споживачем, на задоволення інтересів якого повинна також орієнтуватись організація. Тобто керівництво повинно знати свій «внутрішній ринок» – розуміти потреби персоналу. Отже, слід чітко усвідомити, що шлях до успіху в кожній компанії безумовно свій, але так чи інакше він проходить через якість. Досвід провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств свідчить про те, що не існує універсальних концепцій управління та методів їх застосування на практиці, але кожний із сучасних підходів до управління організацією зорієнтовано на розробку та впровадження стратегії якості як однієї з комплексних стратегій організації, що поєднує в собі всі аспекти її діяльності.

3. Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM

Система TQM – це комплексна система, орієнтована на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат,



постачання точно в строк, залучення до діяльності підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу. Це новий підхід до управління організацією, який поєднує основні існуючі методи і технічні засоби в науково обґрунтованій системі. Тобто TQM – це філософія організації, заснована на прагненні до якості і практики управління, що призводить до загальної якості. До партнерів, поряд з постачальниками і споживачами, належать також інвестори, працівники і суспільство. Особливу позицію займають працівники, які представлені як партнери по інтересах, а також як складова частина підприємства. Всі вони висувують вимоги до підприємства, і навпаки. Тривале виконання цих вимог належить до вищих цілей підприємства, зорієнтованих на якість. Ідеологія TQM ґрунтується на принципі: процесу поліпшення не має меж. Стосовно якості це відображається в прагненні фірми до нульових дефектів, до нульових невиробничих витрат, поставок точно в строк. Хоча відомо, що досягти цих цілей неможливо, але прагнути до них, не зупиняючись на досягнутому, потрібно. Важливим фактором у системі TQM є людський аспект – постійна участь у процесі поліпшення якості всього персоналу підприємства, особлива увага приділяється мотивації. При цьому вона досягає такого стану, коли працівники настільки захоплюються роботою, що затримуються на роботі, працюють у вихідні, вдома, скорочують відпустки. За ідеологією TQM, робота стає другою домівкою, керівництво підприємства піклується про побут і родини своїх працівників, оплачує страховку тощо. Тим створюються найбільш сприятливі умови для повного самовираження працівників, максимальній реалізації їхніх здібностей. Частиною мотивації в умовах TQM стає навчання, тому що висококваліфікований працівник більше здатний виступати в ролі лідера, має переваги в службовому зростанні. Процес навчання стає безперервним, продовжуючись протягом усього трудового життя працівника. Досвід провідних країн світу втілюється в принципах загального керування якістю (TQM), серед яких найважливіші задоволення потреб усіх зацікавлених сторін,



найвищий професіоналізм персоналу та постійне удосконалення всіх аспектів діяльності підприємства.

Тема 6. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

- 1. Порядок створення та структура системи менеджменту якості (СМЯ).**
- 2. Етапи розробки СМЯ та її організаційне забезпечення.**
- 3. Документація системи менеджменту якості.**

1. Порядок створення та структура системи менеджменту якості (СМЯ)

Організація робіт з управління якістю продукції на підприємствах передбачає створення систем управління якістю та вживання необхідних заходів із забезпечення їх ефективного функціонування.

На сьогодні діяльність із підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно починати саме з впровадження сучасних систем менеджменту якості та їх підготовки до сертифікації. Саме засвоєння стандартів ISO 9000 дозволить підприємствам досягти цієї мети.

Компанії, які впроваджують системи якості у свою практичну діяльність, мають ряд конкурентних переваг за рахунок:

- 1) можливості поєднання високої якості й низької вартості завдяки зниженню дефектності виробів;
- 2) підвищення довіри та впевненості замовника під час укладання договорів;
- 3) можливість виходу на міжнародний ринок і збільшення частки своєї участі в ньому;
- 4) формування відносин із постачальниками на партнерській основі за умов наявності в них сертифікованих систем якості;
- 5) чіткий розподіл повноважень персоналу під час виконання завдань та підвищення його обізнаності про цілі компанії;



б) відповідальність керівництва за результати робіт із якості.

Під *створенням систем управління якістю* розуміється їх *розроблення та впровадження* у процесі діяльності підприємства. Як правило, рішення про створення системи якості приймає керівництво підприємства під впливом вимог конкретних замовників або ситуації на ринках збуту.

Тобто СМЯ може бути ініційовано як за бажанням керівництва вдосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і на вимогу споживачів.

Створення СМЯ на підприємстві – це не можливість виготовляти найліпшу та найбільш конкурентоспроможну продукцію (найчастіше можна зустріти саме таке помилкове розуміння необхідності впровадження системи), а можливість *дати гарантію, що якість виготовленої продукції стабільна та зорієнтована на конкретного споживача.*

Структура СМЯ визначається як система процесів відповідно до положень стандарту ISO 9001:2000. Тому організація, яка впроваджує систему управління якістю, повинна спершу опрацювати механізм застосування та реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідно:

- ідентифікувати всі ключові процеси підприємства;
- установити послідовність і взаємодію між цими процесами;
- виробити критерії та методи контролю параметрів процесів;
- забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- вимірювати й аналізувати інформацію про процеси та використання дії, необхідні для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення.

2. Етапи розробки СМЯ та її організаційне забезпечення

Розроблення та впровадження СМЯ на підприємстві – складний і, зазвичай, довготривалий процес, а його подальший розвиток і перехід до TQM може взагалі тривати роками. У загальному вигляді етапи розроблення систем якості можна



подати так:

1. *Визначення елементів системи якості.* На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції та представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2. *Визначення складу структурних підрозділів системи якості.* Для цього необхідно проаналізувати функції, що виконуються наявними підрозділами, і порівняти їх із переліком функцій (елементів), котрі внесено в систему якості, що створюється з урахуванням рекомендацій ISO 9000. У результаті визначаються підрозділи – виконавці за кожною функцією і кожним підрозділом, його нові функції офіційно вносяться у функціональні обов'язки.

Після визначення функцій та їх виконавців система якості набирає цілком конкретного контуру, який може бути представлено на двох схемах – структурній і функціональній.

3. *Розроблення структурної схеми системи якості,* що будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати «пристрій» системи – склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, які виконують функції в системі якості.

Окремим блоком можна показати керівне ядро системи якості – службу якості, а до неї, як було зазначено, належать:

а) відділ технічного контролю;

б) метрологічна служба;

в) служба стандартизації;

г) відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації та методичного управління роботою з якості.

4. *Розроблення функціональної схеми управління якістю,* котра, на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дозволяє наочно представити процес управління якістю.

5. *Визначення складу та стану документації системи якості,* коли після встановлення, хто і що повинен робити в системі якості; треба сказати, як, якими методами це повинно робитися, згідно з якою документацією. Це найбільш об'ємна й рутинна робота у процесі розроблення системи якості.



6. *Розроблення внутрішньофірмової системи документації* – це розробка та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів СМЯ та їх аналіз, спрямовані на перевірку того, наскільки повно розроблений пакет документів.

7. *Упровадження документації СМЯ*, тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

8. *Перевірка СМЯ*. Як правило, процес створення на підприємстві СМЯ завершується її сертифікацією.

Отже, останнім етапом її розробки можна вважати *організацію та проведення сертифікації СМЯ* на відповідність стандартам ISO 9001:2000 авторитетним органом із сертифікації.

3. Документація системи менеджменту якості

Згідно з вимогами ISO 9001:2000, документація СМЯ повинна містити:

- а) задокументовані виклади політики й завдань у сфері якості;
- б) настанови з якості;
- в) задокументовані методики, які вимагаються стандартом;
- г) документи, потрібні організації для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);
- д) протоколи якості.

Як правило, у документації описується більшість важливих процесів, дій та видів діяльності підприємства. Повний опис усіх процесів СМЯ матиме ряд суттєвих переваг:

- як внутрішніх (можливість ефективно управляти процесами, використання як навчальних матеріалів, упевненість у стабільному виконанні процесів);
- так і зовнішніх (можливість довести ефективність процесів споживачам, органам із сертифікації тощо).



Документація системи якості являє собою ієрархічну систему, у якій документом найвищого рівня є політика та цілі в галузі якості. Керівництво організації повинно забезпечити, щоб політика у сфері якості за своїм змістом і структурою:

- відповідала меті організації;
- містила зобов'язання щодо задоволення вимог і постійного поліпшення результативності системи управління якістю;
- була поширеною та зрозумілою на всіх рівнях організації; аналізувалася з погляду її постійної придатності.

Важливим аспектом теми є аналіз документів, що розроблюються в організації та відображають зміст політики й стратегії якості.

Одним з основних документів, у яких регламентується структура системи менеджменту якості, є Настанова з якості. Політика якості обов'язково вноситься до Настанови та слугує основою для встановлення цілей у сфері якості відповідно до функцій та рівнів організації.

Подальша конкретизація політики якості здійснюється у документах різних типів, які використовуються в системі управління якістю, а саме:

1) документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості (настанови з якості);

2) документи з описом застосування системи менеджменту якості до конкретного продукту, проєкту чи контракту з викладом рекомендацій або вказівок (програми якості);

3) документи з викладом вимог (технічні вимоги або технічні описи);

4) документи з відомостями про спосіб послідовного виконання робіт і процесів (задокументовані методики, робочі інструкції та креслення);

5) документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи одержаних результатів (протоколи).

Отже, стратегічно політика якості формується у взаєминах цілісної стратегії управління організацією.



Тема 7. СИСТЕМА ЯКОСТІ В СТАНДАРТАХ ISO СЕРІЇ 9000

1. Державна система стандартизації.
2. Склад і структура стандартів на систему управління якістю ISO 9000.
3. Галузеві системи стандартів.

1. Державна система стандартизації

Стандартизація – це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні. Стандартизація здійснюється з метою гарантування безпечності продукції, робіт і послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна; якості продукції, робіт і послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки й технології; економії всіх видів ресурсів.

Галузь стандартизації – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів стандартизації. У свою чергу, *об'єкт стандартизації* – це предмет (продукція, процес, послуга), який підлягає стандартизації. Цей підхід прийнято Держстандартом України. За визначенням ISO, об'єктами стандартизації є *продукція, послуги та процеси*.

Відповідно до визначень, прийнятих ISO та Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН), *стандарт* визначається як документ технічних умов, розроблений у процесі співпраці та затверджений усіма зацікавленими в ньому сторонами, який заснований на загальних результатах досягнень науки, техніки та практичного досвіду. За своїм змістом він спрямований на досягнення оптимальної користі суспільству. Існує також друге визначення, яке внесено до угоди 1979 року з технічних бар'єрів у торгівлі (GATT) і Директиви Ради ЄЕС від 28.03.1983 р., яка встановлює процедуру представлення інформації в галузі технічних стандартів і регламентів. Згідно з цим документом, стандарт визначається як технічні умови, затверджені визнаною структурою, що займається стандартизацією, для багаторазового або постійного користування, відповідність яким не є обов'язковою.

Стандарти мають міжнародне, регіональне та найбільшою мі-



рою національне значення. Тому виділяють такі *види стандартів*: міжнародний, регіональний, міждержавний, національний. Міжнародні, міждержавні, регіональні й національні стандарти інших країн застосовують в Україні в межах її міжнародних договорів за порядком, який устанавлюється Держстандартом.

Стандарти, що є обов'язковими, регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію». До обов'язкових вимог належать:

- вимоги, що гарантують безпечність продукції для життя, здоров'я громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього середовища та вимоги до методів випробування цих показників;
- вимоги техніки безпеки та гігієни праці;
- метрологічні норми та правила, що забезпечують достовірність і єдність вимірювань;
- положення, що забезпечують технічну єдність під час розроблення, виготовлення, експлуатації.

Відповідно до специфіки об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог, установлених до нього, для різних категорій нормативних документів зі стандартизації розробляють стандарти таких видів: основоположні, на продукцію та послуги, на процеси, на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу).

Основоположні стандарти встановлюють організаційно-методичні та загальнотехнічні положення для визначеної галузі стандартизації, а також терміни та визначення, загальнотехнічні вимоги та правила, норми, що забезпечують упорядкованість, сумісність, взаємозв'язок та взаємопогодженість різних видів технічної та виробничої діяльності під час розроблення, виготовлення, транспортування й утилізації продукції, охорону навколишнього природного середовища.

Стандарти на продукцію, послуги встановлюють вимоги до груп однорідної або конкретної продукції, послуги, які забезпечують її відповідність своєму призначенню.

Стандарти на процеси встановлюють основні вимоги до по-



слідовності та методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) в процесах, що використовуються в різних видах діяльності та які забезпечують відповідність процесу його призначенню.

Стандарти на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) встановлюють послідовність робіт, операцій, способи (правила, режими, норми) і технічні засоби їх виконання для різних видів та об'єктів контролю продукції, процесів, послуг.

Питаннями розробки, прийняття та видання міжнародних стандартів займаються міжнародні організації зі стандартизації. Існують дві рівноправні *міжнародні організації зі стандартизації*, які прийнято розрізняти за галузями діяльності:

- ISO (International Standard Organization) – Міжнародна організація зі стандартизації;
- IEC (International Electrotechnical Commission) – Міжнародна електро-технічна комісія.

Найвищими рівнями стандартизації є міжнародний та європейський рівні. Вони спрямовані на виконання глобальних завдань: усунення технічних бар'єрів у торгівлі; полегшення взаємного обміну передовими технологіями; міждержавне економічне співробітництво. Водночас завдання європейської стандартизації сфокусовано на досягненні конкретних цілей, пов'язаних з об'єднанням Європи.

2. Склад і структура стандартів на систему управління якістю ISO 9000

Серію стандартів 9000 на системи якості розроблено ISO з метою створення єдиних вимог до процесів управління якістю та формування на базі цих вимог систем якості в будь-яких організаціях. Основними цілями випуску стандартів ISO серії 9000 можна вважати:

- установлення взаєморозуміння й довіри між постачальниками та споживачами продукції з різних країн світу під час укладання контрактів;



- досягнення взаємного визнання сертифікатів на системи якості, котрі видаються акредитованими органами із сертифікації з різних країн світу на основі використання ними єдиних підходів та єдиних стандартів під час проведення сертифікаційних перевірок (аудитів);
- сприяння та методична допомога організаціям різних масштабів із різних сфер діяльності у створенні ефективних систем якості.

Стандарт на систему якості – це документ, який установлює вимоги до системи якості, що може охоплювати різні елементи життєвого циклу (петлі якості) продукції. Стандарти на системи якості застосовуються тоді, коли підприємство, організація або установа повинні забезпечити стабільну відповідність продукції визначеному рівню вимог. Вони необхідні для того, щоб створити єдині для організацій вимоги щодо здійснення всіх процесів, спрямованих на виготовлення продукції або надання послуг. Саме для виконання такого завдання під час створення системи якості у всьому світі визнано і використовуються стандарти ISO 9000. Це організаційні стандарти, які характеризуються тим, що їх упровадження може перевірятися та сертифікуватися незалежними сертифікаційними органами – третьою стороною.

В Україні стандарти ISO серії 9000 прийнято в 1995 році як національні (ДСТУ ISO 9000). У 2001 році прийнято останню версію стандартів ISO 9000:2000. Треба враховувати той факт, що перехід на стандарти ISO 9000 серії 2000 року тривав до кінця 2003 року.

Особливості побудови стандартів ISO 9000 версії 1994 року викладено в багатьох літературних джерелах. Фактично основою даної версії були стандарти, опубліковані в 1987 році, які розроблялися Технічним Комітетом міжнародної організації зі стандартизації ISO ТК-176 «Управління якістю та забезпечення якості». Для контрактних ситуацій, а також для цілей сертифікації у стандартах ISO серії 9000 передбачено застосування трьох базових моделей систем якості, вимоги до яких регламентовано у стандартах ISO 9001, 9002, 9003.



ISO 9001 – найбільш повний із наведених стандартів, які регламентують базові моделі систем якості й охоплюють усю діяльність компанії, розглядаючи процеси забезпечення якості продукції від її розроблення до експлуатації. Структурно стандарт ISO 9001:1994 складається з трьох вступних розділів та четвертого, у якому описується власне система якості. Цей розділ складається з 20-ти елементів, кожний із яких розділено на більш детальні підпункти.

ISO 9002 враховує лише процеси виробництва та випробування продукції та являє собою систему якості як модель для забезпечення якості під час вироблення продукції та наступного її встановлення у споживача.

ISO 9003 розглядає тільки випробування готової продукції та представляє систему якості як модель для забезпечення якості кінцевого контролю та випробувань готової продукції.

Виконання вимог одного зі стандартів ISO 9001, 9002 та 9003 є обов'язковою умовою для сертифікації системи якості організації залежно від складу замовленої моделі забезпечення якості (проектування, виробництво, установа та сервісна підтримка, кінцевий контроль ті випробування готової продукції).

Нову серію стандартів ISO 9000 представлено такими документами:

1. *Міжнародний стандарт ISO 9000 версії 2000 року «Системи управління якістю. Основні положення та словник»* – замінює та скасовує ISO 8402:1994 та ISO 9000-1:1994. У цьому міжнародному стандарті викладено основоположні принципи систем менеджменту якості (довідковий розділ), які є предметом серії ISO 9000, і подано визначення відповідних термінів та понять (нормативний розділ). При цьому «Словник» (ISO 8402) було переглянено: додатково введено нові терміни та зроблено точнішою частину «старих» понять.

2. *Міжнародний стандарт ISO 9001 версії 2000 року «Системи управління якістю. Вимоги»* – установає вимоги до системи менеджменту якості в тих випадках, коли організація: а) бажає



продемонструвати свою здатність незмінно поставляти продукт, що відповідає вимогам споживачів і чинним регламентувальним вимогам; б) націлена на підвищення задоволеності споживачів за рахунок ефективного застосування системи, у тому числі процесів постійного вдосконалення системи й забезпечення відповідності вимогам споживачів і чинним регламентувальним вимогам. Переглянений стандарт ISO 9001:2000 замінює стандарти ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 версії 1994 року. Цей документ містить у собі практично всі вимоги ISO 9001:1994, додаючи до них ряд нових. Цілковито змінилася структура стандарту: замість розподілу вимог на 20 елементів уведено п'ять основних розділів: «Система менеджменту якості»; «Відповідальність керівництва»; «Менеджмент ресурсів»; «Процеси життєвого циклу продукції (створення продукту)»; «Вимір, аналіз і поліпшення».

Основні відмінності версій системи якості ISO 9000 1994 року та 2000 року наведено в таблиці 15.7.1.

Таблиця 15.7.1

**Основні відмінності системи якості за стандартами
ISO 9000:1994 та 2000 рр.**

Елементи	ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Підхід до формування системи управління	Елементний (функціональний)	Процесний, який повинен активно застосовуватися
Вимога до прописування процедур	Жорстко прописувані	Більш гнучкі
Концепція системи	Орієнтація на задоволення вимог споживача	Орієнтація на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін і на підвищення конкурентоспроможності компанії з найменшими витратами
Основний очікуваний результат	Запобігання невідповідності	Безперервне та постійне вдосконалення діяльності, відмова від оптимуму якості як точки перетину витрат від неякісної діяльності та витрат на вдосконалення
Основне завдання системи	Виконання встановлених вимог	Досягнення запланованого результату, постійне підвищення ефективності діяльності
Можливість оптимально охопити всі питання якості	20 стандартів	Об'єднання стандартів серії ISO 9000 — 4 стандарти замінили 20 діючих (модельний погляд на систему якості, що складається з чотирьох блоків)



Усі вимоги цього міжнародного стандарту мають загальний характер і мають поширюватися на всі організації, ISO 9001:2000 у жодному разі не передбачає однаковості структури систем менеджменту якості чи однаковості документації.

3. *Міжнародний стандарт ISO 9004 версії 2000 року «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності»* замінює та скасовує ISO 9004-1:1994, який зазнав технічного перегляду. Цей міжнародний стандарт застосовується до процесів в організації, а отже, принципи менеджменту якості, на яких він ґрунтується, мають в організації повсякденне застосування.

У центрі уваги цього міжнародного стандарту – досягнення постійного вдосконалення через задоволення споживачів та інших зацікавлених сторін. Принципи менеджменту якості, про які йшлося вище, також викладено в ISO 9004.

На відміну від попередніх редакцій, тепер ISO 9001 та ISO 9004 утворюють погоджену пару стандартів із менеджменту якості. ISO 9001 націлено на забезпечення якості та підвищення задоволеності споживача, тоді як в ISO 9004 подано розширену сферу застосування менеджменту якості, для якої подано вказівки щодо поліпшення показників. При цьому його не призначено для сертифікації чи контрактних цілей або як настанови щодо заповнення ISO 9001.

4. *Міжнародний стандарт ISO 19011 версії 2000 року «Керівництво з менеджменту і проведенню внутрішніх і зовнішніх аудитів систем менеджменту якості»* – містить спільні для ISO 9000:2000 та ISO 14000:1996 вимоги для аудиту відповідних систем.

Стандарт 2000 року спрямовує організацію на облік і максимальне задоволення вимог усіх зацікавлених сторін: замовників, власників, персоналу, постачальників, суспільства, надаючи змогу реалізувати організаціям, що запроваджують системи менеджменту якості, ідею постійного поліпшення в повсякденній діяльності.

У цілому стандарти ISO серії 9000 мають вимоги загального характеру. Вони являють собою підхід до вдосконалення системи



управління якістю через орієнтацію на споживача й оптимізацію бізнес-процесів. Це організаційні стандарти, зорієнтовані на виконання управлінських завдань. Викладена в них загальна структура системи управління якістю універсальна. Саме це сприяє активному використанню стандартів ISO 9000 підприємствами різних сфер бізнесу майже в усіх країнах світу.

Серед проблем, пов'язаних із засвоєнням стандартів ISO і створенням на їх основі систем менеджменту якості, фахівці називають такі:

- стандарти ISO 9000 зорієнтовані на розв'язання організаційних і управлінських задач, і тому відірвані від операційної діяльності;
- досить формальні, загальні вимоги стандарту призводять до формалізованої процедури сертифікації (коли можна сертифікувати систему управління якістю, яка існує лише на папері);
- універсальні вимоги стандарту не враховують галузевих особливостей систем управління якістю або продукції, яка виготовляється.

3. Галузеві системи стандартів

Галузеві системи стандартів використовуються поряд із універсальними стандартами ISO 9000, доповнюючи один одного. У тих галузях, де вимоги стандарту ISO 9000 розглядаються як недостатні (харчова промисловість, фармацевтична, автомобілебудування), використовуються галузеві моделі, зорієнтовані, головню, на створення систем управління виробництвом. До їх складу належать такі найбільш відомі галузеві моделі:

1) QS-9000 – це комплекс стандартів для автомобільної промисловості, який розроблено в 1994 р. у США за ініціативою трьох автомобільних компаній – «General Motors», «Ford» і «Chrysler» за участю групи стандартизації в автомобільній промисловості та цільової групи ASQS із забезпечення якості у постачальника. Поряд із вимогами, які є у стандартах ISO серії 9000,



стандарти QS серії 9000 мають ряд додаткових вимог, специфічних для даної галузі. Усі постачальники великої автомобільної «трійки» повинні виконувати вимоги стандартів QS серії 9000.

Необхідність розробки стандартів даної групи викликана насамперед тим, що в автомобільній індустрії існують особливо високі вимоги до якості, безпеки, екологічності продукції та вимоги стандартів ISO 9000 недостатні для їх виконання. У зв'язку з цим автомобільна індустрія будує власну промислову політику. У наш час така промислова політика сконцентрована у стандарті QS-9000 та в пов'язаних із ним документах.

Базуючись на вимогах ISO 9000, у стандарті QS-9000 знайшли оптимальне рішення – поєднати:

- 1) універсальну частину (вимоги ISO 9000);
- 2) уніфіковану частину (галузеві вимоги);
- 3) спеціальну частину (індивідуальні вимоги) кожної з компаній споживачів.

Стандарт QS-9000 із 1997 року обов'язковий для всіх компаній, які є постачальниками «великої трійки» та п'яти компаній, які виробляють вантажівки, а також для інших компаній, які приєдналися до QS-9000. Багато європейських, японських і корейських автомобільних компаній зорієнтовані на вимоги QS-9000. На сучасному етапі розвитку підходів до управління якістю інтерес до стандарту виявляють і компанії, не пов'язані з автомобіле-будуванням. Крім того, розглядається питання про визнання QS-9000 у якості європейського стандарту.

2) GMP (Good Manufacturing Practice – «належна виробнича практика») – це комплекс стандартів для фармацевтичної промисловості. Належна виробнича практика лікарських засобів – це частина забезпечення якості, яка гарантує, що продукція постійно виробляється та контролюється за стандартами якості, які відповідають її призначенню й вимогам торгових ліцензій. Правила GMP призначено для зниження ризику у використанні будь-якої фармацевтичної продукції та не може бути повністю усунений шляхом проведення іспитів готової продукції. Принципи та правила



GMP обов'язкові для всіх країн – членів ЄС.

3) Система управління виробництвом продуктів харчування, що базується на принципах ХАССП (Hazar Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків і критичні контрольні точки). Метою впровадження системи є забезпечення максимальної безпечності продукції, яка виготовляється за рахунок мінімізації ризиків у критичних контрольних точках у межах операційної системи.

Поряд із використанням стандартів, які регламентують створення систем управління якістю, провідні компанії світу орієнтуються на використання системи стандартів ISO 14000. На відміну від багатьох інших природоохоронних стандартів, цю систему зорієнтовано не на кількісні параметри (обсяг викидів, концентрація речовини) і не на технології (вимога використовувати або не використовувати визначені технології, вимога використовувати «найкращу доступну технологію»).

Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту (Environmental Management System – EMS). Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації потрібно вводити та дотримуватися визначених процедур, повинні бути підготовлені визначені документи, має бути призначено відповідального за визначену галузь.

Отже, система стандартів буде забезпечувати зменшення небезпечних впливів на навколишнє середовище на трьох рівнях:

- організаційному – через поліпшення екологічної «поведінки» корпорацій;
- національному – через створення істотного доповнення до національної нормативної бази та компоненту державної екологічної політики;
- міжнародному – через поліпшення умов міжнародної торгівлі.

Власне, система стандартів оптимально орієнтована на забезпечення досягнення ЦСР, як в аспекті зменшення екологічних забруднень, так і в розрізі забезпечення якості та комфортності добробуту сьогодишніх та наступних поколінь.



Тема 8. СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ

1. Класифікація методів менеджменту якості.
2. Інструменти контролю якості.
3. Інструменти управління якістю.
4. Метод структурування функції якості та механізм його реалізації в концепції «Будинку якості».

1. Класифікація методів менеджменту якості

Методи менеджменту якості у фаховій літературі класифікують так:

1) класичні методи, які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогоднішній день; їх розробниками вважають американських учених Е.Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу.

2) «нові» методи, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХ ст. і тривають понині; їх сформульовано на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх те, що всі вони різняться соціальною спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

Такий підхід до класифікації досить умовний, оскільки значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися не відокремлено один від одного, а як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM). Перелік основних класичних і «нових» методів управління якістю наведено на рисунку 15.8.1.

3 метою досягнення успіху компаніями в сучасних умовах необхідно вміти задовольняти споживача, а для цього необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися, тобто реалізувати на практиці основні ідеї сучасної концепції менеджменту якості.

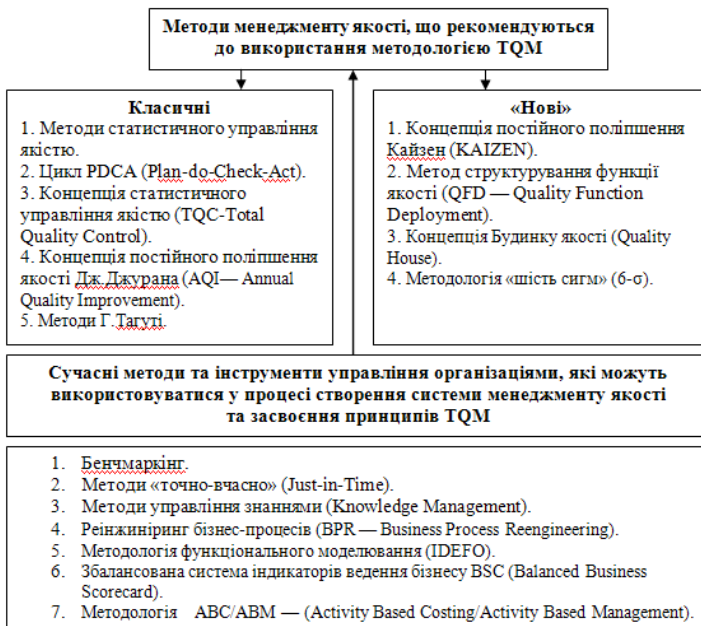


Рис. 15.8.1. Перелік основних класичних і «нових» методів управління якістю

Саме тому більша частина управлінського інструментарію, що використовується як для проведення кардинальних змін у компанії (наприклад реінжиніринг), так і для розробки й реалізації рішень, спрямованих на постійний розвиток, може розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості.

2. Інструменти контролю якості

Як правило, статистичні методи широко використовуються в процесі контролю якості у виробництві. У сучасних умовах сфера їх використання значно поширилася на галузі планування, проектування (методи Тагучі), маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Застосування статистичних методів дозволяє



зменшити варіабельність процесів і в такий спосіб зменшити витрати, пов'язані зі здійсненням процесів.

Проблемою у використанні статистичних методів є те, що вони ґрунтуються на знанні методів та інструментів математичної статистики. Саме це ускладнює їх використання персоналом будь-якої організації. Для розв'язання даної проблеми професором К.Ісікавою відібрано сім найбільш простих і доступних статистичних методів, які могли використовуватися працівниками на робочих місцях для аналізу первинних даних. До складу семи інструментів контролю якості належать такі: контрольний листок; діаграма Парето; причинно-наслідкова діаграма; гістограма; діаграма розкиду; контрольні карти; стратифікація. Головне їх призначення полягає у контролі процесу та надання інформації для його коригування й поліпшення.

3. Інструменти управління якістю

Якщо інструменти контролю якості застосовуються для аналізу кількісних даних, що дає змогу менеджеру орієнтуватися в процесі прийняття рішень виключно на факти, то інструменти управління якістю дозволяють аналізувати дані різного характеру: як кількісні, так і якісні. Ці інструменти застосовуються, у першу чергу, для перетворення вимог споживачів на параметри якості очікуваного продукту, також відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та вдосконалення продукту.

До складу зазначених інструментів належать: діаграма спорідненості; діаграма зв'язків; деревовидна діаграма; матриця пріоритетів; матрична діаграма; стрілкова діаграма; діаграма планування процесу. Усі інструменти управління якістю застосовуються в комплексі та зорієнтовані, як зазначалося вище, на вивчення й перетворення вимог споживача на бажані характеристики продукту. Частіше вони застосовуються як робочий інструментарій у застосуванні методу структурування функції якості.



4. Метод структурування функції якості та механізм його реалізації в концепції «Будинку якості»

Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment) – один із ключових методів управління якістю, який рекомендується до використання методологією TQM. Цей метод розроблено в Японії, і метою його було гарантувати якість із найпершої стадії створення й розвитку нового продукту. QFD – це систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів.

Отже, застосуванню методу передує процес визначення вимог споживача та цілей компанії, що передбачає:

- визначення передбачуваного споживача;
- визначення рейтингу споживача для виробника;
- збирання побажань споживача;
- організація оброблення зібраних побажань;
- визначення рейтингу параметрів якості продукту для споживача.

Метод QFD передбачає застосування серії матричних діаграм, що також мають назву «Будинок якості», кожна яких застосовується на певному етапі створення продукту. Повністю розгорнена функція якості проходить у чотири етапи відстеження «голосу споживача»:

1. Планування продукту – вимоги та побажання споживача за допомогою матричної діаграми трансформуються в характеристики продукції.

2. Проектування, або розгортання проєкту, передбачає ідентифікацію найбільш критичних частин і компонентів створюваного продукту, які забезпечують утілення параметрів якості, установлених на етапі 1.

3. Проектування процесу передбачає ідентифікацію критичних



параметрів кожної операції та вибір методів їх контролю.

4. Проектування виробництва передбачає розроблення виробничих інструкцій та вибір інструментів контролю якості виробництва продукту.

Практична реалізація QFD як найважливішого інструмента Управління якістю вимагає застосування не лише семи інструментів управління, а й семи інструментів контролю якості.

Отже, підсумовуючи викладене вище, варто зазначити, що QFD часто розглядають як один з інструментів управління якістю. На думку інших фахівців, QFD трактується як окрема методика, у межах якої використовується комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення очікуваної споживачем цінності продукту за його мінімальної вартості. Саме завдяки використанню QFD споживач може керувати продуктом, він стає головною турботою компанії, допомагаючи їй залишитись у бізнесі та досягти успіху.

Тема 9. СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Державна система сертифікації.

2. Процедура сертифікації систем якості.

1. Державна система сертифікації

Сертифікація, згідно із Законом України «Про підтвердження відповідності» – це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Сертифікація проводиться з метою:

- 1) створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємств на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці й міжнародній торгівлі;
- 2) сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- 3) захисту споживача від недобропорядного виробника



(продавця, виконавця);

4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;

5) підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Отже, сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що ця компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність – сертифікат установленої форми. В останнє десятиліття сертифікація стала одним із важливих механізмів забезпечення якості, яка переросла в норму торговельних відносин будь-якого рівня.

Сертифікація може мати *обо'язковий або добровільний* характер.

Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, які регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян; її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища; метрологічних норм і правил тощо. Отже, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, у якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами й постановами.

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність усім необхідним споживчим вимогам у нерегульованій законом сфері та свідчить про виконання підвищених вимог до якості порівняно з обов'язковими вимогами, завдяки чому має підвищену ринкову вартість. Цей вид сертифікації може здійснюватися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

В Україні роботи з сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, діяльність якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO\IEC, вона передбачає здійснення таких взаємопов'язаних видів діяльності :

- сертифікації продукції (процесів, послуг); атестації



- виробництв;
- сертифікації систем якості;
- акредитації випробувальних лабораторій (центрів);
- акредитації органів із сертифікації продукції;
- акредитації органів із сертифікації систем якості;
- атестації експертів-аудиторів за переліченими видами діяльності.

Залежно від об'єкта сертифікації розрізняють:

- *Сертифікацію продукції*, що встановлює відповідність продукції тільки тим вимогам, які присутні у стандарті або іншому нормативному документі.
- *Атестацію виробництва*, що проводиться з метою забезпечення стабільного рівня якості випуску продукції. Під час її проведення вивчається організація виробництва, технологія виготовлення виробів, перевіряється стан обладнання та устаткування, метрологічне забезпечення, система управління якістю, кваліфікація виробників, укомплектованість служб контролю якості.

Сертифікацію системи якості, яка здійснюється для підтвердження її відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Сертифікація системи якості проводиться з метою забезпечення впевненості органу з сертифікації продукції в тому, що продукція, яка випускається підприємством, відповідає обов'язковим вимогам нормативних документів, а всі технічні, адміністративні й людські чинники, що впливають на якість продукції, знаходяться під контролем. Продукцію незадовільної якості своєчасно виявляють, а підприємство вживає заходів із запобігання виготовленню такої продукції на постійній основі.

Сертифікат на систему якості – це документ, який видається підприємству органом із сертифікації систем якості та засвідчує відповідність створеної СМЯ вимогам нормативного документа (стандарту), а також підтверджує спроможність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на



відповідному рівні.

Оскільки сертифікація СМЯ добровільна, то вона може проводитися з ініціативи виробника, продавця, споживача, органів державної виконавчої влади, громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із сертифікації.

Сертифікація (оцінювання) систем якості в Україні проводиться органами із сертифікації систем якості (ОС), акредитованими в Системі УкрСЕПРО на право проведення цих робіт. Порядок проведення цих робіт встановлено в ДСТУ 3419-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення». Проведення робіт із сертифікації систем якості здійснює штатний персонал експертів органа із сертифікації, здатних проводити такі роботи за відповідними сферами діяльності органа.

2. Процедура сертифікації систем якості

Організація робіт із сертифікації здійснюється у три етапи:

I – передсертифікаційний етап (попереднє оцінювання системи якості);

II – перевірення й оцінювання системи якості в організацій;

III – інспекційний контроль за сертифікованою системою якості.

Попереднє оцінювання здійснюється на основі аналізу даних, що містяться в таких вихідних документах, представлених заявником в орган із сертифікації, як:

- декларація-заявка на проведення сертифікації;
- політика організації (заявника) у сфері якості;
- перелік внутрішньофірмових документів системи якості;
- організаційно-структурні схеми заявника та його служби якості;
- анкета проведення попереднього обстеження системи якості;



- вихідні дані для попереднього оцінювання стану виробництва.

Під час підготовки до перевірки й оцінювання системи якості (етап II) складається програма перевірки, розподіляються обов'язки між членами комісії, готуються робочі документи. Програми перевірки розробляє головний експерт, а затверджує керівник органу з сертифікації. Програма узгоджується із організацією, що перевіряється.

Перевірка передбачає такі основні процедури:

- попередню нараду;
- обстеження організації, що перевіряється;
- складання акта перевірки;
- підсумкову нараду.

Рішення про рекомендацію системи якості до сертифікації (відмову в сертифікації системи якості) приймає головний експерт за узгодженням із керівництвом органу із сертифікації на підставі акта про результати перевірення й оцінювання системи якості. Остаточне рішення про реєстрацію сертифіката відповідності системи якості в Реєстрі Системи УкрСЕПРО та видачу дозволу (ліцензії) на право застосування знака відповідності приймає Держстандарт України. Термін дії сертифіката відповідності системи якості, як правило, не перевищує трьох років. Після закінчення його дії проводиться сертифікація системи якості. Після проведення процедури сертифікації СМЯ орган із сертифікаті повинен проводити *інспекційний контроль* за сертифікованою системою якості (підтвердження, призупинення й анулювання сертифіката відповідності).

Сертифікація СМЯ може здійснюватися, як зазначалося вище, органами із сертифікації, які акредитовано в системі сертифікації, тобто мають усі необхідні умови, підтверджені авторитетним органом для здійснення даного виду діяльності. Розглянутий вище порядок сертифікації СМЯ здійснюється державним органом, акредитованим у системі УкрСЕПРО. Однак, сертифікація СМЯ мо-



же здійснюватись і недержавними органами. При цьому ринкова вартість сертифіката визначається рівнем довіри торговельних партнерів до органа із сертифікації. Виходячи з того, що даний вид сертифікації належить до добровільної, підприємство особисто здійснює вибір органа із сертифікації, виходячи з тих завдань, які перед ним поставлено у зв'язку з проходженням процедури сертифікації. Для підприємств, що бажають вийти на світовий ринок або розширити свій ринковий сегмент, сертифікат на СМЯ, виданий незалежною міжнародновизнаною організацією із сертифікації, має високу ринкову вартість. Головним критерієм у здійсненні вибору органу із сертифікації є визнання його нашими замовниками.

Сертифікація СМЯ як спосіб установлення довіри до організації є найчастіше обов'язковим елементом для розвитку її ринкових можливостей. Визнання незалежною стороною можливості організації задовольняти встановлені вимоги зацікавлених сторін – вагома гарантія цього.

Тема 10. ОБЛІК ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ В УМОВАХ TQM

- 1. Управління витратами на якість.**
- 2. Класифікація витрат на якість.**
- 3. Оцінка рівня якості продукції.**

1. Управління витратами на якість

З метою з'ясування характеру співвідношення між підвищенням якості продукції та зростанням загальної суми витрат виробників на забезпечення високої якості розглянемо традиційні та сучасні погляди на вартість якості.

Традиційний підхід до визначення «оптимальної ціни якості» засновано на формуванні традиційних уявлень про процес підвищення якості, згідно з якими із підвищенням якості продукції виробником, як правило, зростають його витрати (витрати на



якість). Підвищення витрат приводить до підвищення ціни продукції, що викликає зменшення обсягів продажу. Щоб продукція купувалася споживачем за більш високою ціною, необхідно, щоб її вдосконалення приводило до підвищення економічного ефекту споживача, тобто до підвищення цінності даного продукту. Виробник може забезпечити підвищення цінності продукції для споживача за рахунок зниження витрат на експлуатацію, виключивши або значно зменшивши дефекти під час використання продукту, що у свою чергу вимагає певних витрат. При цьому поширювалася думка, що 100-відсоткова відповідність продукту технічним умовам практично недосяжна через нескінченно великі витрати. Виходячи з цього, обґрунтовано можна робити висновок про існування оптимального рівня якості, що відповідає мінімальній вартості якості як для виробника, так і для споживача.

Проте у 1970-х рр. об'єктивні обставини, які зумовлювалися ринком, змусили організації переглянути традиційний погляд на вартість якості.

Підґрунтя сучасної концепції управління витратами на якість склали розробки Е. Демінґа та Г. Тагуті, де авторами за допомогою засобів математичної статистики доводилося, що продукцію можна виготовляти без дефектів, за 100-відсоткової відповідності продукції технічним умовам, значно скоротивши при цьому витрати невідповідності. За допомогою функції втрат, розробленої Г. Тагуті, аргументувалась ідея підвищення якості із одночасним зменшенням витрат. Успішна практика японських компаній яскраво доводить її справедливість.

Отже, із позицій «акценту на споживача» і відповідного зростання прибутку виробника, «оптимальна точка» втрачає свою практичну значимість. Сучасна концепція 100-відсоткової якості, що базується на використанні методології «6σ», у першу чергу зосереджує увагу не на визначенні оптимального рівня якості, а на аналізі співвідношення витрат, пов'язаних із забезпеченням якості. При цьому акцент робиться саме на запобіганні виникненню



дефектів, виходячи з того, що витрати зростають на порядок із кожним етапом життєвого циклу продукту.

Тому процесі управління витратами на якість потрібно орієнтуватися на аналіз складу та структури витрат, докладаючи зусиль до зменшення тих груп витрат, які за принципом Парето можуть дати значну економію на сумарних витратах.

2. Класифікація витрат на якість

Узагальнюючи ряд підходів до розгляду складу витрат на якість продукції або визначення вартості якості, можна виділити такі групи витрат: витрати відповідності та витрати невідповідності.

Основні складові витрат на якість відповідають за своєю структурою класифікації витрат, наведеної у стандарті ISO 9004-1. Згідно зі стандартом, витрати на якість поділяються на 4 групи:

1. Попереджувальні дії, до складу яких зараховують витрати, пов'язані з побудовою та функціонуванням системи менеджменту якості, її документуванням, навчанням та підготовкою персоналу; із правовим та інформаційним забезпеченням системи менеджменту якості, а також витрати на організацію обліку, оцінювання й аналіз витрат на забезпечення якості.

2. Витрати на оцінювання якості, до складу яких належать витрати на функціонування підрозділів контролю, внутрішніх лабораторій та служб метрологічного забезпечення, тобто це група витрат, пов'язаних з установленням невідповідностей і дефектів, що виникають у процесі виробництва продукції.

3. Витрати, пов'язані з усуненням дефектів, виявлених у процесі виробництва, тобто це всі види внутрішніх витрат підприємства, пов'язані з ліквідацією невідповідностей процесів або продукції (витрати на перероблення браку товарних виробів, суцільний контроль усієї партії виробів у випадку незадовільних результатів вибіркового контролю тощо).

4. Витрати на усунення дефектів, виявлених у споживача, – це додаткові витрати виробника на виправлення невідповідностей продукції, яку поставлено споживачеві (гарантійний ремонт,



рекламації, втрата іміджу фірми).

Завершуючи вивчення даного питання теми, зупинимося на розгляді сутності методів, які можуть бути використані у процесі аналізу складу та структури витрат на якість.

Під час здійснення аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, що характеризує структуру й величину витрат на якість, використовують такі аналітичні методи:

1. Функціонально-вартісний аналіз.
2. Кореляційно-регресивний аналіз.
3. Методи технічного нормування.
4. Індексний метод.
5. Метод бальної оцінки.
6. Метод питомої ціни.

3. Оцінка рівня якості продукції

Залежно від характеру завдань, що розв'язуються, під час оцінювання якості продукції, показники можна класифікувати за різними ознаками, які наведено в таблиці 15.10.1.

Таблиця 15.10.1

Класифікація показників якості продукції

Ознака класифікації	Показники якості продукції
1. За властивостями, що характеризуються	Призначення, надійності, технологічності, безпеки, транспортабельності, стандартизації, ергономічні, естетичні, патентно-правові, екологічні
2. За кількістю властивостей, що характеризуються	Одиничні, комплексні, загальні
3. За застосуванням для оцінки	Базові, відносні
4. За способом вираження	Натуральні, вартісні
5. За стадією визначення значень показників	Прогнозні, проектні, виробничі, експлуатаційні

У процесі оцінювання рівня якості продукції широкого застосування отримали показники, згруповані за властивостями, що характеризуються. Узагальнену характеристику одиничних показників якості за групами наведено в таблиці 15.10.2.



Таблиця 15.10.2

Одиничні показники якості продукції

Групи показників		Окремі показники
Перелік	Суттєва характеристика	
Призначення	Характеризують корисний ефект від використання продукції	Продуктивність, потужність, міцність, вміст корисних речовин, калорійність
Надійності	Характеризують безвідмовність, збереження, ремонтпридатність, а також довговічність виробу	Безвідмовність роботи, можливий термін використання, термін безаварійної роботи, граничний термін зберігання
Технологічності	Характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень	Питома трудомісткість, матеріаломісткість, енергомісткість виготовлення та експлуатації виробу
Стандартизації та уніфікації	Насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами	Коефіцієнти повторюваності та уніфікації виробу або групи виробів
Ергономічні	Окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним і психологічним вимогам споживача	Ступінь простоти керування, величина наявного шуму, вібрації тощо
Економічні	Відображають ступінь економічної вигоди виробництва	Ціна одиниці виробу, прибуток з одиниці виробу, рівень витрат
Екологічні	Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини та навколишнє середовище	Токсичність виробів, вміст шкідливих речовин
Естетичні	Виражають естетичні властивості виробу	Виразність і оригінальність форми, кольорове оформлення
Патентно-правові	Характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції	Коефіцієнт патентного захисту, коефіцієнт патентної чистоти
Безпеки	Характеризують особливості продукції для безпеки покупця й обслуговуючого персоналу	Вимоги до захисту людини в умовах аварійної ситуації
Транспортабельності	Характеризують придатність продукції до транспортування	Габарити, стандартність упаковок

Отже, порядок оцінювання рівня якості продукції складається з таких етапів:

1. Вибір номенклатури показників якості продукції, яка установлюється з урахуванням призначення та умов її застосування, вимог споживачів.

2. Установлення (вимірювання) значень обраних показників якості продукції за допомогою методів, що поділяються на дві групи:

- за способами отримання інформації: вимірювальний, реєстраційний, органолептичний і розрахунковий;
- за джерелами отримання інформації: традиційний, експертний, соціологічний.



3. Визначення рівня якості продукції з використанням диференційного, комплексного та змішаного методів, заснованих на порівнянні показників якості продукції, яка оцінюється, з базовими значеннями відповідних показників. Кожний із зазначених методів має свої особливості та певну сферу використання.

Диференційний метод засновано на використанні одиничних показників якості, коли визначається, за якими показниками досягнуто рівня базового зразка, а за якими ці значення відрізняються.

Комплексний метод засновано на використанні узагальненого показника якості продукції, котрий являє собою функцію від одиничних показників. Узагальнений показник може бути виражено:

- головним показником, що відображає головне призначення продукції та визначається, якщо існує необхідна інформація, яка дає змогу встановити його функціональну залежність від вихідних показників;
- інтегральним показником, який використовується тоді, коли можна встановити сумарний корисний ефект від експлуатації або споживання продукції та сумарні витрати на створення й експлуатацію продукції.

Змішаний метод оцінювання рівня якості продукції засновано на одночасному використанні одиничних і комплексних показників оцінки якості продукції, коли частина одиничних показників, об'єднується у групи, а для кожної групи розраховується відповідний комплексний показник. Далі на основі отриманої сукупності комплексних і одиничних показників якості можна оцінити рівень якості диференційним методом.

Для оцінювання рівня якості продукції можуть також використовуватися спеціальні методи, характерні для певних галузей або окремих видів продукції чи послуг.

Спираючись на визначений рівень якості, проводять розрахунки щодо встановлення рівня конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку порівняно з наявними аналогами.



Тема 11. АУДИТ ЯКОСТІ ТА ПРЕМІЇ ЯКОСТІ

1. Аудит якості: поняття, призначення та види.
2. Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту.
3. Проведення внутрішнього аудиту.
4. Національні премії з якості та їх критерії. Методи самооцінки за критеріями національних премій з якості.

1. Аудит якості: поняття, призначення та види

Аудит якості є невід'ємною частиною реалізації системи якості на підприємстві та передумовою проведення сертифікації цієї системи. Згідно зі стандартами ISO 9000:2000, аудити визначають ступінь виконання вимог до системи менеджменту якості. Матеріали аудитів служать для оцінювання дієвості системи менеджменту якості та встановлення можливостей її вдосконалення.

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей.

Аудит якості продукції – кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його погляду). Він може проводитися, як мінімум, одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів. Аудит продукції може виконуватися:

- із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача);
- іззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю кінцевого споживача.

Аудит якості процесу – аналіз елементів процесу, оцінювання



його повноти, правильності вибору умов проведення й можливої ефективності.

Під час проведення аудиту всього процесу певний час приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу. Цьому виду відведено значну й важливу частину аудиту системи якості. Незалежний аудит процесу – найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найплідніші результати.

Аудит системи якості – документована діяльність, що здійснюється для отримання перевірками і оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони висуненому до них набору вимог.

2. Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту

Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту передбачає:

Аудит першою стороною (внутрішній аудит) – це аудит, який проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для самодекларації організації про відповідність.

Аудит другою стороною (зовнішній аудит) – це аудит, який проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням.

Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) – це аудит, який проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями.

Зовнішній аудит систем якості здійснюється для задоволення потреб організації під час проведення зовнішньої діяльності, тобто визначення ефективності та придатності різних її процесів для



досягнення завдань, поставлених перед організацією у сфері якості.

Аудит системи якості також забезпечує отримання об'єктивних доказів, які стосуються необхідності скорочення, усунення та, головне, запобігання невідповідностей. Результати його можуть бути використані керівництвом організації для поліпшення її діяльності.

Аудит системи якості може проводитися на замовлення:

- організації, яка бажає перевірити власну систему якості на відповідність стандартам ДСТУ ISO 9000;
- споживача, який бажає перевірити систему якості постачальника за допомогою своїх власних аудиторів чи третьої сторони;
- незалежної організації, яка уповноважена визначити, чи забезпечує система якості організації якість продукції чи послуг (наприклад, ліки, ядерна енергетика тощо);
- незалежної організації, яка уповноважена для проведення аудиту з метою внесення системи якості організації, яка перевіряється, в офіційний реєстр.

Підставою для проведення аудиту системи якості може бути необхідність:

- початкового оцінювання постачальника згідно з його бажанням установити контрактні відносини;
- підтвердження того, що функціонуюча система якості організації продовжує відповідати встановленим вимогам;
- підтвердження того, що при контрактних відносинах система якості постачальника продовжує відповідати встановленим вимогам;
- оцінювання відповідності власної системи якості підприємства стандарту ДСТУ ISO 9001-2001.

Аудит системи якості проводять аудитори з якості, які мають відповідну кваліфікацію.

Замовник після визначення меж аудиту організовує процес



аудиту, який передбачає: встановлення організації, яка буде проводити цю роботу; визначення напрямків діяльності у процесі аудиту; прийом звіту з аудиту; визначення коригувальних дій, які мають бути вжиті організацією, що перевірялась, за результатами аудиту.

Керівництво організації, яка підлягає аудиту, має:

- 1) проінформувати відповідний персонал про мету та напрямки діяльності у процесі аудиту;
- 2) призначити відповідальних осіб для супроводження аудиторів;
- 3) забезпечити групу аудиторів усіма засобами, необхідними для ефективного та результативного проведення аудиту;
- 4) забезпечити доступ аудиторам до необхідного обладнання та даних;
- 5) співпрацювати з аудиторами;
- 6) визначити та здійснити коригувальні дії на підставі звіту про аудит.

Проведення аудиту включає:

- його організацію (визначення напрямків діяльності у процесі аудиту та його періодичності, попередній аналіз опису системи якості);
- підготовку проведення аудиту (формування плану аудиту, розподіл обов'язків між членами групи аудиторів, підготовку робочих документів, необхідних аудиторам);
- здійснення аудиту (попередня нарада, збір даних, підсумкова нарада).

Виходячи з обсягу необхідної замовникові інформації, визначаються напрямки діяльності у процесі аудиту, а саме: які процеси системи якості, ділянки й організаційна діяльність мають перевірятися.

Замовник визначає стандарти або документи, яким має відповідати система якості організації, що перевіряється.

Необхідність проведення аудиту встановлюється замовником. Типовими обставинами, які беруться до уваги під час прийняття



рішення про періодичність аудиту, є значні зміни в управлінні, організаційній структурі, методах чи технології, або зміни в самій системі якості, а також результати попередніх аудитів.

3. Проведення внутрішнього аудиту

Внутрішній аудит – найвища форма контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства. Результати внутрішніх перевірок є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливі такі питання:

- Як правильно спланувати аудит?
- Як оптимально його організувати на підприємстві?
- Як ефективно провести перевірку?
- Як проаналізувати її результати?

Аудит має бути плановою та задокументованою діяльністю з добре визначеними завданнями та методами, про які сповіщено всіх зацікавлених осіб.

Причинами проведення внутрішнього аудиту системи якості є: поточні регулярні перевірки та нагляд; організаційні зміни; випадки виявлення дефектів продукції; підготовка системи якості до сертифікації.

Аудит системи якості, як правило, планує та організовує служба управління якістю. Усі елементи системи якості підлягають аудиту відповідно до визначеного графіка чи плану. Періодичність аудиту системи якості залежить від стадії її реалізації.

План проведення аудиту системи якості включає: перелік об'єктів обстеження; вимоги до кваліфікації персоналу, що проводить аудит; причини проведення аудиту; методики подання висновків і рекомендацій за результатами аудиту.

У звіті з аудиту мають бути зареєстровані всі факти відповідності методикам, він також має містити інформацію про невідповідності. Тобто звіт дає збалансовану загальну картину, а не створює негативне уявлення, яке буде протидіяти аудиту.

Після завершення аудиту має відбутися підсумкова зустріч з



керівництвом дільниці, яка перевіряється, для аналізу зроблених висновків та їх роз'яснення. Мають також обговорюватися відповідні коригувальні дії.

Усе це входить у звіт, який підписують як група аудиторів, так і керівництво відділу, який перевірявся. Результати внутрішнього аудиту використовуються керівництвом організації для удосконалення своєї системи якості.

4. Національні премії з якості та їх критерії.

Методи самооцінки за критеріями національних премій з якості

Засвоєнню принципів TQM сприяє орієнтація компаній на використання моделей оцінки, закладених в основу національних премій із якості, що виконують дві функції:

- 1) стимулювання до досягнення лідерства на ринку через засвоєння й реалізацію концепції TQM;
- 2) використання самооцінки для розробки цілеспрямованих дій у напрямі поліпшення системи менеджменту організації.

Перша функція реалізується через участь підприємств у національних конкурсах із якості, де визнання лідерів проводиться з використанням моделей національних премій із якості.

Друга функція не менш важлива, оскільки через неї здійснюється діагностична роль моделей самооцінки підприємств з використанням національних премій якості, коли компанія не претендує на перемогу в національному конкурсі, а орієнтується винятково на виявлення слабких місць із метою поліпшення діяльності.

Розглянемо та порівняємо три найбільш відомі та авторитетні у світі національних премій із якості: японську премію Е.Демінга; американську нагороду в сфері якості ім. М. Боддриджа; Європейську нагороду за якість.

1. *Премію Е. Лемінга* започатковано в 1951 році. Вона передбачала нагороду компаній за їхні індивідуальні досягнення у сфері застосування принципів управління якістю в масштабах усієї компанії і є найпрестижнішою у світі. Оцінювання якості діяльності



компанії здійснюється за 48 показниками, які згруповано в 10-ти напрямках, кожен із них поділяється ще на кілька елементів. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою. Для отримання премії Демінга необхідно набрати не менше 70 балів.

2. *Премію М. Болдріджа* започатковано в 1987 році. Вона надається таким категоріям компаній: виробничим компаніям; компаніям сфери обслуговування; фірмам малого бізнесу незалежно від сфери діяльності з чисельністю робітників не більше 500 осіб; освітнім закладам; закладам охорони здоров'я.

Оцінювання здійснюється за шкалою в 1000 балів за 32-ма показниками, які згруповано по 7 напрямках. Критерії премії увібрали в себе всі переваги встановленої передової практики менеджменту.

3. Із 1991 року Європейський фонд управління якістю (ЄФУЯ) та Європейська організація з якості присуджують Європейську премію з якості, яка увібрала в себе передову практику вже наявних премій. Це єдина нагорода за якість, що визнається Європейською комісією.

Уся система оцінок поділяється на дві групи: критерії сприяння (можливості) та критерії результатів, а потім у межах кожного виділяють критерії за напрямками діяльності.

Процентну значимість кожного критерію можна аналогічно виразити в умовних одиницях, які будуть відображати «вагу» кожного критерію. Оцінка за кожним критерієм відбувається в таких аспектах:

1. *Керівництво (лідерство)* (10). Оцінюють, як вище керівництво бере участь та управляє процесом змін на підприємстві з метою досягнення визнання її організацією високої якості.

2. *Політика та стратегія* (8). Оцінка того, як політика та стратегія підприємства відображають зобов'язання та спрямовують рух у бік безперервного вдосконалення.

3. *Управління персоналом* (9). Наскільки підприємство реалізує потенціал своїх працівників для безперервного поліпшення діяльності фірми.



4. *Ресурси* (9). Наскільки ефективно використовуються ресурси для підтримки політики та стратегії підприємства.

5. *Процеси* (14). Як виявляються, аналізуються та переглядаються ключові виробничі процеси з метою забезпечення безперервного поліпшення.

6. *Задоволеність споживачів* (20). Як оцінюють замовники надану їм продукцію або надані послуги.

7. *Задоволеність персоналу* (9). Як оцінюють діяльність підприємства самі працівники.

8. *Вплив на суспільство* (6) Яка думка існує про підприємство в суспільстві з погляду її впливу на якість життя, навколишнє середовище, збереження глобальних ресурсів.

9. *Результати бізнесу* (15). Як співвідносяться результати діяльності підприємства з планами.

Перші п'ять критеріїв складають групу, що характеризує можливості підприємства, останні чотири допомагають оцінити результати її діяльності.

В Україні національну нагороду з якості введено в 1996 році за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ) та Української спілки промисловців та підприємців за підтримки ЄФУЯ та ЄОЯ. В основу оцінки покладено Європейську модель.

2001 року постановою Кабінету Міністрів України засновано Всеукраїнський конкурс із якості для стимулювання підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, сприяння впровадженню ідеології TQM на підприємствах.

Методика самооцінювання підприємств займає важливе місце в усіх основних моделях національних премій із якості. На її основі можна робити висновки:

- щодо ефективності діяльності фірми;
- ступеня задоволення нею потреб споживачів;
- окреслити шляхи для поліпшення діяльності.

В основу методики самооцінки покладено систему оцінок, що відповідає моделі Європейської премії з якості згідно з Європейською моделлю ділової досконалості. З'ясовуючи сутність і



призначення методик самооцінки підприємств, треба мати на увазі, що існують два підходи до оцінки:

1) аналогічний тому, що застосовується в національних курсах із якості, коли результати оцінки обов'язково пов'язані з підрахуванням балів;

2) призначений для виявлення слабких та сильних сторін діяльності компанії щодо поставлених завдань, планування необхідних поліпшень, а також використання отриманих оцінок у процесах оперативного та стратегічного планування. У такому підході головне – це діагностика стану компанії, а методика самооцінки виступає одним із інструментів аналізу.

Теоретичне обґрунтування даної концепції, що існує на сьогоднішні поряд із національними преміями з якості, дозволяє сформулювати механізм застосування TQM у всіх сферах економіки, сприяючи поліпшенню економічних показників діяльності багатьох компаній.

Однак неможливо не враховувати індивідуальні особливості кожної компанії, умови зовнішнього середовища, що швидко змінюється, появу нових ідей тощо. Тому стандартних схем щодо успішного функціонування компаній не існує. Існують лише різні засоби, методи, інструменти, підходи, частково розглянуті вище, які можуть допомогти компанії в досягненні встановлених цілей, зокрема, збереженні й підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 16

ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

Тема 1. СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1. Поняття інформаційної економіки: генезис і сучасне розуміння.

2. Основні риси та чинники формування інформаційної економіки.

3. Етапи переходу до інформаційного суспільства.

4. Галузева структура інформаційної економіки.

1. Поняття інформаційної економіки: генезис і сучасне розуміння

Інформаційна економіка – це тип економіки, що ґрунтується на домінуванні інформації, знань і інформаційних технологій у процесі виробництва, розподілу, обміну й споживання благ. У центрі інформаційної економіки перебуває інформація як ключовий стратегічний ресурс, а також засоби її зберігання, передачі, обробки та комунікації. Поява й активний розвиток інформаційної економіки стали результатом глибоких зрушень у соціально-економічному розвитку суспільства, пов'язаних із науково-технічним прогресом, комп'ютеризацією, автоматизацією та цифровізацією.

Поняття «інформаційна економіка» почало формуватися у другій половині XX століття. Його поява пов'язана з розвитком таких концепцій, як «постіндустріальне суспільство» (Д. Белл), «економіка знань» (П. Друкер), «суспільство інформації» (Ю. Хаяші, М. Маклюен), «мережева економіка» (М. Кастельс) тощо. Загальною рисою цих теорій є усвідомлення того, що провідною силою сучасного суспільства стає не фізична праця або капітал, а інформація, знання та інновації.



У межах постіндустріальної парадигми розглядалося зростання ролі послуг, інтелектуальної праці, комунікаційних технологій. Економіка перетворюється з матеріально-орієнтованою на знаннєво-орієнтовану. Відповідно, змінюється структура ринків, вимоги до працівників, системи менеджменту та способи створення доданої вартості.

У сучасному розумінні інформаційна економіка – це сукупність економічних відносин, що виникають у процесі використання інформаційних ресурсів, технологій та знань для створення, обробки, поширення та використання інформаційного продукту. Її ключовими ознаками є:

- Інформація як товар і ресурс – інформація має вартість, може обмінюватися на ринку, виступає об'єктом купівлі-продажу;
- Цифровізація процесів – виробництво, логістика, маркетинг, фінансові операції здійснюються з використанням інформаційних технологій;
- Висока частка послуг – переважають інформаційно-насичені послуги (консалтинг, фінанси, освіта, ІТ тощо);
- Швидка динаміка ринку – інформація швидко застаріває, тому ключовою є швидкість обробки та адаптації до змін;
- Нематеріальність активів – зростає значення бренду, патентів, інтелектуальної власності, даних.

У традиційній (індустріальній) економіці домінували матеріальні ресурси, великі виробничі потужності, фізична праця. В інформаційній економіці провідну роль відіграють:

- інформаційні ресурси (дані, знання);
- висококваліфікована праця;
- інформаційні технології;
- нематеріальні продукти (програмне забезпечення, контент, сервіси).

Це зумовлює зміну критеріїв конкурентоспроможності підприємств: на перший план виходять інноваційність, здатність до швидкого навчання, адаптивність до ринку.



Інформаційна економіка є важливою складовою глобальної економіки. Вона охоплює транскордонні цифрові платформи, глобальні бази даних, мережеву кооперацію та інтеграцію знань. Уряди й міжнародні організації визначають розвиток інформаційної економіки як стратегічний пріоритет, що сприяє:

- зростанню продуктивності;
- поліпшенню якості послуг;
- зниженню трансакційних витрат;
- активізації підприємництва та інновацій.

Для країн із перехідною економікою, таких як Україна, формування інформаційної економіки означає не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію економічного мислення, модернізацію освіти, розвиток цифрових компетентностей. Успішне впровадження моделей інформаційної економіки сприяє:

- підвищенню рівня конкурентоспроможності на світових ринках;
- поліпшенню інвестиційного клімату;
- ефективнішому управлінню ресурсами;
- розширенню доступу до глобальних знань.

Інформаційна економіка є логічним етапом еволюції господарських систем. Вона ґрунтується на новій якості ресурсів, знаннях, інформації, цифрових технологіях і формує нову парадигму розвитку економіки, де успіх залежить від здатності працювати з інформацією швидко, ефективно та інноваційно.

2. Основні риси та чинники формування інформаційної економіки

Інформаційна економіка – це особливий тип соціально-економічної системи, в основі якої лежить домінування інформаційного ресурсу, цифрових технологій і знаннєвої діяльності в усіх сферах господарювання. Її становлення є результатом тривалого процесу трансформації економічного середовища, викликаного як внутрішніми, так і зовнішніми



чинниками. У сучасних умовах інформаційна економіка розглядається як ключовий компонент постіндустріального суспільства, що визначає рівень інноваційності, глобальної конкурентоспроможності та соціального добробуту.

Основні риси інформаційної економіки

1. Центральна роль інформації як ресурсу

У новій економіці інформація є не лише допоміжним елементом, а ключовим стратегічним активом, що створює додану вартість. Інформація здатна багаторазово використовуватися, копіюватися, передаватися без втрати якості.

2. Нематеріальний характер продукції та активів

Зростає питома вага нематеріальних активів – інтелектуальної власності, брендів, репутації, даних, патентів. Програмне забезпечення, цифровий контент, знання – це основа сучасної економічної вартості.

3. Глобальний характер ринку

Інформація не знає кордонів, а цифрові платформи працюють у глобальному просторі. Це призводить до формування єдиних ринків інформаційних послуг, що знижує бар'єри входу й ускладнює регулювання.

4. Пріоритет людського капіталу

Зростає значення освіченості, творчості, інноваційності працівників. Успіх економічних систем дедалі більше залежить від рівня підготовки кадрів та їхньої здатності до навчання.

5. Швидка змінюваність і оновлення продуктів

Інформація та пов'язані з нею продукти застарівають швидко, що вимагає постійного оновлення знань, адаптації бізнес-моделей і технологій.

6. Інформаційна інфраструктура як основа функціонування

Хмарні обчислення, оптоволоконні мережі, дата-центри, алгоритми штучного інтелекту є базовими елементами нової економічної архітектури.

7. Зростання ролі електронної комерції та цифрових платформ



Продажі товарів і послуг, фінансові операції, замовлення, маркетинг – усе дедалі частіше здійснюється онлайн за допомогою цифрових рішень.

Ключові чинники формування інформаційної економіки

1. Науково-технічний прогрес

Швидкий розвиток комп'ютерних технологій, телекомунікацій, інтернету, штучного інтелекту, автоматизації створив технологічну основу для переходу до нової економічної моделі.

2. Глобалізація та інтеграція ринків

Світові економіки стали взаємозалежними. Інформаційні потоки, глобальні бази даних і мережеві платформи створюють єдине середовище обміну знаннями й ресурсами.

3. Цифровізація виробництва і споживання

Поширення «розумних» пристроїв, сенсорних систем, цифрових сервісів змінює не лише бізнес-процеси, а й поведінку споживачів.

4. Зміна структури зайнятості

Традиційні професії відходять у минуле, натомість зростає попит на ІТ-фахівців, аналітиків даних, digital-маркетологів, фахівців із кібербезпеки тощо.

5. Розвиток цифрових компетентностей населення

Навчання протягом життя, масові онлайн-курси, доступність освітнього контенту створюють передумови для гнучкої і мобільної економіки знань.

6. Підвищення ролі інноваційної політики держави

Уряди дедалі більше інвестують у цифрову інфраструктуру, сприяють розвитку стартапів, регулюють цифрові ринки та захищають інформаційну безпеку.

Зміна парадигми ведення бізнесу – компанії переходять до платформизованих моделей, працюють у режимі постійного оновлення.

- Трансформація освітніх і професійних стандартів – зростає попит на універсальні та гнучкі компетентності.
- Неоднорідність розвитку – між країнами й регіонами існує



цифровий розрив, що вимагає стратегічних рішень на національному рівні.

В Україні формування інформаційної економіки триває з певними труднощами, серед яких:

- обмежена цифрова інфраструктура в регіонах;
- недостатній рівень цифрової грамотності частини населення;
- слабкий розвиток інноваційного бізнес-середовища.

Водночас мають місце позитивні зрушення: активна електронізація державних послуг (проект «Дія»), зростання ІТ-сектору, розвиток цифрової освіти.

Інформаційна економіка – це складний, багаторівневий феномен, який формує нову економічну реальність, у якій традиційні ресурси доповнюються або витісняються інформаційними. Її формування залежить від сукупності чинників технологічних, інституційних, соціальних і культурних що вимагають цілісної державної політики та адаптації суспільства до цифрових викликів.

3. Етапи переходу до інформаційного суспільства

Формування інформаційного суспільства – це тривалий історико-соціальний процес, у межах якого відбувається трансформація економічної структури, соціальних інститутів, технологій і способів комунікації. У центрі цієї трансформації – зростання ролі інформації, знань і технологій у всіх сферах життя. Інформаційне суспільство є не лише технічною чи економічною моделлю, а передусім якісно новим станом розвитку цивілізації, в якому інформація та знання стають основними ресурсами розвитку.

Передумовами переходу до інформаційного суспільства були:

- розвиток науки, техніки й освіти;
- інтенсивна автоматизація та комп'ютеризація праці;
- глобалізація інформаційних потоків;
- зростання частки послуг і нематеріального виробництва;



- стрімке поширення цифрових технологій у повсякденному житті.

Уперше термін «інформаційне суспільство» запропонований японським науковцем Ю. Хаяші у 1960-х роках. Пізніше ідея отримала розвиток у працях Д. Белла, М. Кастельса, А. Тоффлера та інших дослідників постіндустріального розвитку.

Перехід до інформаційного суспільства не відбувся одномоментно, а охоплював кілька етапів, які відображають поступову зміну способів створення і використання знань.

1. Індустріальний етап (XVIII–XX ст.)

Домінування промислового виробництва та механізованої праці.

Інформація відігравала другорядну роль – як допоміжний елемент управління.

2. Етап автоматизації (1950–1970-ті рр.)

Впровадження перших ЕОМ у промисловість, науку, оборону.

Зростання значення інформаційних технологій для контролю і планування.

Поява наукової кібернетики, інформатики як галузі знань.

3. Інформаційний етап (1980–2000-ні рр.)

Масове впровадження персональних комп'ютерів, офісного ПЗ, електронних комунікацій.

Поява інтернету й електронної пошти як засобів глобального зв'язку.

Створення інформаційної інфраструктури (мережі, бази даних, цифрові архіви).

4. Цифровий етап (від 2000-х років донині)

Стрімкий розвиток мобільного інтернету, соціальних мереж, хмарних технологій.

Поширення цифрових платформ, електронної комерції, електронного урядування.

Перехід до економіки знань, автоматизація інтелектуальної праці, поява штучного інтелекту.

Під впливом інформаційного розвитку змінюється структура



суспільства:

- економіка трансформується в напрямі зростання частки інформаційних послуг, скорочення традиційного виробництва;
- зайнятість зміщується на користь знаннево-інтенсивних професій;
- освіта стає безперервною та дистанційною;
- управління стає прозорішим через інструменти електронного урядування;
- комунікація переходить до цифрових платформ, відбувається глобалізація інформаційного обміну.

У глобальному вимірі різні країни пройшли етапи переходу з неоднаковою швидкістю. Лідерами формування інформаційного суспільства стали розвинені країни: США, Японія, Німеччина, Південна Корея. Ці держави інвестували у цифрову інфраструктуру, освіту, науку та інновації.

Україна також поступово впроваджує механізми інформаційного розвитку, зокрема:

- створення цифрових реєстрів та сервісів;
- розвиток індустрії ІТ та аутсорсингу;
- формування електронної системи публічних послуг (проект «Дія»);
- розвиток цифрової освіти та компетентностей.

Утім, країна стикається з викликами: нерівномірність доступу до цифрових технологій, цифровий розрив між регіонами, недостатня швидкість модернізації традиційних галузей.

Інформаційне суспільство – це не лише високий рівень технологічної оснащеності, а й глибокі зміни у всіх сферах життя. Його ознаками є:

- доступність і відкритість інформації;
- інформаційна рівність громадян;
- домінування інформаційної сфери в економіці;
- цифрові інститути влади, освіти, медицини;
- захищеність особистих даних;



- баланс між інформаційною свободою та безпекою.

Перехід до інформаційного суспільства – це багатоетапний і багатовекторний процес, що змінює не лише господарську діяльність, а й спосіб мислення, соціальні відносини, роль знань у суспільстві. Для країн, що прагнуть стати конкурентоспроможними, цей перехід має бути системним, стратегічно спланованим і підкріпленим освітньо-технологічною модернізацією.

4. Галузева структура інформаційної економіки

Галузева структура інформаційної економіки відображає специфіку організації та функціонування економічних секторів, у яких інформація та знання є ключовими факторами виробництва, обміну, розподілу та споживання. Це не просто трансформація окремих галузей, а формування принципово нових напрямів економічної діяльності, які базуються на використанні інформаційних ресурсів, цифрових технологій і мережевих форм взаємодії.

Основні галузі інформаційної економіки

1. Індустрія інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)

Ця галузь охоплює розробку, виробництво та обслуговування програмного забезпечення, комп'ютерної техніки, телекомунікаційного обладнання, а також послуги з передачі даних, хмарних обчислень, мережевого адміністрування. ІКТ є інфраструктурною основою для функціонування всієї інформаційної економіки.

2. Галузь створення інформаційного продукту

До неї належать діяльність у сфері ЗМІ, видавничих домів, створення мультимедійного контенту, ігрової індустрії, кінематографу, рекламних агентств. Вироблений контент виступає економічним товаром, який має цінність і формує інформаційний ринок.

3. Сфера освіти та науки

Освітні послуги, наукові дослідження, підготовка кадрів для знаннево-орієнтованих галузей усе це складає основу людського



капіталу, без якого інформаційна економіка не може існувати. Важливими стають технології дистанційного навчання, е-освіта, МООС-платформи.

4. Цифровий бізнес і електронна комерція

Підприємства, що здійснюють продаж товарів та послуг через інтернет, створюють цифрові маркетплейси, застосовують онлайн-сервіси формують нову цифрову інфраструктуру споживання.

5. Галузі, що трансформуються через цифровізацію

Традиційні галузі промисловість, сільське господарство, логістика, охорона здоров'я активно інтегрують цифрові рішення, автоматизацію, штучний інтелект і аналітику даних у свою діяльність, що сприяє їх переходу до форматів Індустрії 4.0.

У рамках нової економіки розрізняють три сектори за рівнем інтенсивності використання інформації:

- Інформаційний сектор – підприємства, що виробляють або оперують інформацією як основним продуктом (ІТ-компанії, ЗМІ, телекомунікації, дизайн-студії).
- Сектор знань – освітні установи, науково-дослідні інститути, аналітичні центри, які створюють, накопичують і поширюють знання.
- Традиційні сектори з високою інформаційною складовою – транспорт, торгівля, фінанси, де інформація є інструментом оптимізації процесів і конкурентної боротьби.

Ці сектори взаємодіють, створюючи складну систему циркуляції інформаційних ресурсів у масштабі національної та глобальної економіки.

Галузі, що забезпечують надання інформаційних послуг, мають низку переваг у порівнянні з традиційними:

- низька вартість зберігання та передачі;
- можливість масштабування без значного зростання витрат;
- глобальна доступність для споживачів;
- висока адаптивність до змін ринку.

До таких послуг належать: консалтинг, аудиторія, електронні платформи, дата-аналітика, онлайн-маркетинг, веб-дизайн,



цифровий банкінг.

В Україні формування галузевої структури інформаційної економіки відбувається нерівномірно, але з помітними досягненнями в окремих сегментах:

- ІТ-сектор демонструє стабільне зростання, становлячи понад 5% ВВП, з орієнтацією на експорт послуг.
- Фінансовий сектор активно впроваджує цифрові інструменти – мобільний банкінг, онлайн-страхування, віртуальні платіжні системи.
- Державний сектор розвиває цифрові сервіси (електронні послуги в «Дії», реєстри, електронне врядування).
- Освіта та наука частково переходять на онлайн-режими, хоча відчувають дефіцит фінансування та технологічної бази.

У подальшому можна очікувати:

- поглиблення спеціалізації в межах інформаційних галузей;
- гібридизації галузей, де технології проникають у всі сфери (agri-tech, med-tech, edu-tech);
- зростання попиту на висококваліфікованих працівників, здатних працювати в умовах цифрового середовища;
- інституціональних змін, пов'язаних із регулюванням цифрових ринків, захистом даних, інтелектуальною власністю.

Галузева структура інформаційної економіки динамічна, інноваційна та відкрита. Її основою виступають знання, ІКТ, людський капітал і здатність до швидкої адаптації.

Тема 2. ІНФОРМАЦІЯ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ РЕСУРС

1. Економічна природа інформації.
2. Класифікація інформації в економічній системі.
3. Оцінка вартості інформації.
4. Інформація як товар у ринковій економіці.



1. Економічна природа інформації

Інформація є фундаментальною категорією сучасної економіки, що має як теоретичне, так і практичне значення. У межах інформаційної економіки вона постає не лише як супровідний елемент господарської діяльності, а як повноцінний ресурс, товар і фактор виробництва. Її унікальні властивості, можливість багаторазового використання, трансформація в інші форми знань, а також здатність впливати на прийняття рішень виводять інформацію в центр економічних процесів.

У широкому розумінні інформація – це знання, повідомлення або дані, що мають значення для користувача. В економічному контексті під інформацією розуміють структуровану сукупність відомостей, яка дозволяє суб'єктам господарювання приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики.

Економісти розглядають інформацію як чинник, що:

- визначає поведінку споживачів і виробників;
- формує ринкові сигнали (ціни, попит, пропозиція);
- забезпечує конкуренцію та інновації;
- сприяє підвищенню ефективності управління.

Подібно до традиційних ресурсів (праці, капіталу, землі), інформація:

- обмежена в доступі не вся інформація є публічною;
- має вартість за її отримання, зберігання й обробку потрібно витратити ресурси;
- використовується у виробничих процесах як в операційній діяльності, так і в стратегічному управлінні;
- має властивість мультипродуктивності одна одиниця інформації може застосовуватись у багатьох напрямках без втрати якості.

Унікальною особливістю інформації як ресурсу є те, що вона не зменшується при використанні, може передаватися з мінімальними витратами та бути основою створення нових знань (наприклад, аналітика, прогнози, алгоритми).



У межах ринкових відносин інформація також виступає як товар. Вона:

- виробляється (журналістськими агентствами, дослідницькими інститутами, ІТ-компаніями);
- має споживчу цінність (для бізнесу, держави, споживачів);
- має ринкову ціну (ліцензії, підписки, аналітичні продукти);
- може бути захищеною (патенти, авторське право, комерційна таємниця).

Особливістю інформаційного товару є складність визначення його вартості, адже вона залежить від новизни, актуальності, ексклюзивності та корисності для конкретного користувача. Наприклад, аналітичний звіт про ринок або база клієнтів має різну цінність для різних компаній.

У сучасних умовах інформація виступає поряд з іншими факторами виробництва – трудом, капіталом і землею. У багатьох галузях, зокрема ІТ, фінансах, освіті, охороні здоров'я, інформація є вирішальним елементом виробничого процесу.

При цьому:

- вона впливає на ефективність використання інших ресурсів;
- дозволяє створювати нові продукти й послуги;
- сприяє оптимізації витрат;
- підвищує якість управлінських рішень.

Інформація стає базою для інноваційної діяльності, оскільки дозволяє створювати унікальні продукти – від програмного забезпечення до технологічних рішень.

У межах класичних економічних теорій категорія інформації тривалий час залишалась поза увагою. Проте сучасні підходи зокрема теорія трансакційних витрат, теорія агентських відносин, теорія асиметричної інформації активно враховують інформацію як складову економічного аналізу.

Інформація може впливати на:

- ефективність ринків чим більше інформації доступно, тим ефективніше працює ринок;
- витрати на укладання контрактів які знижуються при



наявності повної інформації;

- прийняття рішень які стають більш раціональними та обґрунтованими.

Отже, інформація має не лише операційне, а й системне значення в економіці.

Основні властивості, які надають інформації економічного змісту:

- нематеріальність – інформація не має фізичної форми, але її можна записати, передати, зберігати;
- множинність використання – копії можуть бути поширені без втрати оригіналу;
- швидке застарівання – інформація має часову цінність;
- висока залежність вартості від контексту – її ціна залежить від потреб користувача.

Інформація в сучасній економіці є багатогранним феноменом ресурсом, товаром, фактором виробництва та джерелом конкурентних переваг. Її економічна природа полягає у здатності генерувати цінність за рахунок впливу на рішення, процеси та результати діяльності суб'єктів господарювання. Уміння працювати з інформацією – це не лише технічна навичка, а й ключова компетентність у цифрову епоху.

2. Класифікація інформації в економічній системі

У межах інформаційної економіки надзвичайно важливе розуміння різновидів інформації, які циркулюють у господарських процесах. Ефективне управління інформаційними потоками, їх аналіз і використання залежать від правильного розподілу інформації за ключовими ознаками. Класифікація дозволяє структурувати інформаційні ресурси, оптимізувати їхнє застосування, забезпечити адекватне зберігання, захист та передачу.

1. За джерелом походження

1. Внутрішня інформація – надходить зсередини підприємства:



- звітність (фінансова, статистична);
- дані про персонал, запаси, виробництво;
- управлінські документи, накази, протоколи.

Ця інформація є основою для поточного аналізу діяльності підприємства.

2. Зовнішня інформація – надходить із зовнішнього середовища:

- ринкова кон'юнктура, конкурентні дослідження;
- макроекономічні показники;
- законодавчі та нормативні акти;
- відомості про клієнтів, постачальників, партнерів.

2. За способом подання

1. Вербальна інформація – подана у вигляді слів, текстів (усна або письмова мова, документи, листування).
2. Невербальна (візуальна) – графіки, таблиці, схеми, діаграми, ілюстрації.
3. Цифрова (формалізована) – представлена у вигляді чисел, кодів, структурованих масивів даних.
4. Аудіовізуальна – поєднує звукові та візуальні елементи (відеозаписи, мультимедіа-презентації).

Кожен тип подання має свої переваги залежно від мети використання – аналітика, презентація, управлінське рішення.

3. За функціональним призначенням

1. Оперативна – необхідна для безпосереднього здійснення поточних процесів (виробництво, продаж, логістика).
2. Аналітична – використовується для оцінки, прогнозування, прийняття стратегічних рішень.
3. Нормативна – містить правила, регламенти, інструкції, стандарти.
4. Довідкова – допоміжна, застосовується для орієнтації в ситуації (ринки, ціни, конкуренція).
5. Інноваційна – пов'язана з новими технологіями, розробками, відкриттями.

Цей розподіл особливо важливий для управлінської



інформаційної системи.

4. За характером доступу

1. Відкрита інформація – доступна широкому загалу, її можна отримати з відкритих джерел (ЗМІ, Інтернет, публічні звіти).
2. Обмеженого доступу – внутрішня або службова інформація, призначена лише для певного кола осіб.
3. Конфіденційна – комерційна таємниця, персональні дані, фінансова інформація.
4. Секретна (державна або військова) – потребує спеціального захисту, регулюється законодавством.

Правильне розмежування інформації за доступністю є основою для забезпечення інформаційної безпеки.

5. За ступенем структурованості

1. Структурована – впорядкована, логічно організована (бази даних, звіти, електронні таблиці).
2. Неструктурована – не має чіткої форми (текстові документи, електронні листи, записи розмов).
3. Напівструктурована – частково організована, містить елементи логіки та довільності (XML-файли, вебсторінки, документи у форматі PDF).

Структурованість визначає можливість автоматичної обробки даних.

6. За часовими характеристиками

1. Актуальна – відповідає поточному стану речей, використовується в режимі реального часу.
2. Архівна (ретроспективна) – застаріла, зберігається для аналізу динаміки, формування баз знань.
3. Прогнозна інформація – що базується на аналітичних припущеннях про майбутнє (тренди, прогнози, сценарії).

Цей критерій особливо важливий для економічного планування та прогнозування.

7. За формою обробки

1. Первинна інформація – одержана безпосередньо з джерела, ще не опрацьована.



2. Вторинна – вже оброблена, агрегована, проаналізована (наприклад, аналітичні звіти, статистика).

Управлінські рішення частіше базуються на вторинній інформації, що є результатом спеціалізованої обробки.

Класифікація інформації є інструментом впорядкування інформаційного середовища економіки. Вона дозволяє ефективно керувати інформаційними потоками, визначати пріоритетність, формати зберігання, канали передачі та ступінь захисту даних. Для підприємств, держави та суспільства в цілому вміння класифікувати й систематизувати інформацію критично важливе у процесі прийняття обґрунтованих економічних рішень.

3. Оцінка вартості інформації

У сучасній економіці інформація розглядається не тільки як ресурс чи фактор виробництва, а й як повноцінний товар, що має свою економічну цінність. Оцінка вартості інформації складне, але надзвичайно важливе завдання, яке лежить в основі інформаційного бізнесу, управління знаннями, інтелектуальної власності та систем захисту даних. Вона дозволяє встановити, скільки конкретна інформація «коштує» для організації чи на ринку, та як її ефективно використовувати.

Інформація, на відміну від матеріальних ресурсів, має низку особливостей, що ускладнюють її оцінювання:

- нематеріальний характер – її не можна безпосередньо виміряти у фізичних одиницях;
- залежність цінності від контексту – одна й та сама інформація може мати різну вартість для різних споживачів;
- відсутність унікальності – інформація може копіюватися без втрати якості;
- обмежений строк актуальності – її вартість швидко знецінюється з часом.

Тому інформація оцінюється не як статичний актив, а як динамічний елемент, пов'язаний із прийняттям рішень,



конкурентними перевагами та можливими втратами в разі її відсутності.

Існує кілька базових підходів до оцінки інформації:

1. Витратний підхід

Базується на визначенні витрат, пов'язаних з отриманням, зберіганням, обробкою та захистом інформації. Це можуть бути витрати на:

- проведення досліджень;
- оплату праці аналітиків;
- купівлю баз даних або ліцензій;
- придбання обладнання та ПЗ;
- забезпечення кібербезпеки.

Недоліком підходу є те, що витрати не завжди відповідають реальній цінності інформації.

2. Порівняльний підхід

Застосовується у разі наявності аналогічної інформації на ринку. Наприклад, оцінка інформаційного продукту на основі ціни підписки або продажу даних конкурентами. Цей підхід обмежений, коли йдеться про унікальні або внутрішні інформаційні ресурси.

3. Ринковий підхід

Вартість визначається на основі попиту та пропозиції. Якщо інформація є дефіцитною, ексклюзивною або критично важливою, її ціна зростає. Проте цей підхід малоефективний для внутрішньої інформації підприємства.

4. Цінність для прийняття рішень (ціннісний підхід)

Інформація оцінюється через її внесок у поліпшення результатів або зменшення ризиків. Наприклад, якщо завдяки певному аналітичному звіту підприємство уникнуло збитків або заробило більше, ця сума є орієнтиром вартості інформації.

Вартість інформації визначається низкою таких змінних:

- Актуальність – наскільки нова або оперативна інформація;
- Достовірність – рівень перевіреності та надійності джерела;
- Повнота – обсяг охоплених аспектів;



- Унікальність – наявність (або відсутність) аналогів;
- Термін зберігання – тривалість корисності;
- Кількість споживачів – можливість масштабного використання;
- Ризик втрати – вартість наслідків у разі неотримання або витоку інформації.

Чим більше значення мають ці характеристики, тим дорожчою стає інформація.

У бухгалтерському та правовому аспектах інформація може бути об'єктом нематеріальних активів, зокрема:

- авторські права на програмне забезпечення, контент, бази даних;
- патенти на винаходи, технології, алгоритми;
- ноу-хау, комерційні таємниці;
- результати наукових досліджень.

У таких випадках її оцінка відбувається за спеціальними методиками, подібними до оцінки інтелектуальної власності, з урахуванням майбутніх грошових потоків і терміну дії прав.

Оцінка інформації критично важлива для:

- управлінських рішень – визначення ефективності інвестицій в аналітику, маркетинг, інформаційні системи;
- страхування ризиків – оцінка втрат у разі кібератак, витоків даних;
- аудиту – визначення обсягу нематеріальних активів;
- злиття та поглинань – обґрунтування вартості компаній, які мають інформаційні активи.

У цифровій економіці компанії з мінімальними матеріальними ресурсами можуть мати високу ринкову капіталізацію саме завдяки цінності інформаційних активів. Оцінка вартості інформації – це не лише технічне, а й стратегічне завдання. Вона дозволяє розуміти справжню роль інформаційних ресурсів у створенні доданої вартості та підвищенні ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У цифрову добу інформація – це не лише засіб підтримки процесів, а самостійний актив, який потребує точного



обліку, захисту й грамотного використання.

4. Інформація як товар у ринковій економіці

У ринковій економіці інформація дедалі частіше розглядається як товар, що має споживчу вартість, обмінну ціну, ринкову форму реалізації та правила обороту. Розвиток цифрових технологій і комунікацій призвів до формування інформаційного ринку, де основним продуктом є саме інформація у різних формах, обсягах, рівнях доступу та форматах подачі.

Щоб інформація могла розглядатися як товар, вона має відповідати кільком ознакам:

1. Наявність споживчої цінності вона повинна задовольняти потребу споживача, тобто бути корисною у прийнятті рішень, плануванні, управлінні, маркетингу тощо.
2. Обмінна вартість вона повинна мати ринкову ціну, яка виражається через грошову оцінку за доступ, використання, передачу або ліцензування.
3. Можливість продажу/купівлі існують юридичні та технічні механізми передачі прав на використання інформації (контракти, авторське право, передплата).
4. Відтворюваність інформацію можна багаторазово копіювати без втрати її якості.
5. Вартісна залежність від контексту цінність інформації визначається ситуацією, актуальністю, обсягом і ексклюзивністю.

Інформаційні товари можуть набувати різних форм:

- Бази даних – статистичні, маркетингові, клієнтські;
- Звіти та аналітика – галузеві огляди, дослідження ринку, інвестиційні рекомендації;
- Контент – текстовий (статті, книги), аудіовізуальний (відео, подкасти), мультимедійний;
- Програмне забезпечення – як форма обробленої інформації (алгоритми, інтерфейси);
- Електронні послуги – SaaS-сервіси, CRM-системи, пошукові



платформи.

Усі ці форми мають свій ринок, механізм ціноутворення, канали просування та правила захисту.

На інформаційному ринку діють такі основні суб'єкти:

- виробники інформації (дослідницькі компанії, медіа, аналітичні агентства);
- постачальники послуг доступу (інтернет-платформи, телеком-оператори);
- посередники (агрегатори контенту, хостинги, цифрові магазини);
- споживачі (підприємства, установи, фізичні особи, держава).

Кожен з учасників може одночасно виступати як споживач, так і постачальник інформації.

Особливості ціноутворення полягають у тому, що:

- ціна може не відповідати витратам на виробництво вона залежить від цінності для користувача;
- велика роль нематеріальних факторів бренд, репутація джерела, якість презентації;
- можлива багаторівнева модель оплати передплата, доступ за попитом, плата за користування, ліцензії.

Існують як прямі продажі, так і гібридні моделі монетизації (наприклад, безкоштовний доступ із рекламою або freemium-модель).

Важливою рисою інформації як товару є її правова охорона:

- охороняються авторські права на контент;
- регулюються права на бази даних і програмне забезпечення;
- існує відповідальність за плагіат, піратство, порушення ліцензії;
- здійснюється контроль за копіюванням і тиражуванням (через DRM-технології, шифрування, водяні знаки тощо).

Цифрові технології значно змінили уявлення про товарну природу інформації:



- зникли обмеження на тиражування та поширення;
- з'явилися нові канали реалізації (онлайн-маркети, платформи, маркетплейси);
- виникла потреба у нових моделях ліцензування (Creative Commons, Open Source);
- зростає роль big data і алгоритмів як «продуктів» нового типу.

Усе це формує специфічний ринок, де товаром є не лише інформація як така, а й доступ, інтерфейс, аналітика, швидкість обробки.

В Україні стрімко зростають обсяги електронної комерції, продажу інформаційних послуг, контенту та програмних продуктів. Працюють як локальні, так і глобальні платформи, зокрема:

- сервіси новин і аналітики;
- освітні платформи (Prometheus, EdEra);
- IT-компанії, що продають SaaS-продукти;
- проекти у сфері govtech (державні відкриті дані, цифрові послуги).

Отже, інформація в ринковій економіці набула рис товару з усіма властивостями ринкової категорії попитом, пропозицією, ціною, конкуренцією та правовим регулюванням. Її ефективне використання й продаж вимагають спеціалізованих знань, правового захисту та економічної оцінки.

Тема 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

1. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в економіці.

2. Вплив цифровізації на бізнес-процеси.

3. ERP, CRM, SCM-системи в управлінні підприємствами.

4. Технологічні тренди: хмарні обчислення, Big Data, блокчейн.



1. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в економіці

Інформаційно-комунікаційні технології є фундаментальною основою трансформаційних процесів у сучасній економіці. Їх впровадження охоплює всі рівні господарської діяльності, сприяючи модернізації управлінських механізмів, автоматизації бізнес-процесів, оптимізації витрат, підвищенню швидкості обміну інформацією та інтеграції підприємств у глобальні цифрові ринки. Ефективність економічної системи все більше залежить від того, наскільки повно і грамотно використано потенціал новітніх ІКТ-рішень.

До основних напрямів використання ІКТ в економіці належить автоматизація облікових, логістичних, фінансових і кадрових процесів, що дозволяє суттєво знизити кількість ручних операцій, скоротити помилки та підвищити прозорість у внутрішньому обміні даними. Застосування відповідного програмного забезпечення сприяє підвищенню точності розрахунків, формуванню прогнозів, оцінці ризиків і прийняттю обґрунтованих рішень. Водночас розвиток інтернет-технологій дозволяє розширити межі діяльності підприємств, забезпечити віддалену роботу, обслуговування клієнтів онлайн, впровадження електронної комерції та інших цифрових сервісів.

Інформаційно-комунікаційні технології забезпечують не лише обробку великих обсягів даних, але й створення цілісного інформаційного середовища для взаємодії всіх учасників ринку. Це стосується як внутрішньої комунікації між підрозділами компаній, так і зовнішніх зв'язків з постачальниками, партнерами, споживачами, інвесторами. Широке застосування знаходять електронна пошта, відеоконференції, хмарні платформи для спільної роботи, системи управління проектами, що підтримують гнучкі методики організації бізнесу.

Застосування ІКТ сприяє також формуванню нових організаційних моделей, зокрема віртуальних підприємств, цифрових екосистем, мережевих бізнес-структур. За допомогою інформаційних платформ компанії можуть здійснювати операції



без фізичної присутності, реалізувати продукцію на глобальних торгових майданчиках, забезпечувати гнучкість і масштабованість операційної діяльності. При цьому зростає роль автоматизованого аналізу поведінки споживачів, налаштування персоналізованих пропозицій, управління життєвим циклом клієнтів за допомогою цифрових інструментів.

Важливою характеристикою сучасних ІКТ є їхня здатність до інтеграції та взаємодії з іншими цифровими технологіями, такими як мобільні застосунки, інтернет речей, машинне навчання, аналітика великих даних. Такі міждисциплінарні зв'язки дозволяють створювати комплексні інформаційні системи, що поєднують функції збору, аналізу, візуалізації й автоматизованого прийняття рішень. Наприклад, використання датчиків для контролю виробничих процесів у поєднанні з аналітичними модулями дозволяє оперативно виявляти відхилення й мінімізувати виробничі втрати.

Розширення доступу до інформаційних технологій вимагає одночасно забезпечення захисту даних, стійкості до кібератак, конфіденційності комунікацій. Для цього використовуються засоби криптографії, багаторівнева авторизація, системи резервного копіювання, технології кіберзахисту, що інтегруються в корпоративні інформаційні структури. Забезпечення інформаційної безпеки стало невід'ємною умовою цифрового середовища, особливо в умовах масштабування бізнесу та переходу до моделі обслуговування у форматі безперервного доступу.

Крім корпоративного сектора, сучасні інформаційно-комунікаційні технології активно впроваджуються у фінансовій сфері, логістиці, охороні здоров'я, освіті, державному управлінні. У фінансах це проявляється в розвитку онлайн-банкінгу, цифрових гаманців, електронних платіжних систем. У логістиці в системах відстеження поставок, управлінні ланцюгами постачання, автоматизованому обліку складів. В освіті – в онлайн-курсах, дистанційних платформах, віртуальних лабораторіях. У державному секторі в реалізації концепції електронного



урядування та цифрових сервісів для громадян.

Переваги використання ІКТ в економіці очевидні: підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, скорочення часу на виконання операцій, поліпшення якості послуг, розширення ринків збуту, формування конкурентних переваг. Разом з тим, їх впровадження вимагає наявності цифрових компетентностей, адаптації бізнес-процесів, розвитку інституційного середовища й оновлення регуляторної бази.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології становлять не лише набір технічних засобів, а й важливу складову економічного потенціалу, що формує нову логіку розвитку виробництва, управління, обслуговування та споживання. Їх ефективне застосування забезпечує інтеграцію економіки в глобальний цифровий простір і створює умови для зростання її інноваційної спроможності.

2. Вплив цифровізації на бізнес-процеси

Цифровізація є багатовимірним процесом трансформації економіки, що передбачає системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери підприємницької діяльності. У бізнесі цифровізація охоплює як внутрішні процеси управління, так і зовнішні зв'язки з партнерами, постачальниками, клієнтами, державними структурами. Вона змінює зміст, структуру, інтенсивність та організацію бізнес-процесів, роблячи їх більш автоматизованими, інтегрованими, адаптивними до змін ринкового середовища.

Однією з ключових змін є перехід від лінійних і послідовних моделей до гнучких, модульних та взаємозалежних систем управління процесами. Традиційна ієрархічна структура поступається місцем мережевій логіці організації, де різні функціональні блоки пов'язані цифровими інтерфейсами і взаємодіють у режимі реального часу. Це дає змогу прискорити реакцію на зміни попиту, оптимізувати ресурси, узгоджувати виробничі та комерційні операції без потреби у зайвій бюрократії.



Цифрові технології сприяють трансформації основних функцій підприємств. У сфері постачання відбувається впровадження автоматизованих систем закупівель, електронного обміну документами, систем управління запасами на основі аналітики попиту. У виробництві поширюються інтелектуальні системи контролю, модулі прогнозування дефектів, інструменти цифрового моделювання та управління якістю. У фінансовому секторі застосовуються платформи для електронного обліку, розрахунків, бюджетування, моніторингу витрат у реальному часі.

Окрему роль у зміні бізнес-процесів відіграє цифровізація маркетингу. Сучасні підприємства орієнтуються на інтеграцію багатьох каналів просування, зокрема соціальних мереж, мобільних застосунків, персоналізованої реклами. Аналітичні інструменти дають змогу відстежувати поведінку користувачів, формувати індивідуальні комунікаційні стратегії, адаптувати пропозицію до конкретних сегментів споживачів. Завдяки цьому цифровий маркетинг перетворюється на платформу двосторонньої взаємодії з клієнтами, з розширеним зворотним зв'язком та механізмами лояльності.

Управління персоналом також зазнає змін під впливом цифровізації. Відбувається автоматизація процесів підбору кадрів, управління компетенціями, оцінювання результатів діяльності, навчання та адаптації. Дедалі частіше використовуються цифрові профілі працівників, системи e-learning, HR-аналітика. Це дає змогу керівникам приймати рішення на основі об'єктивних даних, а працівникам ефективніше планувати власний професійний розвиток.

Бізнес-процеси змінюються не лише внаслідок впровадження окремих технологій, а й завдяки розвитку цифрових платформ, що об'єднують різні сегменти економіки. Такі платформи інтегрують продажі, логістику, фінанси, маркетинг, обслуговування клієнтів в єдиному цифровому середовищі. Завдяки цьому підприємства можуть створювати власні екосистеми, контролювати життєвий цикл продукту, виявляти закономірності у великих обсягах даних,



що надходять з різних джерел.

Значний вплив цифровізація має і на швидкість змін. Бізнес-процеси стають менш стабільними, проте більш адаптивними. Вони швидко перебудовуються під вимоги ринку, нові технології, зміну ланцюгів постачання чи уподобань клієнтів. Цей процес вимагає від підприємств гнучкості, орієнтації на інновації, постійного оновлення технологічної бази й цифрових компетенцій персоналу.

Цифровізація також підвищує вимоги до захисту інформаційних ресурсів, конфіденційності даних клієнтів і безперервності функціонування систем. Будь-які збої або порушення в роботі цифрових платформ можуть призвести до зупинки бізнес-процесів, втрати доходів, погіршення репутації. Тому важливим елементом цифрової трансформації стає побудова систем кібербезпеки, впровадження резервного копіювання, інструментів управління ризиками.

Необхідно також враховувати соціальний аспект змін, що відбуваються. З одного боку, цифровізація створює нові робочі місця, формує попит на фахівців у сфері ІТ, аналітики, цифрового управління. З іншого – вона призводить до скорочення традиційних робочих місць, автоматизації повторюваних функцій, необхідності перепідготовки значної частини працівників. Підприємства змушені розвивати внутрішню культуру змін, гнучкість організаційної структури та здатність до безперервного навчання.

Цифровізація чинить комплексний вплив на всі бізнес-процеси. Вона змінює не лише технологічні аспекти функціонування підприємства, а й економічну логіку, принципи комунікації, структуру витрат, модель управління. Її впровадження є водночас можливістю для зростання ефективності та викликом, що потребує адаптивної стратегії, інвестицій у інфраструктуру, змін у корпоративній культурі та підвищення цифрової грамотності всіх учасників організації.



3. ERP, CRM, SCM-системи в управлінні підприємствами

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства дедалі активніше використовують інформаційні системи для управління основними аспектами діяльності. Найбільш поширеними серед таких систем є ERP, CRM та SCM-рішення, які забезпечують координацію внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ресурсами, розвиток клієнтських відносин і оптимізацію ланцюгів постачання. Вони є складовими корпоративної інформаційної архітектури, що формує основу для стратегічного планування, оперативного контролю та адаптації до ринкових змін.

ERP-системи призначені для комплексного управління ресурсами підприємства. Їх впровадження дозволяє об'єднати в єдиній цифровій оболонці фінансовий облік, управління персоналом, закупівлі, виробництво, логістику, збут, технічне обслуговування. Основною особливістю таких систем є інтеграція усіх функціональних блоків у єдину базу даних, що забезпечує прозорість, точність і швидкість обміну інформацією між підрозділами. Це сприяє скороченню часу на прийняття рішень, усуненню дублювання даних, виявленню неефективностей у процесах, формуванню єдиної політики управління на всіх рівнях організації.

Застосування ERP-систем дозволяє автоматизувати рутинні операції, формувати уніфіковану документацію, відслідковувати рух товарів і ресурсів, аналізувати витрати, здійснювати планування на основі поточних показників. У довгостроковій перспективі це забезпечує поліпшення стратегічного управління, підвищення рентабельності, адаптацію до змін зовнішнього середовища. До прикладів популярних ERP-рішень належать SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, 1С:Підприємство, які масштабуються відповідно до розміру і специфіки підприємства.

CRM-системи орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами. Їх головна мета полягає у створенні цілісної бази даних про споживачів, яка містить інформацію про історію покупок,



комунікації, скарги, вподобання, поведінку на сайтах і в соціальних мережах. CRM-рішення дозволяють підприємствам не лише зберігати інформацію про клієнтів, а й аналізувати її для формування персоналізованих пропозицій, прогнозування попиту, підвищення лояльності, сегментування ринку та визначення ефективних каналів продажів.

Завдяки CRM-системам підприємства здатні будувати довгострокові відносини з клієнтами, адаптувати маркетингові стратегії до потреб споживачів, підвищувати якість обслуговування. Інструменти автоматизації комунікацій, моніторингу звернень, управління продажами та обробки замовлень роблять CRM-системи важливою складовою комерційної діяльності як у секторі B2C, так і в B2B. Відомими прикладами є Salesforce, Zoho CRM, Bitrix24, HubSpot CRM, які можуть інтегруватися з іншими цифровими платформами та підтримують мобільний доступ.

SCM-системи відповідають за управління ланцюгами постачання, які охоплюють весь цикл руху товару або послуги від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачеві. Їх застосування дозволяє координувати діяльність постачальників, виробничих потужностей, складів, логістичних компаній, торгових точок. SCM-рішення забезпечують контроль за рівнем запасів, планування поставок, моделювання логістичних маршрутів, аналіз витрат на транспортування, прогнозування попиту. Вони сприяють зниженню витрат, уникненню дефіцитів або надлишків, прискоренню виконання замовлень, підвищенню гнучкості у відповідь на зміни попиту.

Системи управління ланцюгами постачання особливо актуальні в умовах глобалізації, коли підприємства залежать від багатьох партнерів у різних країнах і повинні швидко реагувати на збої в логістиці, валютні коливання, геополітичні ризики. Прикладами відомих SCM-рішень є Oracle SCM Cloud, SAP Supply Chain Management, Infor Supply Chain, які поєднують інструменти планування, аналітики та контролю в одному середовищі.

Важливим напрямом сучасного розвитку є інтеграція ERP, CRM



і SCM-систем у єдину корпоративну інформаційну платформу. Така інтеграція дозволяє узгоджувати операційну та стратегічну діяльність, уникати розривів у комунікації, забезпечувати безперервний потік даних і швидкий зворотний зв'язок. Усе це сприяє формуванню аналітичного середовища, в якому рішення приймаються на основі актуальних даних, моделюються альтернативні сценарії, визначаються оптимальні шляхи досягнення цілей.

Впровадження систем управління підприємством супроводжується викликами: потребою у зміні організаційної культури, необхідністю навчання персоналу, інтеграції з існуючими процесами, фінансовими витратами. Проте в умовах конкуренції та швидкої мінливості зовнішнього середовища відмова від таких інструментів може призвести до втрати гнучкості, зниження ефективності та відставання від ринкових тенденцій. Тому ERP, CRM і SCM-системи розглядаються не лише як технічні рішення, а й як стратегічні засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Технологічні тренди: хмарні обчислення, Big Data, блокчейн

Сучасна економіка характеризується стрімким впровадженням інноваційних технологій, які радикально змінюють механізми обробки інформації, організації бізнес-процесів, структуру управління і навіть принципи функціонування ринків. Серед ключових технологічних трендів, що формують цифровий ландшафт економіки, особливе місце займають хмарні обчислення, аналітика великих даних і блокчейн-технології. Їх поява стала відповіддю на зростання обсягів інформації, потребу в гнучкості обчислювальних ресурсів, вимоги до прозорості, безпеки та децентралізованої взаємодії між суб'єктами ринку.

Хмарні обчислення стали основою цифрової інфраструктури в багатьох сферах економіки. Їх суть полягає в можливості віддаленого доступу до апаратних і програмних ресурсів через



інтернет, що дозволяє компаніям використовувати обчислювальні потужності, зберігати й обробляти дані без необхідності придбання і обслуговування власного обладнання. Це не лише знижує витрати на інформаційні технології, але й забезпечує масштабованість, мобільність, оперативність у розгортанні нових сервісів. Хмарні платформи підтримують широкий спектр застосувань від облікових систем до складних аналітичних моделей, онлайн-магазинів, банківських застосунків, систем електронного документообігу.

Використання хмарних технологій сприяє впровадженню моделей цифрового підприємництва, зокрема програмного забезпечення як сервісу. Це дозволяє малим і середнім підприємствам отримувати доступ до високотехнологічних рішень без значних інвестицій, а також швидко масштабувати бізнес у разі зростання попиту. Хмарні середовища активно використовуються і в межах корпоративної діяльності для спільної роботи команд, управління проєктами, архівування інформації, резервного копіювання та кібербезпеки.

Технології великих даних, або Big Data, виникли як відповідь на зростаючий обсяг, швидкість і різноманітність інформаційних потоків. У межах економіки вони дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних, які надходять з різних джерел: транзакцій, сайтів, мобільних пристроїв, соціальних мереж, сенсорів. Такий підхід відкриває можливості для точнішого прогнозування, виявлення трендів, сегментації клієнтів, оцінювання ризиків, формування адаптивних бізнес-моделей. Аналітика великих даних застосовується в маркетингу, фінансах, логістиці, виробництві, державному управлінні.

Особливу цінність має здатність обробляти не лише структуровану, а й неструктуровану інформацію – текст, зображення, відео, дані в режимі реального часу. Завдяки поєднанню Big Data з машинним навчанням і штучним інтелектом з'являються можливості створення систем підтримки прийняття



рішень, автоматичного виявлення аномалій, персоналізованих рекомендацій. Це змінює підхід до управління підприємствами: від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого, що базується на аналізі мільйонів змінних і показників.

Технологія блокчейн запропонувала принципово нову модель зберігання й обміну інформацією без централізованого контролю. Вона базується на децентралізованому реєстрі, який записує транзакції в хронологічному порядку, захищає їх криптографічно й забезпечує незмінність записів. У економічному контексті це дає змогу створювати безпечні, прозорі системи обміну активами, електронного голосування, управління ланцюгами постачання, цифрової ідентифікації, страхування, контрактного регулювання.

Одним із найбільш відомих застосувань блокчейну є криптовалюти, проте його потенціал значно ширший. Наприклад, за допомогою смарт-контрактів можна автоматизувати виконання угод без втручання посередників. У логістиці блокчейн дозволяє фіксувати походження товарів, підтверджувати автентичність, контролювати рух продукції. У фінансах забезпечується прозорість транзакцій, прискорення розрахунків, зменшення витрат на обслуговування операцій.

Хоча впровадження новітніх технологій супроводжується викликами зокрема, складністю інтеграції, потребою у стандартизації, регуляторною невизначеністю, їхній вплив на економіку незворотний. Хмарні сервіси, аналітика великих даних і блокчейн формують цифровий фундамент, на якому базуються нові бізнес-моделі, змінюється конкуренція, оптимізуються витрати та підвищується прозорість процесів. Ці технології стають не лише інструментами підвищення ефективності, а й чинниками стратегії зростання підприємств у цифрову епоху.



Тема 4. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ

- 1. Форми електронної комерції: B2B, B2C, C2C.**
- 2. Електронні платформи як елемент інформаційної економіки.**
- 3. Роль маркетплейсів у цифровій економіці.**
- 4. Електронні платежі та цифрові валюти.**

1. Форми електронної комерції: B2B, B2C, C2C

Електронна комерція як складова інформаційної економіки охоплює процеси купівлі, продажу, обміну товарами, послугами або інформацією через електронні засоби, зокрема інтернет. Вона виникла як відповідь на потребу підвищення ефективності торгових операцій та доступності ринків, значно спростивши комунікацію між учасниками господарської діяльності. Електронна комерція суттєво трансформувала традиційні бізнес-моделі, скоротивши час і витрати на транзакції, підвищивши прозорість процесів, розширивши ринки збуту і надавши змогу підприємствам і споживачам взаємодіяти у глобальному масштабі. Основні форми електронної комерції поділяються відповідно до типів взаємодіючих сторін: між підприємствами, між підприємствами і кінцевими споживачами, між окремими споживачами.

Форма B2B (business-to-business) охоплює електронну взаємодію між суб'єктами господарювання, які здійснюють постачання, закупівлі, виробництво або інші бізнес-процеси. До прикладу, підприємство, що виробляє сировину, реалізує її іншому підприємству для подальшого перероблення або використання в готовому продукті. У межах цієї форми функціонують електронні торгові майданчики, платформи для тендерів, системи електронного документообігу, професійні корпоративні портали. B2B-комерція характеризується великими обсягами операцій, високим рівнем автоматизації, довгостроковими контрактами, а також вимогами до надійності, безпеки і відповідності стандартам.



Важливим елементом є інтеграція інформаційних систем обох сторін для спрощення логістики, обліку, оплати і контролю якості.

Форма B2C (business-to-consumer) передбачає електронну торгівлю між компаніями та кінцевими споживачами. Вона є найпоширенішою в масовому сегменті і включає інтернет-магазини, сервіси доставки, мобільні застосунки, маркетплейси, системи електронних бронювань. B2C-комерція націлена на індивідуального клієнта, відзначається широким асортиментом товарів, швидкістю обслуговування, можливістю персоналізації, гнучкістю цінової політики. У ній широко використовуються цифрові інструменти просування, зокрема контекстна реклама, SEO-оптимізація, соціальні мережі, e-mail-маркетинг. У рамках цієї моделі споживач отримує можливість швидко порівняти характеристики товарів, ознайомитися з відгуками, зробити замовлення онлайн і обрати зручний спосіб оплати та доставки.

Форма C2C (consumer-to-consumer) описує взаємодію між приватними особами, які продають і купують товари чи послуги один в одного, зазвичай через спеціалізовані електронні платформи. Такий тип електронної комерції часто реалізується на базі онлайн-аукціонів, дощок оголошень, сервісів прямих продажів. Прикладами є сайти типу OLX, Prom.ua, eBaу, які надають технічну можливість для укладання угод між фізичними особами. В межах цієї форми операції мають непрофесійний характер, не супроводжуються контрактами або гарантіями, що зумовлює специфічні ризики, пов'язані з шахрайством, якістю продукції або порушенням умов доставки. Водночас C2C-комерція виконує важливу соціально-економічну функцію сприяє повторному використанню товарів, створює додаткові можливості заробітку для окремих осіб, розширює варіанти споживчого вибору.

Крім базових форм електронної комерції, в економіці також розвиваються моделі B2G (business-to-government), C2G (consumer-to-government) і G2C (government-to-citizen), які стосуються електронної взаємодії бізнесу або громадян з державними структурами. У таких моделях реалізуються публічні закупівлі,



подання звітності, оформлення ліцензій, сплата податків, отримання адміністративних послуг в електронному форматі. Це свідчить про поступову інтеграцію електронної комерції в інституційну структуру державного управління і розширення її функціонального призначення за межі приватного сектору.

Поява гібридних моделей електронної торгівлі, які поєднують елементи кількох форм взаємодії, є характерною рисою сучасної цифрової економіки. Наприклад, окремі підприємства одночасно працюють у B2B- і B2C-сегментах, або маркетплейси включають як офіційних продавців, так і приватних осіб, що реалізують товари через спільну платформу. Такі трансформації свідчать про динамічність ринку, високий рівень конкуренції і необхідність постійного оновлення бізнес-моделей.

Електронна комерція у своїх основних формах B2B, B2C і C2C забезпечує різноманіття механізмів економічної взаємодії в цифровому середовищі. Вона дозволяє зменшити транзакційні витрати, розширити ринки збуту, оптимізувати логістику, адаптувати маркетингову політику і задовольнити потреби як організацій, так і окремих споживачів. Її подальший розвиток залежить від технологічного прогресу, нормативно-правового забезпечення, рівня довіри учасників і ефективності електронної інфраструктури.

2. Електронні платформи як елемент інформаційної економіки

Електронні платформи є ключовим структурним елементом інформаційної економіки, що забезпечує технологічну й організаційну основу для взаємодії між суб'єктами економічної діяльності. Вони виконують роль цифрового посередника між виробниками, постачальниками, споживачами, сервісними організаціями, формуючи єдине середовище для обміну інформацією, координації дій і здійснення транзакцій. Розвиток таких платформ суттєво змінив логіку економічних зв'язків, сприяв появі нових моделей підприємництва та підвищив значення



інформації як головного ресурсу.

Сутність електронної платформи полягає в тому, що вона не є просто інструментом передачі інформації, а створює цифровий простір, у якому відбувається взаємодія між численними користувачами з різними цілями. Завдяки інформаційно-технологічній інфраструктурі платформи можуть підтримувати складні системи даних, автоматизовану аналітику, онлайн-комунікацію, електронні платежі, управління замовленнями, персоналізовані сервіси. У такий спосіб електронні платформи формують нові економічні екосистеми, в межах яких відбуваються створення, обмін, оцінка та споживання цінності.

У межах інформаційної економіки електронні платформи класифікуються залежно від функціонального призначення. Значну частину становлять торгові платформи, які дозволяють підприємствам і споживачам купувати й продавати товари або послуги онлайн. Це можуть бути як масштабні маркетплейси, так і спеціалізовані ніші платформи, орієнтовані на окремі категорії товарів або ринків. Поширені також платформи обміну послугами, спільного доступу до ресурсів, логістичні, фінансові, освітні, туристичні, медичні електронні сервіси.

Окрему роль відіграють платформні бізнес-моделі, в яких основним джерелом створення вартості є не товар, а сам процес організації взаємодії між учасниками. У таких моделях підприємство не виробляє продукцію, а надає середовище для її обміну або спільного створення. Це може бути, наприклад, платформа бронювання житла, перевезень, фріланс-послуг, а також хмарні сервіси для розробки програмного забезпечення, онлайн-освіти або електронного документообігу. Завдяки цьому значення набуває не лише наявність технологій, а й здатність організувати ефективну взаємодію між користувачами.

Платформна економіка ґрунтується на ефекті мережевої взаємодії, коли збільшення кількості користувачів підвищує цінність платформи для всіх учасників. Чим більше постачальників і споживачів задіяно у цифровому середовищі, тим більшими є



можливості для вибору, персоналізації, масштабування бізнесу. Це створює умови для експоненційного зростання окремих платформ, яке часто перевищує темпи розвитку традиційних підприємств. Саме тому провідні гравці на глобальному ринку, такі як Amazon, Alibaba, Google, Uber, Airbnb, побудували свої бізнес-моделі саме на платформному підході.

Електронні платформи в інформаційній економіці забезпечують зниження транзакційних витрат, скорочення часу на пошук інформації, підвищення прозорості взаємодії, автоматизацію процесів. Вони сприяють підвищенню конкуренції, полегшенню входу на ринок, розвитку інновацій. Водночас платформи змінюють співвідношення між виробниками і споживачами, стирають межі між ними, формують нові типи зайнятості, розширюють можливості для самозайнятості й гнучкої економіки. Вони стають основою для розвитку економіки участі, де користувач не лише споживає, а й створює контент або послуги.

Значущим є й те, що електронні платформи виступають агрегаторами великих масивів даних. Ці дані стають основою для подальшої аналітики, прогнозування поведінки споживачів, оптимізації цін, розробки нових продуктів. Отже, платформи виконують функції не лише ринку, а й джерела стратегічного управлінського ресурсу. Контроль над даними перетворюється на інструмент конкурентної боротьби, що потребує відповідного регулювання, захисту приватності, прозорості алгоритмів.

У межах національних економік електронні платформи можуть виконувати функцію інфраструктурного об'єднувача забезпечувати зв'язок між дрібними виробниками й широкою аудиторією, між державними послугами та громадянами, між фінансовими інструментами й малим бізнесом. Вони знижують бар'єри для підприємництва, дозволяють швидко тестувати нові продукти, інтегруватися в глобальні економічні мережі. Це відкриває перспективи для розвитку платформи як інструменту державної політики у сфері цифрової трансформації, інклюзивного зростання та конкурентоспроможності.



Електронні платформи є не лише інструментом торгівлі або комунікації, а фундаментальним інститутом інформаційної економіки. Їхнє значення виходить за межі технологій, охоплюючи трансформацію способу організації економічної діяльності, створення нових ринків і зміни уявлень про цінність, власність і взаємодію в цифрову епоху.

3. Роль маркетплейсів у цифровій економіці

У сучасній цифровій економіці маркетплейси відіграють ключову роль як універсальні платформи для організації електронної комерції. Вони забезпечують технічне, інформаційне та організаційне середовище для взаємодії між продавцями та покупцями товарів або послуг, виступаючи посередниками нового типу, які надають можливість укладання угод у режимі онлайн. Розвиток маркетплейсів істотно змінив традиційну модель торгівлі, відкривши нові можливості для підприємництва, споживчого вибору та глобального розширення ринків.

Сутність маркетплейсу полягає у функціонуванні як відкритої цифрової платформи, де різні постачальники розміщують свої пропозиції, а споживачі мають доступ до великого асортименту товарів або послуг. У межах однієї платформи поєднуються інструменти управління асортиментом, електронні каталоги, пошукові системи, системи обліку замовлень, інструменти оплати, доставки та підтримки клієнтів. Це дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування клієнта без потреби у фізичному контакті з продавцем, що є однією з базових переваг цифрової економіки.

Маркетплейси забезпечують зниження бар'єрів для входу в електронну торгівлю, оскільки надають продавцям готову інфраструктуру, доступ до великої клієнтської бази, рекламну підтримку, інструменти аналітики. Для малого й середнього бізнесу це відкриває можливості виходу на нові ринки без значних інвестицій у створення власного інтернет-магазину або логістичної системи. Водночас для споживачів маркетплейси надають зручність у пошуку, порівнянні та придбанні товарів, доступ до



відгуків, рейтингів, персоналізованих рекомендацій.

Окремою перевагою маркетплейсів є ефект масштабування. Завдяки збільшенню кількості користувачів платформи стають привабливішими для нових продавців, а розширення асортименту приваблює ще більше покупців. Цей мережевий ефект створює самопідтримувану динаміку зростання і сприяє монополізації окремих сегментів ринку найбільш ефективними платформами. Саме цим пояснюється домінування таких гравців, як Amazon, eBay, Alibaba, Rozetka, які завдяки масштабу операцій формують стандарти у сфері доставки, оплати, обслуговування та захисту споживача.

У цифровій економіці маркетплейси функціонують не лише як канали реалізації товарів, але й як інструменти аналітики, управління попитом і пропозицією, визначення споживчих трендів. Дані, які генеруються під час транзакцій, дозволяють платформам і продавцям аналізувати поведінку користувачів, сегментувати ринок, адаптувати товарну пропозицію. Отже, маркетплейс виступає не лише комерційним, а й аналітичним інструментом, що посилює конкурентоспроможність його учасників.

Варто також зазначити, що маркетплейси мають суттєвий вплив на структуру економічної діяльності. Вони сприяють розвитку гнучких форм зайнятості, зростанню частки самозайнятих осіб, інтеграції фрілансерів, малих виробників і крафтових підприємств у цифрову економіку. Через такі платформи реалізується модель мікропідприємництва, що не потребує значного капіталу чи фізичної присутності у певному регіоні. Водночас маркетплейси підвищують стандарти якості, забезпечують механізми зворотного зв'язку, врегулювання спорів і захисту прав споживача.

Проте активна роль маркетплейсів супроводжується і певними ризиками. Зокрема, концентрація великої кількості продавців і покупців на одній платформі створює високий рівень залежності від умов, які встановлює оператор маркетплейсу. Платформи можуть впливати на ранжування товарів, комісійні ставки, доступ до реклами, що обмежує рівність конкуренції. Крім того,



виникають питання щодо захисту персональних даних, фіксації транзакцій, прозорості алгоритмів, що керують доступом до аудиторії.

У відповідь на виклики платформи поступово впроваджують механізми саморегулювання, політики відкритості, інструменти перевірки продавців, алгоритми етичної модерації. Розвивається практика залучення незалежних інституцій до перевірки достовірності інформації, оцінювання репутації та арбітражу. Це сприяє формуванню довіри до цифрового середовища й створенню умов для його сталого розвитку.

Маркетплейси стали важливою інституційною інновацією цифрової економіки, яка поєднує технології, ринкову логіку, аналітику й соціальну взаємодію. Вони забезпечують швидку адаптацію до змін попиту, інклюзивність економічної участі, ефективність транзакцій і глобальну доступність. Їх розвиток визначає динаміку електронної комерції й водночас формує нову модель організації економічної взаємодії у цифровому просторі.

4. Електронні платежі та цифрові валюти

У контексті цифровізації економіки електронні платежі й цифрові валюти стали ключовими компонентами сучасної фінансової інфраструктури. Вони забезпечують зручність, швидкість, безпеку та доступність розрахунків, сприяють розвитку електронної комерції, формують нові моделі фінансової взаємодії між суб'єктами ринку. Поява цифрових фінансових інструментів спричинила трансформацію традиційних банківських операцій, зниження транзакційних витрат, спрощення доступу до фінансових послуг і посилення конкуренції у сфері платіжних сервісів.

Електронні платежі охоплюють усі форми безготівкових розрахунків, які здійснюються за допомогою цифрових технологій. До них належать оплати картками, інтернет-банкінг, мобільні додатки, електронні гаманці, QR-коди, системи миттєвих переказів. Такі платежі можуть бути одноразовими або регулярними, локальними або транскордонними, з використанням традиційних



валют або цифрових активів. Вони дозволяють споживачам розраховуватися в онлайн-магазинах, оплачувати послуги, здійснювати грошові перекази безпосередньо зі смартфона або комп'ютера, без необхідності відвідування банку чи використання готівки.

Системи електронних платежів розвиваються у двох напрямках: через інфраструктуру, яку створюють традиційні фінансові установи (банки, платіжні системи), і через інноваційні фінтех-платформи, що пропонують альтернативні рішення. Банківські сервіси електронних платежів зазвичай базуються на інтеграції рахунків клієнтів з цифровими каналами, тоді як фінтех-компанії впроваджують нові моделі надання платіжних послуг, часто з акцентом на зручність, швидкість і доступність. Прикладом таких рішень є PayPal, Revolut, Apple Pay, Google Pay, Monobank.

Цифрові валюти, у свою чергу, представляють новий клас фінансових активів, які існують виключно в електронній формі. Їх можна поділити на дві великі групи: криптовалюти, що функціонують децентралізовано на основі технології блокчейн, і цифрові валюти центральних банків, які створюються національними регуляторами як офіційний засіб платежу. Найбільш відомою криптовалютою є Bitcoin, але існує багато інших, зокрема Ethereum, Litecoin, Binance Coin, кожна з яких має свої технічні характеристики, правила емісії та призначення.

Криптовалюти функціонують без централізованого емітента, а транзакції фіксуються у децентралізованому реєстрі блокчейні. Це забезпечує прозорість, незмінність записів і високий рівень захисту від шахрайства. З іншого боку, криптовалюти характеризуються високою волатильністю, нестабільною вартістю, ризиками спекуляцій і обмеженням правовим регулюванням. Вони активно використовуються як засіб інвестицій, розрахунків у цифровому середовищі, інструмент для транснаціональних переказів, а також як елемент фінансових інновацій, таких як децентралізовані фінанси.

Цифрові валюти центральних банків (CBDC) розробляються як



відповідь на потребу модернізації грошово-кредитної системи, забезпечення безпеки електронних розрахунків, підвищення ефективності монетарної політики. Такі валюти мають юридичний статус, підконтрольні державі й можуть функціонувати як доповнення або альтернатива до готівки. Прикладами є цифровий юань у Китаї, e-krona у Швеції, цифрове євро, які знаходяться на різних етапах тестування або впровадження. Використання CBDC дозволяє знизити витрати на обслуговування готівкового обігу, посилити контроль за грошовими потоками, забезпечити фінансову інклюзію.

Електронні платежі та цифрові валюти змінюють поведінку споживачів, сприяють зростанню безготівкових розрахунків, розвитку онлайн-торгівлі, впровадженню автоматизованих систем обслуговування. Вони також відкривають перспективи для впровадження смарт-контрактів, автоматизованих фінансових сервісів, інтеграції платіжних систем у цифрові платформи. Водночас виникають виклики, пов'язані із захистом персональних даних, боротьбою з кіберзлочинністю, запобіганням відмиванню коштів, забезпеченням фінансової стабільності.

Поширення електронних платіжних систем у країнах із високим рівнем цифрової грамотності та розвиненою інфраструктурою сприяє переходу до безготівкового суспільства. Водночас у країнах із недостатньо розвиненою фінансовою системою такі технології можуть відігравати роль засобу фінансової інклюзії, забезпечуючи доступ до базових банківських послуг через мобільні технології. Це має важливе значення для подолання бідності, розвитку підприємництва, підвищення прозорості економічної діяльності.

Електронні платежі та цифрові валюти виступають основою сучасної цифрової фінансової системи, змінюючи характер грошового обігу, методи обслуговування клієнтів і моделі економічної взаємодії. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності фінансових процесів, інноваційності ринку, глобальній інтеграції економік.



Тема 5. ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ

- 1. Сутність і наслідки інформаційної асиметрії.**
- 2. Моделі поведінки на ринку в умовах асиметричної інформації.**
- 3. Адаптація фірм до ринків з асиметрією.**
- 4. Роль довіри й репутаційних механізмів.**

1. Сутність і наслідки інформаційної асиметрії

Інформаційна асиметрія є однією з фундаментальних проблем у сучасній економіці, що виникає внаслідок нерівномірного розподілу інформації між учасниками ринку. Ситуація, коли одна сторона угоди має більше або кращу інформацію, ніж інша, порушує умови ефективного функціонування ринку, знижує передбачуваність результатів економічних рішень, сприяє виникненню неефективностей і спотворює механізми ціноутворення. Цей феномен вивчається у межах інформаційної економіки як ключовий чинник, що впливає на поведінку суб'єктів господарювання, структуру ринку та регуляторну політику.

У класичних економічних моделях передбачається, що всі учасники ринку мають повну та однакову інформацію, на підставі якої приймають раціональні рішення. Проте в реальних умовах інформація є неповною, недоступною або розподілена нерівномірно, що призводить до того, що одні учасники мають перевагу у прийнятті рішень, використанні ресурсів, формуванні контрактів. Це може стосуватися технічних характеристик товару, якості послуг, фінансового стану контрагента, можливостей виконання зобов'язань, ризиків і довгострокових наслідків угоди.

Інформаційна асиметрія проявляється у різних формах і сферах. У сфері споживання це може бути нерівність між продавцем і покупцем щодо знань про якість товару. У сфері фінансів – між інвестором і позичальником щодо платоспроможності. У сфері праці – між роботодавцем і працівником щодо компетенцій, мотивації та доброчесності. У



сфері охорони здоров'я – між лікарем і пацієнтом щодо необхідного лікування або вартості послуг. У кожному з цих випадків порушується принцип справедливої конкуренції, а рішення можуть бути прийняті на основі викривленої або неповної інформації.

Наслідки інформаційної асиметрії можуть мати глибокий і системний характер. Один із них – це ефект негативного відбору, коли на ринку залишаються лише нижчої якості товари або учасники з підвищеним ризиком. Класичним прикладом є ринок уживаних автомобілів, де продавці знають більше про стан автомобіля, ніж покупці, і через це покупці знижують готовність платити, що витісняє якісні товари з ринку. Подібна ситуація виникає у фінансовій сфері, де банки відмовляються кредитувати нових позичальників через відсутність інформації, навіть якщо ті надійні.

Інший важливий наслідок моральний ризик, що виникає після укладення угоди, коли одна сторона змінює свою поведінку внаслідок того, що інша не може її повністю контролювати. Наприклад, після отримання страхового покриття клієнт може знизити рівень обережності, знаючи, що витрати в разі проблем покриє страхова компанія. Або ж працівник після найму може демонструвати нижчу продуктивність, якщо роботодавець не має змоги оцінити його дії безпосередньо. Це ускладнює укладення контрактів, підвищує вартість моніторингу, потребує впровадження стимулів або систем контролю.

Інформаційна асиметрія також знижує загальну ефективність розподілу ресурсів у ринковій економіці. Оскільки рішення приймаються на основі неповної або викривленої інформації, виникають помилки у виборі партнерів, інвестицій, стратегій розвитку. Це призводить до перевитрат, недоотримання вигод, невиправданого ризику. Зменшується довіра між суб'єктами ринку, посилюється потреба в державному регулюванні, виникають інформаційні бар'єри для нових учасників. Отже, інформаційна асиметрія виступає обмеженням ринкових механізмів



саморегуляції.

У межах економічної політики проблема інформаційної асиметрії обґрунтовує необхідність розкриття інформації, створення прозорих ринкових стандартів, підтримки незалежної сертифікації, розвитку професійних посередників, упровадження технологічних рішень для підвищення симетрії знань. У багатьох випадках інформація стає самостійним об'єктом регулювання, який впливає на ціни, умови конкуренції та соціальну справедливість. Наприклад, вимоги до розкриття інформації у сфері фінансів, охорони здоров'я або екології є інструментами боротьби з наслідками інформаційної асиметрії.

Проблема асиметрії інформації підкреслює необхідність розвитку інституцій довіри, технологій обробки й перевірки даних, культури прозорості в економічній взаємодії. У добу інформаційної економіки це стає не лише умовою справедливих угод, а й важливим чинником сталого розвитку, інновацій та ефективності всієї ринкової системи.

2. Моделі поведінки на ринку в умовах асиметричної інформації

Функціонування ринку в умовах інформаційної асиметрії супроводжується зміною характеру економічної поведінки його учасників. У ситуації, коли інформація розподілена нерівномірно, суб'єкти змушені адаптувати свої дії відповідно до ризиків, пов'язаних з обмеженими знаннями про інших гравців, товари, послуги або наслідки угод. Це зумовлює формування специфічних моделей поведінки, що істотно відрізняються від класичних уявлень про раціонального споживача чи підприємця.

Однією з таких моделей є поведінка на основі сигнального підходу. У ній менш інформована сторона інтерпретує дії партнера як сигнали, що свідчать про приховані характеристики. Наприклад, компанія, яка активно інвестує в рекламу або брендинг, може сприйматися споживачем як така, що пропонує якісну продукцію, хоча сам факт реклами не гарантує якості. У трудових відносинах



диплом престижного вишу або додаткові сертифікати можуть розглядатися як сигнали професійної компетентності, навіть без підтвердженого досвіду. В умовах асиметрії сигнали відіграють вирішальну роль у побудові довіри і зниженні невизначеності.

Іншою поширеною моделлю є поведінка з використанням скринінгу. Це ситуація, коли менш поінформований учасник ринку ініціює дії для збирання або перевірки інформації про свого контрагента. Наприклад, банк перед наданням кредиту проводить оцінку платоспроможності позичальника, вимагає підтвердження доходів, застави, гарантій. Роботодавець, обираючи працівника, проводить співбесіди, аналізує резюме, запитує рекомендації. Отже, скринінг дозволяє зменшити ризик помилки у виборі партнера або продукту, підвищити ефективність контрактів і адаптувати поведінку до умов невизначеності.

Варто також відзначити модель поведінки через зниження складності продукту або послуги. У ситуаціях, де якість важко оцінити до моменту споживання, продавець може спростити пропозицію або стандартизувати її, щоб полегшити оцінку покупцем. Це часто застосовується у масовому виробництві, сервісах самообслуговування, типових фінансових продуктах. У такий спосіб знижується потреба у детальному інформуванні, зменшуються витрати на комунікацію, мінімізується вплив асиметрії.

У багатьох випадках поведінка учасників ринку в умовах асиметрії орієнтована на мінімізацію ризиків, зокрема через укладення угод з відомими брендами, використання платформ з відгуками користувачів, вибір варіантів із середньою або вищою ціною як гарантії якості. Це зумовлює не лише трансформацію споживчої поведінки, а й появу стратегій позиціонування, які базуються на репутації, історії діяльності, відкритості до перевірки. У відповідь на запит ринку суб'єкти активно впроваджують механізми публічного розкриття інформації, політики прозорості, інструменти зворотного зв'язку.

Ринки, на яких домінує інформаційна асиметрія, як правило,



виявляють тенденцію до сегментації. Споживачі намагаються уникати невідомих постачальників, концентруються на стабільних і передбачуваних варіантах, навіть якщо це призводить до обмеження вибору або вищих витрат. Це обмежує конкуренцію і стримує інновації, адже нові продукти або гравці стикаються з недовірою через відсутність репутації. Водночас успішне подолання асиметрії через ефективні сигнали або інституційні гарантії може прискорити вихід на ринок, створити конкурентну перевагу й забезпечити довгострокове зростання.

Особливості поведінки на ринку за умов інформаційної асиметрії залежать також від ступеня регуляторного втручання. У секторах з високим рівнем ризику або значущими соціальними наслідками держава впроваджує механізми сертифікації, обов'язкового інформування, ліцензування, що суттєво впливає на стратегії гравців. Наприклад, у медицині, фінансах, освіті або екології дотримання стандартів і доступ до інформації стають умовою легального функціонування, а не лише конкурентною перевагою.

Моделі поведінки в умовах інформаційної асиметрії формуються під впливом прагнення зменшити невизначеність, побудувати довіру і захистити інтереси сторін. Вони охоплюють використання сигналів, інструментів скринінгу, спрощення продукту, опору на репутаційні індикатори, адаптацію до нормативних вимог. Такі підходи стають невід'ємною частиною економічної раціональності в цифрову епоху, де інформація є не лише ресурсом, а й джерелом ризиків і переваг.

3. Адаптація фірм до ринків з асиметрією

У сучасному економічному середовищі фірми функціонують у складному інформаційному контексті, де повна симетрія знань між учасниками ринку є радше винятком, ніж правилом. Асиметрія інформації є невід'ємним елементом ринкових відносин, і тому для ефективного функціонування підприємства змушені адаптувати свою діяльність до умов обмеженого доступу до



достовірних відомостей. Ця адаптація вимагає комплексного переосмислення стратегій, процедур прийняття рішень, інструментів комунікації та засобів побудови довіри зі споживачами й партнерами.

Одним із головних способів адаптації є активне управління інформаційною прозорістю. Фірми, які прагнуть зменшити рівень недовіри до себе з боку клієнтів, інвесторів чи споживачів, впроваджують політики відкритості, які включають регулярну публікацію звітності, деталізовану інформацію про продукцію, умови гарантії, політику обслуговування, результати аудитів. Такий підхід дозволяє зменшити ступінь невизначеності, що виникає у контрагента під час прийняття рішення про взаємодію з компанією, та створює довгострокові умови для зміцнення репутації.

Ще одним важливим аспектом адаптації є стандартизація і сертифікація. Компанії прагнуть отримати незалежне підтвердження якості своїх продуктів або послуг через відповідні сертифікати, членство у професійних асоціаціях, участь у системах добровільного контролю. Це дозволяє не лише поліпшити сприйняття фірми з боку зовнішніх учасників ринку, а й продемонструвати відповідність галузевим або міжнародним стандартам. У сферах з підвищеним ризиком або низькою прозорістю такий підхід виступає своєрідною гарантією доброчесності.

В умовах інформаційної асиметрії фірми також розвивають власні канали комунікації та інформаційної підтримки. Вебсайти, мобільні додатки, гарячі лінії, чати з консультантами, розділи з поширеними запитаннями усе це дозволяє оперативно інформувати споживачів, знижувати навантаження на прийняття рішення та посилювати відчуття доступності компанії. У цифрову епоху все більше значення мають також платформи з відгуками користувачів, рейтинги, соціальні мережі. Компанії адаптуються до цього, активно працюючи над зворотним зв'язком, відповідями на запити та управлінням власною цифровою репутацією.

Окрему увагу фірми приділяють побудові довготривалих



стосунків із клієнтами, що дозволяє мінімізувати роль разових угод і формує стабільну базу споживачів. Через системи лояльності, персоналізоване обслуговування, післяпродажну підтримку та пряме інформування клієнтів фірми зменшують ризики недовіри й формують емоційно-інформаційний капітал. В умовах асиметрії це дозволяє не лише зберегти клієнта, а й перетворити його на джерело позитивної інформації про компанію в інформаційному просторі.

Адаптація до асиметрії також потребує зміни внутрішніх управлінських процесів. Компанії впроваджують системи аналітики поведінки споживачів, аналізу ринкових сигналів, інструменти прогнозування ризиків, що дозволяє краще розуміти інформаційні переваги або прогалини. Це стає основою для розробки більш гнучких стратегій, диверсифікації каналів збуту, розширення інформаційних джерел і формування більш точних моделей ринкової поведінки. Високий рівень інформованості та адаптивності до змін інформаційного середовища дозволяє фірмам успішно функціонувати навіть за умов нестабільності.

Важливою формою адаптації є також кооперація з іншими суб'єктами галузевими асоціаціями, державними регуляторами, незалежними експертними структурами, які можуть допомогти у зниженні інформаційних бар'єрів. Через спільні платформи, реєстри, бази даних, рейтинги або маркування фірми отримують змогу позиціонувати себе в структурованому середовищі, де інформація перевіряється, порівнюється й стандартизується. Це особливо актуально в умовах міжнародної діяльності або доступу до нових сегментів ринку.

Асиметрія інформації не лише ускладнює діяльність фірм, а й стимулює їх до пошуку нових форм комунікації, прозорості та інновацій у стратегіях управління. Ті підприємства, які ефективно адаптуються до інформаційного середовища, отримують конкурентні переваги, знижують трансакційні витрати й формують довготривалі ринкові позиції. У такий спосіб адаптація до інформаційної асиметрії перетворюється з обов'язкової реакції на



умову стійкого розвитку та зростання у сучасній інформаційній економіці.

4. Роль довіри й репутаційних механізмів

У контексті інформаційної асиметрії довіра набуває статусу критичного чинника економічної взаємодії. В умовах, коли сторони угоди володіють неоднаковою інформацією про якість товару, надійність партнера чи ймовірність виконання зобов'язань, неможливо забезпечити ефективне функціонування ринку виключно на основі контрактів або законодавчих норм. Саме довіра дозволяє знизити невизначеність, спростити переговори, зменшити потребу у контролі та забезпечити сталу співпрацю між учасниками ринку.

Довіра в економіці формується як результат попереднього досвіду, репутації, культурних норм, соціального середовища та інституційного контексту. Вона виникає не тільки з об'єктивної інформації, але й з очікувань щодо поведінки партнера, рівня відповідальності, відповідності обіцянок та усталених правил. Високий рівень довіри між економічними суб'єктами дозволяє знижувати транзакційні витрати, уникати витрат на перевірку, аудити, юридичне оформлення. Це забезпечує більш гнучке управління, швидке ухвалення рішень і вищу ефективність взаємодії.

Одним із ключових інструментів підтримки довіри в умовах асиметрії виступає репутаційний механізм. Репутація – це узагальнене уявлення про поведінку компанії, бренду, особи або платформи в минулому, яке слугує основою для прогнозу їхньої поведінки в майбутньому. У ринковій взаємодії репутація стає своєрідною заміною повної інформації, дозволяючи менш інформованій стороні ухвалити рішення на основі вже відомого образу іншої сторони. Добра репутація стимулює учасників дотримуватися обіцянок, поводитися послідовно й етично, адже втрати від її погіршення можуть бути більшими, ніж короткострокова вигода від шахрайства чи недобросовісності.



Репутаційні механізми особливо актуальні у цифровому середовищі, де особистий контакт відсутній, а більшість транзакцій відбувається на основі інформації, доступної в інтернеті. Онлайн-платформи, маркетплейси, сервіси послуг активно використовують системи оцінювання, рейтинги, відгуки, значки перевірених продавців, які дозволяють формувати уявлення про учасника до моменту укладання угоди. Це значно знижує бар'єри недовіри, дозволяє новим гравцям поступово формувати позитивний імідж і спрощує взаємодію між незнайомими сторонами.

Висока репутація також створює економічні переваги: можливість встановлювати преміальні ціни, залучати кращих працівників, мати нижчу вартість фінансування, отримувати пріоритет у контрактах. Саме тому фірми інвестують у репутаційний капітал, дбають про якість обслуговування, прозорість, виконання зобов'язань, етичність поведінки. Водночас негативні репутаційні ефекти мають тривалі наслідки, особливо в умовах швидкого поширення інформації у цифрових медіа. Репутаційні кризи, пов'язані з порушеннями етичних норм, поганою якістю або скандалами, можуть призвести до значного падіння попиту, втрати довіри інвесторів і довготривалої деградації бренду.

Крім індивідуальної репутації, важливе значення мають також колективні або галузеві репутаційні структури. Наприклад, членство у професійній асоціації, наявність галузевих сертифікатів, визнання в експертних колах формують додаткову легітимність. У секторах із високою складністю або ризикованістю (фінанси, медицина, освіта) репутація організацій виступає не менш важливим активом, ніж матеріальні чи технологічні ресурси. Вона визначає готовність контрагентів до співпраці, рівень підтримки з боку держави чи громадськості, привабливість для кадрів і клієнтів.

На макрорівні довіра й репутація формують основу для функціонування ринкових інститутів. Рівень довіри в суспільстві визначає ефективність контрактного права, стабільність фінансової системи, розвиток підприємництва. У країнах з високим рівнем суспільної довіри легше відбувається децентралізація, ефективніше



працюють цифрові сервіси, нижчий рівень корупції, швидше поширюються інновації. У протилежному випадку спостерігається зростання трансакційних витрат, домінування особистих зв'язків над інституційною взаємодією, низький рівень залученості громадян у формальні економічні процеси.

Довіра й репутаційні механізми є базовими елементами подолання інформаційної асиметрії в економіці. Вони забезпечують компенсацію дефіциту інформації, формують передумови для сталих і передбачуваних відносин, підвищують ефективність ринкових процесів. У цифрову добу ці механізми набувають особливого значення, оскільки дозволяють будувати взаємодію без фізичної присутності, на основі узагальненого образу, що формується через комунікаційні технології. Таким чином, управління довірою й репутацією стає важливим стратегічним напрямом розвитку фірм і ключовим чинником стабільності економічних систем.

Тема 6. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

- 1. Економічні ризики в умовах цифровізації.**
- 2. Загрози кібербезпеки у фінансово-економічному середовищі.**
- 3. Захист даних як елемент корпоративної стратегії.**
- 4. Нормативно-правове регулювання інформаційної безпеки.**

1. Економічні ризики в умовах цифровізації

Цифровізація економіки привела до глибоких трансформацій у способах виробництва, розподілу, обміну та споживання ресурсів. Використання цифрових технологій відкрило нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, розвитку інновацій і створення доданої вартості. Водночас активне впровадження цифрових рішень породило низку нових ризиків, які суттєво впливають на



стабільність економічних систем, безпеку даних і надійність фінансових операцій. Ці ризики мають складний, багатоаспектний характер і охоплюють як технічні, так і соціально-економічні виміри.

Одним із ключових економічних ризиків цифровізації є зростання залежності бізнесу та держави від інформаційно-комунікаційної інфраструктури. У багатьох сферах діяльності безперервність операцій, доступ до клієнтів, фінансові розрахунки, управління ланцюгами постачання базуються на цифрових платформах і сервісах. Збої в роботі цих систем, атаки на сервери або втрати даних можуть призвести до серйозних економічних збитків, порушення обслуговування, втрати ринку, а в окремих випадках до зупинки діяльності підприємств чи установ.

Особливу небезпеку становлять кібератаки на критичну інфраструктуру, такі як банки, енергетика, транспорт, телекомунікації. Вони можуть бути спрямовані як на крадіжку фінансових ресурсів, так і на дестабілізацію економічних процесів. Зростання масштабів цифрової взаємодії між країнами посилює ймовірність кібершпигунства, саботажу або деструктивного втручання в системи управління. Економічні наслідки таких інцидентів часто виходять за межі однієї компанії чи сектора і можуть охоплювати значні ділянки національної або навіть глобальної економіки.

Ще один суттєвий ризик пов'язаний із порушенням конфіденційності комерційної або персональної інформації. У процесі цифрових трансакцій формується велика кількість чутливих даних від фінансових звітів до персональних профілів клієнтів. Несанкціонований доступ до такої інформації може завдати шкоди репутації компаній, зруйнувати довіру споживачів, призвести до штрафів за порушення нормативних актів щодо захисту даних. Ризики втрати або витоку інформації також тягнуть за собою фінансові витрати на відновлення, правові претензії і санкції з боку регуляторів.

Цифровізація також загострює проблему нерівномірності



доступу до інформаційних ресурсів і технологій, що створює ризики цифрової нерівності. Підприємства, які не мають достатніх можливостей для впровадження сучасних цифрових рішень, втрачають конкурентоспроможність, особливо у високотехнологічних секторах. Це сприяє посиленню ринкової концентрації, домінуванню цифрових гігантів, зменшенню рівня конкуренції, а також поглибленню економічної поляризації між регіонами, підприємствами і соціальними групами.

З-поміж нових ризиків також виокремлюється проблема втрати контролю над алгоритмами та автоматизованими рішеннями. Чимраз економічних процесів від біржової торгівлі до управління ланцюгами постачання делегується цифровим системам, які приймають рішення на основі аналізу великих обсягів даних. Якщо логіка цих алгоритмів непрозора або неправильно налаштована, виникає ризик помилкових рішень, які можуть спричинити серйозні економічні втрати. Крім того, автоматизація змінює структуру зайнятості, витісняючи традиційні професії й водночас створюючи виклики для систем соціального захисту.

Цифрова трансформація також вимагає значних інвестицій у інфраструктуру, навчання персоналу, оновлення технологічної бази. З цієї причини цифровізація створює ризик технологічної заборгованості ситуації, коли технологічна відсталість підприємства перешкоджає його участі в сучасній економічній взаємодії. Такий ризик актуальний як для малих і середніх підприємств, так і для цілих секторів економіки.

Варто зазначити, що економічні ризики цифровізації тісно пов'язані з управлінською культурою підприємств. Там, де цифрові інновації впроваджуються без належної оцінки ризиків, обґрунтованої стратегії або чіткої політики інформаційної безпеки, підвищується ймовірність неуспішних проєктів, збоїв, конфліктів із регуляторами. У той час як відповідальне ставлення до цифрової трансформації, впровадження систем управління ризиками, навчання персоналу і постійний моніторинг дозволяють



мінімізувати загрози і трансформувати ризики у джерело зростання та інновацій.

Цифровізація економіки супроводжується не лише зростанням ефективності, а й появою нового спектра ризиків, які впливають на стабільність, безпеку і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Адекватна і своєчасна ідентифікація, аналіз і управління цими ризиками стають необхідними елементами сучасної економічної політики, корпоративного управління та стратегічного розвитку.

2. Загрози кібербезпеки у фінансово-економічному середовищі

Фінансово-економічне середовище є одним із найвразливіших до кіберзагроз у сучасному цифровому світі. Операції у сфері банківської справи, біржової торгівлі, страхування, електронної комерції та обліку здійснюються переважно в електронній формі, з використанням цифрових каналів передачі інформації, онлайн-платформ і програмного забезпечення. Така залежність від ІТ-інфраструктури створює передумови для численних кіберзагроз, здатних спричинити значні економічні, репутаційні та системні наслідки.

Однією з найбільш поширених загроз є несанкціонований доступ до інформаційних систем фінансових установ. Зловмисники намагаються проникнути до внутрішніх мереж банків або компаній з метою крадіжки коштів, даних клієнтів, паролів або змін у базах даних. Ці атаки часто здійснюються за допомогою фішингу, соціальної інженерії, шкідливого програмного забезпечення або експлуатації вразливостей у програмному коді. Втрати, спричинені такими діями, можуть становити мільйони доларів, а наслідки від витоку конфіденційної інформації – ще серйозніші.

Зростання складності фінансових продуктів та взаємозв'язку між установами посилює системні ризики. Атака на одну важливу фінансову організацію може швидко поширитися на її партнерів, контрагентів, платіжні системи та державні регулятори. Це створює



ефект доміно, за якого кіберінцидент в одній точці може спровокувати дестабілізацію значної частини ринку. У глобальному масштабі такі інциденти загрожують фінансовій стабільності країн або міжнародним платіжним системам, особливо в умовах транскордонного переміщення капіталу.

Окремим видом загроз є атаки на інфраструктуру електронних платежів. У системах, де розрахунки здійснюються в режимі реального часу, порушення роботи платіжного шлюзу або шахрайські транзакції можуть блокувати або викривляти потоки коштів. Це вимагає постійного моніторингу, верифікації операцій, впровадження механізмів багаторівневої аутентифікації та алгоритмів виявлення аномалій. З появою нових платіжних технологій мобільних гаманців, криптовалют, безконтактних розрахунків також з'являються нові точки вразливості.

Кіберзагрози у фінансовому секторі мають високий рівень динамічності та складності. Зловмисники використовують інструменти штучного інтелекту, автоматизовані сканери, ботнети, анонімізовані мережі для маскування атак. Традиційні заходи кіберзахисту, які базуються на фільтрації, паролях або антивірусному захисті, поступово втрачають ефективність, оскільки атаки стають більш цілеспрямованими, тривалими та адаптивними. В умовах гібридних загроз фінансові установи повинні мати змогу швидко реагувати на інциденти, ізолювати пошкоджені елементи системи, відновлювати дані й гарантувати безперервність діяльності.

Варто звернути увагу і на ризики внутрішнього походження. У фінансових організаціях, які працюють із великим обсягом чутливої інформації, зростає загроза інсайдерських дій навмисного або ненавмисного витоку даних, доступу до систем з боку співробітників або контрагентів. Для цього використовуються як технічні засоби контролю, так і політики корпоративної етики, внутрішні аудитори, системи журналювання дій та обмеження доступу за ролями.

Цифрові платформи фінансових послуг, включно з фінтех-



стартапами, стикаються з особливими кіберризиками. Через швидке масштабування, використання відкритих API, недостатню стандартизацію або обмежені ресурси на захист такі структури нерідко стають об'єктами атак. У свою чергу, це створює виклики для регуляторів, які повинні збалансувати підтримку інновацій і захист інтересів споживачів. Критичним завданням стає впровадження принципів безпеки за замовчуванням, незалежного тестування, прозорості архітектури рішень і відповідності міжнародним стандартам.

В умовах загострення геополітичної нестабільності зростає ймовірність цілеспрямованих атак на фінансову інфраструктуру з боку державних або пов'язаних із ними груп. Такі атаки можуть мати на меті не тільки економічну шкоду, а й дестабілізацію суспільних процесів. Зважаючи на це, кібербезпека у фінансово-економічній сфері дедалі розглядається як елемент національної безпеки, що потребує міжсекторальної координації, міжнародного обміну інформацією і державної підтримки.

Кіберзагрози у фінансово-економічному середовищі мають системний і стратегічний характер. Вони вимагають не лише технічних засобів захисту, а й комплексного підходу, який охоплює правові, організаційні та освітні аспекти. Надійність фінансової системи в епоху цифровізації дедалі більше залежить від рівня кіберзахищеності, здатності до адаптації та швидкої реакції на нові форми загроз.

3. Захист даних як елемент корпоративної стратегії

У цифрову епоху дані стали одним з найцінніших активів організацій. Їх обсяг, різноманітність і значущість постійно зростають, охоплюючи персональну, комерційну, фінансову, технологічну та іншу чутливу інформацію. У зв'язку з цим питання забезпечення захисту даних більше не розглядається як виключно технічне завдання IT-відділів, а перетворюється на важливий компонент загальної корпоративної стратегії. Від ефективності підходів до безпеки залежить не лише операційна стабільність



компанії, а й її репутація, довіра клієнтів, відповідність законодавству та довгострокова конкурентоспроможність.

Інтеграція захисту даних у стратегічне управління підприємством починається з усвідомлення ролі інформаційних ресурсів у створенні вартості. Компанії чимраз формують стратегії цифрової трансформації, де ключовими пріоритетами виступають захист клієнтських баз, комерційної таємниці, технологічної документації, облікових записів і комунікацій. У цьому контексті безпека даних трактується не як витрата, а як інвестиція у збереження ключових активів і підвищення стабільності бізнесу.

Ефективна стратегія захисту даних передбачає побудову системи інформаційної безпеки на основі ризик-орієнтованого підходу. Це означає, що організація повинна ідентифікувати найбільш вразливі ділянки обробки й зберігання інформації, оцінити потенційні наслідки витоку або несанкціонованого доступу, і розробити відповідні захисні механізми. До таких механізмів належать шифрування, контроль доступу, резервне копіювання, багатофакторна автентифікація, ізоляція критичних систем, ведення журналів подій тощо.

Не менш важливим елементом корпоративної стратегії є управління політиками доступу до даних. В умовах розподілених команд, використання хмарних сервісів і аутсорсингу надзвичайно важливо забезпечити, щоб лише уповноважені особи мали доступ до конкретних ресурсів відповідно до своїх повноважень. Управління доступом повинне бути прозорим, контрольованим і документованим, а також періодично переглядатися з урахуванням змін у структурі компанії.

Окрему увагу в стратегічному підході до захисту даних приділяють навчанню персоналу. Людський фактор залишається одним з головних джерел вразливості: співробітники можуть ненавмисно розкрити конфіденційну інформацію, натрапити на фішингову атаку або зберігати паролі в незахищеному вигляді. Тому систематичне підвищення обізнаності персоналу щодо інформаційної безпеки, роз'яснення внутрішніх правил, навчання



реагуванню на інциденти є важливою складовою корпоративної культури безпеки.

Важливо також, що захист даних не може бути ефективним без постійного моніторингу, аудиту та реагування на інциденти. Організації впроваджують системи виявлення загроз, інструменти аналізу трафіку, автоматичне оповіщення про спроби вторгнень. У випадку порушень від втрати носіїв до атак на сервери компанії повинні мати чітко визначені процедури інцидент-менеджменту: ідентифікацію загрози, локалізацію шкоди, відновлення роботи та інформування зацікавлених сторін.

Значну роль у формуванні стратегічного бачення відіграє відповідність законодавчим вимогам. У багатьох країнах діють акти, які встановлюють жорсткі вимоги до захисту персональних даних, обмеження їх зберігання та обробки, права користувачів щодо доступу і видалення інформації. Порушення цих вимог тягне за собою значні штрафи та репутаційні втрати. Компанії, які інтегрують відповідність цим вимогам у свою стратегію, підвищують рівень правової захищеності й довіри з боку клієнтів та партнерів.

У сучасних умовах корпоративна стратегія захисту даних повинна бути динамічною, адаптивною і гнучкою. Технології змінюються швидко, як і загрози, що з ними пов'язані. Це вимагає регулярного оновлення процедур, політик, технічних засобів і компетенцій. Організації, які проактивно підходять до цих питань, здатні не лише уникати збитків, а й використовувати безпеку як конкурентну перевагу, будуючи свою репутацію на прозорості та відповідальності.

Захист даних у сучасній економіці є не лише технічним завданням, а й ключовим елементом стратегічного управління. Він охоплює всі рівні організації від топменеджменту до рядових працівників і вимагає комплексного підходу, заснованого на аналізі ризиків, відповідності правовим нормам, побудові внутрішньої культури безпеки та впровадженні сучасних інструментів моніторингу й реагування.



4. Нормативно-правове регулювання інформаційної безпеки

У контексті зростання обсягів цифрової інформації, активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та зростання кіберзагроз нормативно-правове регулювання інформаційної безпеки набуває виняткового значення. Це регулювання забезпечує правові основи захисту інформації, визначає обов'язки суб'єктів господарювання, встановлює стандарти, вимоги і санкції за порушення норм цифрової безпеки. Без належної правової бази неможливо ефективно запобігати ризикам втрати, викрадення або неправомірного використання даних у межах економічної системи.

В Україні система нормативно-правового забезпечення інформаційної безпеки формується відповідно до національних інтересів, а також із урахуванням міжнародних зобов'язань. Основу становлять документи, які визначають державну політику у сфері національної безпеки, кібербезпеки та захисту інформації. Зокрема, ключовим документом є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який окреслює принципи, об'єкти захисту, відповідальність органів влади, суб'єктів критичної інфраструктури і приватного сектору.

До нормативно-правових актів, що регулюють інформаційну безпеку, також належать Закон України «Про інформацію», який визначає категорії інформації, порядок її поширення і захисту, та Закон «Про захист персональних даних», що встановлює правила збирання, зберігання, обробки й передачі персональної інформації, включно з обов'язками контролера даних, правами суб'єкта даних і механізмами правового захисту. Порушення цих норм тягне за собою адміністративну, а іноді й кримінальну відповідальність.

У сфері інформаційної безпеки важливе також законодавство, яке регулює доступ до публічної інформації, електронний документообіг, цифрові підписи, електронну ідентифікацію, комерційну таємницю. Наявність спеціальних регуляторних актів створює умови для впровадження електронного урядування,



цифрових сервісів, автоматизованих систем обліку, забезпечуючи при цьому юридичну силу електронних документів і захист прав суб'єктів.

Окрім законів, в Україні діють нормативно-технічні документи, зокрема стандарти, інструкції, рекомендації, які затверджуються Кабінетом Міністрів, Національним банком України, Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації. Ці документи регламентують порядок класифікації інформації, вимоги до програмного забезпечення, правила аудиту інформаційної безпеки, технічні характеристики захищених каналів передачі даних тощо. Дотримання таких вимог є обов'язковим для суб'єктів критичної інфраструктури, органів влади, фінансових установ і великих компаній.

На міжнародному рівні нормативне регулювання інформаційної безпеки розвивається під егідою таких організацій, як Європейський Союз, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Організація Об'єднаних Націй. Україна адаптує своє законодавство до міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001 (система управління інформаційною безпекою), а також імплементує директиви ЄС у сфері кіберстійкості, захисту персональних даних (GDPR), безпеки цифрових послуг. Це необхідно не лише для захисту національного інформаційного простору, а й для інтеграції у міжнародні економічні та технологічні об'єднання.

Суттєвим напрямом регулювання є формування обов'язкових вимог до суб'єктів господарювання щодо розробки політик інформаційної безпеки, підготовки відповідальних осіб, впровадження систем внутрішнього контролю, реагування на інциденти. Компанії зобов'язані впроваджувати заходи із захисту даних, вести облік інформаційних інцидентів, інформувати про витоки інформації або порушення прав суб'єктів даних. У разі недотримання цих вимог підприємства несуть відповідальність, зокрема через фінансові санкції, судові позови, відкликання ліцензій.



У державному секторі впроваджено концепцію кібергігієни, створено структури, які здійснюють моніторинг і координацію заходів із кіберзахисту, зокрема Національний координаційний центр кібербезпеки, Урядову команду реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA. Ці інституції взаємодіють із приватним сектором, міжнародними партнерами, забезпечуючи обмін інформацією, реагування на загрози та вдосконалення механізмів правового регулювання.

Нормативно-правове регулювання інформаційної безпеки у фінансово-економічному середовищі слугує фундаментом для забезпечення стабільного функціонування інформаційних систем, дотримання прав споживачів, протидії кіберзлочинності та підвищення рівня довіри до цифрових технологій. Ефективність цього регулювання залежить не лише від якості правових норм, а й від їх імплементації, прозорості механізмів контролю, відповідальності суб'єктів ринку та наявності фахових кадрів, здатних реалізувати вимоги законодавства на практиці.

Тема 7. ІНФОРМАЦІЙНІ ВІЙНИ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

- 1. Сутність та інструменти інформаційної війни.**
- 2. Вплив інформаційних атак на економічну безпеку держави.**
- 3. Економічна дестабілізація через дезінформацію.**
- 4. Протидія інформаційним війнам у цифрову епоху.**

1. Сутність та інструменти інформаційної війни

Інформаційна війна є складовим елементом сучасних конфліктів, у яких перевага здобувається не лише шляхом фізичного знищення ресурсів противника, а й через маніпуляцію інформаційним простором. Її мета полягає у зміні поведінки, переконань, рішень або дій цільової аудиторії. Це досягається



через використання інформаційних технологій, медіа, цифрових каналів комунікації та вплив на свідомість населення, державні інститути, економічні структури та міжнародну громадськість. Інформаційна війна не обов'язково супроводжується традиційною збройною агресією, однак її наслідки можуть бути порівнюваними з результатами класичних воєнних кампаній.

У теоретичному розумінні інформаційна війна — це цілеспрямоване застосування інформаційного впливу для досягнення політичних, економічних або військових цілей. Вона може здійснюватися державними структурами, приватними компаніями, організованими групами або окремими особами. Застосування такої форми боротьби передбачає поєднання технічних, психологічних, соціальних і економічних механізмів, що створює потужний інструмент впливу в умовах глобалізованого цифрового середовища.

До основних інструментів інформаційної війни належать масове поширення фейкових новин, пропагандистських повідомлень, дезінформації, викривлення фактів, маніпуляція візуальним контентом, створення фальшивих акаунтів у соціальних мережах, розповсюдження конспірологічних наративів. Часто використовуються механізми бот-мереж, автоматизованих алгоритмів поширення інформації, мікротаргетинг, що дозволяє спрямовувати потрібні повідомлення на певні групи населення з урахуванням їхніх соціальних, політичних або культурних характеристик.

Значну роль відіграють кібератаки на інформаційні ресурси, які супроводжуються видаленням даних, блокуванням доступу до онлайн-сервісів, створенням хаосу в системах комунікації. Це дозволяє тимчасово вивести з ладу критично важливі цифрові платформи, дестабілізувати громадське життя, ускладнити доступ до правдивої інформації. Поширеним інструментом є і компрометація або фабрикація фактів, спрямована на підрив репутації політичних лідерів, підприємств, інституцій або окремих осіб.



У сучасних умовах інформаційна війна ведеться у реальному часі, охоплюючи широкий спектр каналів: телевізійні новини, сайти новин, блоги, соціальні мережі, мобільні застосунки, платформи обміну повідомленнями. Глобальна цифрова інфраструктура створює можливість миттєвого поширення інформації, незалежно від національних кордонів, і забезпечує велику аудиторію, що підвищує ефективність інформаційного впливу. Особливо вразливі до маніпуляцій відкриті та демократичні суспільства, де забезпечується свобода слова та вільний доступ до джерел інформації.

Економічний вимір інформаційної війни проявляється через вплив на ринки, інвесторів, споживачів, репутацію компаній, курси валют, довіру до державних інституцій. Маніпуляція інформацією щодо макроекономічних показників, банківської стабільності, енергетичної безпеки, міжнародних відносин може спровокувати паніку, відтік капіталу, падіння індексів фондових бірж або скорочення зовнішньоторговельних зв'язків. У цьому сенсі інформаційна війна використовується як інструмент тиску на конкурентів, партнерів або супротивників без необхідності застосування військової сили.

Важливою особливістю інформаційної війни є її латентний характер. Часто вона не проголошується відкрито, а вживає форм і засобів, які важко ідентифікувати та юридично кваліфікувати. Це ускладнює реакцію з боку держав, міжнародних організацій, технічних платформ. Водночас такий тип конфлікту вимагає швидкої мобілізації інформаційних ресурсів, аналітичного моніторингу, наявності незалежних джерел інформації, формування критичного мислення у суспільстві та фахового кадрового забезпечення в галузі інформаційної безпеки.

Інформаційна війна – це складне, багатоаспектне явище, що поєднує технічні засоби й психологічні методи впливу, інфраструктурні атаки та масові кампанії в цифровому просторі. Її мета полягає у формуванні вигідного для ініціатора інформаційного середовища, яке спонукає до дій або бездіяльності



об'єкти впливу. Усвідомлення цієї сутності є першим кроком до формування ефективних механізмів протидії на рівні держави, бізнесу й громадянського суспільства.

2. Вплив інформаційних атак на економічну безпеку держави

Економічна безпека є важливою складовою загальнонаціональної безпеки, яка передбачає стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх загроз, що впливають на її здатність до сталого розвитку, функціонування критичної інфраструктури, стабільності фінансової системи та захисту економічних інтересів. У контексті цифровізації особливу загрозу становлять інформаційні атаки, які здатні не лише порушити інформаційний простір, а й деструктивно впливати на економічну систему країни.

Інформаційні атаки – це навмисні дії, спрямовані на спотворення, блокування або знищення інформації, а також на маніпулювання економічною поведінкою учасників ринку, органів влади, громадськості. Такі атаки можуть мати форму дезінформаційних кампаній, кібератак на банки, біржі або державні служби, поширення фейкових новин про економічну ситуацію, масове розповсюдження панічних чуток у соціальних мережах або компрометації офіційних джерел інформації.

Наслідки інформаційних атак для економічної безпеки є багатогранними. Одним із ключових ризиків є підрив довіри до національної валюти, фінансових установ, фондового ринку, банківської системи. Поширення неправдивої інформації щодо ліквідності банків, валютних резервів або державного боргу може призвести до масового вилучення вкладів, спекулятивних операцій на валютному ринку, штучного тиску на курс національної валюти або зниження інвестиційної привабливості держави.

Інформаційні атаки часто спрямовуються на дискредитацію дій уряду, міністерств фінансів, центрального банку, податкової чи митної служби. Їх метою може бути дестабілізація політичного управління економікою, ослаблення регуляторної спроможності



держави або стимулювання протестних настроїв у суспільстві. Зниження авторитету економічної політики уряду негативно впливає на прогнозованість економічного середовища та знижує готовність бізнесу інвестувати або розширювати виробництво.

Інформаційна агресія також може використовуватися для порушення зовнішньоекономічних зв'язків. Зокрема, поширення фейків про ненадійність партнерів, обмеження поставок, участь у нелегальних схемах або порушення міжнародного законодавства може призвести до розірвання контрактів, скорочення експорту, запровадження санкцій або втрати іноземних інвесторів. Через інформаційний тиск створюється ризик ізоляції держави на міжнародному економічному рівні.

Особливо небезпечні атаки на критичну інфраструктуру економіки – енергетичні об'єкти, транспортні системи, логістику, зв'язок, електронні платіжні сервіси. Виведення з ладу або дестабілізація роботи цих систем може спричинити тимчасову зупинку виробництва, порушення ланцюгів постачання, втрати у внутрішній та зовнішній торгівлі. Якщо такі атаки супроводжуються дезінформацією, їх наслідки можуть посилюватися через паніку або неадекватні дії суб'єктів ринку.

Варто також зазначити вплив інформаційних атак на репутацію національного бізнесу. У сучасному глобалізованому світі імідж держави в інформаційному просторі безпосередньо впливає на умови міжнародної економічної взаємодії. Якщо через інформаційні маніпуляції формується негативна картина щодо дотримання прав власності, правового захисту, антикорупційної політики, це може зменшити інтерес до кооперації з боку транснаціональних корпорацій або інвесторів. Отже, навіть без прямої шкоди інфраструктурі інформаційні атаки здатні порушити стратегічні інтереси держави.

Економічна безпека зазнає загроз також через вплив на суспільні очікування та споживчу поведінку. Маніпуляція інформацією про дефіцит товарів, кризи в окремих галузях, підвищення цін або нові податки може спричинити ажіотажний



попит, виведення капіталу, ухилення від податків або саботаж підприємницької активності. Такі наслідки часто мають ланцюгову реакцію і ускладнюють стабілізаційні заходи з боку уряду.

Інформаційні атаки становлять реальну й серйозну загрозу економічній безпеці держави. Вони впливають не лише на інформаційне середовище, а й на реальні економічні процеси, інститути та поведінкові моделі. Для мінімізації впливу таких атак необхідне формування систем стратегічних комунікацій, розвитку цифрової стійкості, аналітичного моніторингу інформаційного простору та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

3. Економічна дестабілізація через дезінформацію

У цифрову епоху дезінформація стала не лише соціальною чи політичною проблемою, але й потужним чинником економічної дестабілізації. Штучно створена або навмисно поширена неправдива інформація здатна суттєво впливати на економічну поведінку, очікування ринку, фінансові показники підприємств та макроекономічну ситуацію в цілому. Ефекти дезінформації можуть бути короткостроковими, у вигляді миттєвої реакції на фейкову новину, або довгостроковими, якщо в суспільстві формується викривлене уявлення про реальний стан економіки.

Механізми економічної дії дезінформації багатоаспектні. Насамперед, поширення неправдивої інформації про банкрутство, фінансову неспроможність або порушення в діяльності конкретного підприємства може спричинити падіння його акцій, розрив контрактів, відкликання інвестицій або масове вилучення коштів. Такий інформаційний вплив може бути штучно ініційований конкурентами або зовнішніми суб'єктами з метою отримання економічних переваг.

Інший напрям – вплив на валютний ринок. Поширення фейкових повідомлень про зниження золотовалютних резервів, зміну курсової політики, запровадження валютних обмежень або втрату контролю з боку регулятора провокує спекулятивні коливання курсу національної валюти. Це породжує панічні настрої



серед населення, стимулює скуповування іноземної валюти, переводить готівкові заощадження в альтернативні форми і підриває довіру до фінансової стабільності.

Дезінформація також впливає на споживчу поведінку. Інформаційні атаки щодо дефіциту певних товарів, прогнозів цінових стрибків або майбутніх обмежень викликають ажіотажний попит. Люди починають масово скуповувати продукцію, що призводить до порушення логістичних ланцюгів, дестабілізації постачань і зростання цін. В умовах дефіциту виробники і постачальники змінюють цінову політику, що стимулює інфляцію і знижує реальну купівельну спроможність населення.

Особливо відчутна дія дезінформації на фондові ринки. Навіть короткочасна кампанія з поширення неправдивих чуток щодо діяльності великих корпорацій, галузевих трендів або змін у регуляторному середовищі викликає масштабні коливання вартості активів. Унаслідок цього інвестори змінюють портфельні стратегії, зменшується загальний рівень капіталізації ринку, а компанії втрачають доступ до фінансування через падіння довіри.

У масштабі державної економіки дезінформація може впливати на бюджетну сферу. Наприклад, інформаційні вкиди про ймовірне зростання податків, скорочення соціальних виплат або дефіцит бюджету викликають зниження платіжної дисципліни, тінізацію економіки та зменшення фіскальних надходжень. Це створює додаткове навантаження на державні фінанси, знижує кредитний рейтинг країни, ускладнює переговори з міжнародними донорами.

Деструктивні ефекти дезінформації посилюються швидкістю її поширення. Соціальні мережі, месенджери та інші цифрові канали забезпечують миттєву доставку контенту до великої кількості людей. Часто така інформація подається емоційно, сенсаційно, без підтвердження джерел, що стимулює вірусний ефект і знижує спроможність аудиторії критично оцінювати її зміст. У результаті неправдиві повідомлення витісняють достовірні джерела, створюючи викривлене уявлення про стан речей.



Економічна дестабілізація, викликана дезінформацією, особливо небезпечна у періоди криз – пандемій, воєн, політичної нестабільності. У такі моменти суспільство вразливе до інформаційного тиску, а державні інститути працюють у режимі підвищеного навантаження. Саме в ці періоди зловмисники найбільш активно використовують інформаційні канали для підриву економічної стійкості, маніпуляції ринками, деморалізації підприємницького середовища та поглиблення недовіри до влади.

Проблема дезінформації як інструменту економічного впливу також проявляється на міжнародному рівні. Кампанії щодо підриву іміджу країни, створення негативного інформаційного тла для її підприємств, фінансових інститутів або туристичних об'єктів впливають на зовнішньоекономічну діяльність, притік капіталу, співпрацю з міжнародними організаціями та кредиторами. Це ускладнює доступ до ринків, знижує рівень іноземних інвестицій і створює бар'єри для економічного зростання.

Дезінформація є чинником, що може мати глибокі й системні економічні наслідки. Її дія виходить за межі окремих секторів і впливає на цілісність ринку, стабільність інституцій, очікування громадськості. Протидія цьому явищу вимагає злагодженої інформаційної політики, прозорості економічного управління, підвищення рівня медіаграмотності населення та розвитку незалежної аналітики.

4. Протидія інформаційним війнам у цифрову епоху

Протидія інформаційним війнам стала ключовим завданням для держав, бізнесу, громадянського суспільства в умовах цифрової епохи. З огляду на масштаби поширення дезінформації, маніпулятивних наративів і фейкових кампаній, ефективна відповідь на ці виклики вимагає системного, міждисциплінарного та багаторівневого підходу. Мета протидії полягає не лише у реагуванні на конкретні інциденти, а й у створенні сталої стійкості інформаційного середовища.

Один з першочергових напрямів протидії – формування



державної політики інформаційної безпеки. Уряди розробляють стратегії кіберзахисту, законодавчі акти щодо протидії дезінформації, створюють органи, відповідальні за координацію інформаційної безпеки, та забезпечують взаємодію між силовими структурами, аналітичними центрами та цифровими платформами. Важливою є побудова інституцій, які здійснюють моніторинг загроз, виявляють джерела ворожих впливів і координують реакцію в реальному часі. Технічний аспект протидії охоплює використання інструментів виявлення фейкової інформації, аналізу бот-мереж, вивчення структур дезінформаційних кампаній. Розробляються алгоритми автоматичного визначення неправдивого контенту, створюються бази даних сумнівних джерел, застосовуються інструменти машинного навчання для класифікації повідомлень. У багатьох країнах впроваджуються партнерства з технологічними компаніями, які зобов'язуються видаляти або маркувати фейковий контент.

Значна увага приділяється також інформаційній гігієні та розвитку критичного мислення серед населення. Громадяни повинні мати здатність аналізувати джерела інформації, розпізнавати маніпуляції, перевіряти факти. Освітні програми, кампанії цифрової грамотності, уроки медіаосвіти у школах і вищих навчальних закладах сприяють формуванню імунітету до дезінформації. Активна участь громадян у розбудові прозорого інформаційного середовища необхідна умова демократичної стійкості до зовнішніх впливів.

Важливим чинником є роль незалежних медіа. Журналісти, редакції та фактчекінгові організації забезпечують перевірену інформацію, спростовують фейки, розслідують джерела деструктивного контенту. Їх діяльність базується на стандартах етики, достовірності, перевірки фактів. Підтримка незалежних засобів масової інформації з боку держави, міжнародних організацій і громадськості є частиною стратегії протидії



інформаційним загрозам.

Окремо слід згадати міжнародну співпрацю. Інформаційні війни часто мають транскордонний характер, тому об'єднання зусиль між державами, зокрема в межах НАТО, ЄС, ООН або спеціалізованих альянсів із кіберзахисту, є дієвим засобом стримування деструктивних кампаній. Обмін досвідом, координація дій, спільні аналітичні центри, протоколи реагування на інформаційні атаки сприяють посиленню глобальної інформаційної безпеки. Ще одним елементом є прозорість цифрових платформ. Соціальні мережі та пошукові системи, які стали основним каналом поширення інформації, мають відповідальність за контроль контенту, боротьбу з маніпуляціями, забезпечення відкритості алгоритмів. Законодавчі ініціативи в різних країнах передбачають зобов'язання для цифрових компаній надавати інформацію про джерела реклами, маркувати маніпулятивний контент, блокувати акаунти, що поширюють ворожі наративи.

Нарешті, у фокусі протидії має бути розбудова стратегічних комунікацій. Державні органи повинні забезпечувати регулярне, правдиве й прозоре інформування населення. Наявність офіційних, авторитетних джерел, оперативне реагування на фейки, активна присутність у цифровому просторі – усе це знижує вплив маніпулятивного контенту та зміцнює довіру до влади. Стратегічні комунікації – це не лише спростування дезінформації, а й формування власного позитивного інформаційного порядку денного. Протидія інформаційним війнам у цифрову епоху вимагає поєднання правових, технічних, освітніх, міжнародних та комунікаційних інструментів. Це багатовимірний процес, який передбачає як захист від атак, так і посилення внутрішньої стійкості суспільства. Успішна реалізація таких заходів є запорукою збереження економічної стабільності, національного суверенітету та демократичного розвитку.



Тема 8. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ

- 1. Цифрова трансформація підприємств: сутність і етапи.**
- 2. Роль держави у цифровізації економіки.**
- 3. Індикатори цифрового розвитку (цифровий ВВП, індекси).**
- 4. Виклики і перспективи цифрової економіки в Україні.**

1. Цифрова трансформація підприємств: сутність і етапи

Цифрова трансформація підприємств є складовою загальної цифровізації економіки, що передбачає глибинні зміни в бізнес-моделях, організації управління, виробництві та взаємодії з ринком на основі широкого застосування цифрових технологій. Це не просто впровадження окремих інновацій чи автоматизація процесів, а радикальний перегляд підходів до створення цінності, управління ресурсами та досягнення конкурентних переваг. В умовах глобальної цифрової економіки трансформація стає вирішальним чинником виживання та розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Сутність цифрової трансформації полягає в переосмисленні ролі цифрових рішень у всіх аспектах діяльності підприємства. Йдеться про перехід від аналогових або частково автоматизованих процесів до інтегрованих цифрових систем, які забезпечують гнучкість, прозорість, швидкість ухвалення рішень та орієнтацію на клієнта. Цифрова трансформація передбачає використання таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, аналітика в реальному часі, цифрові двійники та інші інструменти новітньої інформаційної парадигми.

Трансформаційні зміни охоплюють як внутрішні процеси підприємства (виробництво, логістику, управління персоналом, фінансовий облік), так і зовнішні – маркетинг, продажі, клієнтське обслуговування, зв'язки з партнерами. Результатом цифрової трансформації є створення нових бізнес-моделей, зокрема на основі платформи, сервісної економіки або персоналізованого підходу до клієнтів. Усе це змінює спосіб функціонування



підприємства, його відносини з ринком і здатність до інновацій.

Процес цифрової трансформації відбувається поетапно. На першому етапі підприємство усвідомлює необхідність змін, оцінює поточний рівень цифрової зрілості, визначає ключові точки трансформації та формулює стратегічні цілі. На цьому рівні особливу роль відіграє керівництво компанії, яке має підтримати ініціативу, сформулювати візію і залучити ресурси. Часто впровадження цифрових змін починається з пілотних проєктів, аналізу бізнес-процесів і побудови дорожньої карти цифровізації.

Другий етап полягає у впровадженні окремих цифрових рішень. Це може бути автоматизація документообігу, цифровий контроль виробництва, застосування CRM-систем, електронної комерції або мобільних застосунків для клієнтів. На цьому етапі відбувається адаптація персоналу, налагодження технічної інфраструктури, вибір постачальників технологій. Успішність впровадження залежить від інтеграції нових рішень у загальну бізнес-стратегію та забезпечення відповідної організаційної культури.

Наступним етапом є інтеграція цифрових інструментів у єдину екосистему підприємства. Це означає не просто використання окремих цифрових рішень, а формування цілісної цифрової архітектури, яка забезпечує обмін даними між усіма підрозділами, централізований доступ до інформації та аналітики, гнучке управління операціями. У цей період особливо важливо сформувати аналітичну основу для прийняття рішень, оскільки дані стають основним ресурсом підприємства.

На завершальному етапі цифрова трансформація стає частиною організаційної ідентичності. Підприємство функціонує як цифрова структура, здатна швидко адаптуватися до змін, експериментувати з новими бізнес-моделями, співпрацювати в цифрових екосистемах, інтегруватися з клієнтами та партнерами в режимі реального часу. Таке підприємство є проактивним, інноваційним і конкурентоспроможним в умовах динамічного ринку.



Варто зауважити, що цифрова трансформація має бути супроводжена трансформацією мислення працівників, підвищенням цифрових компетентностей, впровадженням нових моделей управління та корпоративної культури. Спротив змінам, брак навичок, консерватизм управлінців і відсутність єдиного бачення – поширені бар'єри на шляху трансформації. Тому важливо формувати освітні програми, внутрішні тренінги та систему мотивації, яка підтримуватиме динаміку змін.

Цифрова трансформація підприємств – це багаторівневий процес, що охоплює технології, людей, структури та культуру. Його результатом має стати не лише підвищення ефективності або прибутковості, а й стратегічна здатність підприємства до інновацій, адаптації та участі в цифровій економіці майбутнього. Успіх трансформації залежить від послідовного підходу, стратегічного управління та глибокого розуміння ролі цифрових технологій у створенні нової цінності.

2. Роль держави у цифровізації економіки

Цифровізація економіки є процесом, що охоплює всі сектори господарської діяльності, і потребує цілеспрямованого державного впливу для створення сприятливих умов її розвитку. У сучасному глобальному контексті держави відіграють ключову роль у забезпеченні інституційних, правових, інфраструктурних та освітніх засад цифрової трансформації. Вони не тільки формують нормативну базу і стимулюють інноваційні процеси, а й самі трансформуються у цифрові інститути, змінюючи механізми взаємодії з бізнесом і громадянами.

Державна політика цифровізації охоплює низку основних напрямів. По-перше, йдеться про створення стратегії цифрового розвитку, яка визначає пріоритети, цілі, терміни, відповідальних виконавців та механізми реалізації національної цифрової трансформації. Такі документи приймаються на рівні уряду або відповідних міністерств і мають системний характер. Вони включають заходи щодо цифрової інфраструктури, електронного



урядування, інноваційного підприємництва, розвитку людського капіталу та кібербезпеки.

Другий важливий аспект – розвиток цифрової інфраструктури, яка є фундаментом цифрової економіки. Держава забезпечує умови для розбудови широкосмугового доступу до інтернету, цифрових платформ публічних послуг, систем електронної ідентифікації, міжвідомчих реєстрів та баз даних. Особлива увага приділяється територіальній рівномірності доступу, щоб уникнути цифрової нерівності між містами та сільськими регіонами. У деяких випадках держава прямо інвестує в інфраструктурні проекти або стимулює приватний сектор через державно-приватне партнерство.

Третій напрям пов'язаний із нормативно-правовим забезпеченням цифрової економіки. Це охоплює створення законодавства щодо електронних документів, електронного підпису, цифрових сервісів, обігу персональних даних, кібербезпеки, штучного інтелекту, фінансових технологій. Держава встановлює стандарти, правила доступу до цифрових ринків, регулює захист прав споживачів і забезпечує правову визначеність для бізнесу в умовах технологічних змін.

Крім того, важливою функцією є підтримка інновацій та цифрового підприємництва. Державні програми стимулюють розвиток стартапів, технологічних парків, акселераторів, дослідницьких центрів, цифрових хабів. Надаються податкові пільги, гранти, субсидії, спрощення регуляторних процедур для інноваційних компаній. Успішна цифровізація потребує зростання кількості малих і середніх підприємств, які здатні швидко впроваджувати технології та створювати нові бізнес-моделі.

Ще одним напрямом є цифровізація державного управління. Розвиток електронного уряду, цифрових адміністративних послуг, систем прозорості державних фінансів, публічних закупівель і взаємодії з громадянами є прикладом того, як держава сама трансформується в умовах цифрової економіки. Це підвищує ефективність, відкритість і підзвітність влади, зменшує корупційні



ризиків та спрощує взаємодію між державою та бізнесом.

Не менш важлива роль держави в розвитку людського капіталу. Освіта, підвищення кваліфікації, цифрова грамотність, підготовка фахівців у галузях ІТ, інженерії, аналітики даних, кібербезпеки мають бути у фокусі державної політики. Створення сучасних навчальних програм, розвиток цифрової інфраструктури в закладах освіти, підтримка наукових досліджень усе це формує кадрову базу для цифрової економіки.

Держава також бере участь у міжнародному співробітництві з питань цифровізації. Участь у міжнародних ініціативах, проєктах технічної допомоги, гармонізація цифрового законодавства з нормами Європейського Союзу, забезпечення транскордонного обміну даними, спільна боротьба з кіберзагрозами – все це підсилює цифрову інтеграцію в глобальні економічні процеси.

Роль держави у цифровізації економіки полягає не лише в регуляції чи забезпеченні інфраструктури, а й у стратегічному управлінні процесом цифрової трансформації. Ефективна державна політика створює умови, за яких технології не лише присутні, а й приносять конкретні економічні результати, підвищують продуктивність, сприяють інноваціям і забезпечують інклюзивний розвиток. Успішна цифровізація неможлива без активної участі держави як гаранта змін.

3. Індикатори цифрового розвитку (цифровий ВВП, індекси)

Оцінка цифрового розвитку економіки потребує відповідного інструментарію, який дозволяє кількісно вимірювати рівень цифровізації, ефективність політик і динаміку технологічних змін. У сучасному економічному аналізі дедалі частіше використовуються спеціалізовані індикатори, які відображають розвиток цифрових інфраструктур, проникнення цифрових технологій у бізнес-практики, цифрові компетентності населення та рівень інтеграції до глобального цифрового середовища. Індикатори відіграють важливу роль у формуванні стратегій цифрової трансформації,



дозволяють здійснювати міжнародні порівняння та визначати сфери, що потребують державної уваги.

Одним із перспективних показників є цифровий валовий внутрішній продукт. Це узагальнений економічний індикатор, що характеризує внесок цифрових технологій у створення доданої вартості в економіці. Він охоплює як традиційні інформаційно-комунікаційні послуги, так і цифрові платформи, онлайн-сервіси, електронну комерцію, цифрові продукти, програмне забезпечення, контент і цифрові фінансові операції. Визначення цифрового ВВП дозволяє оцінити частку цифрового сектору в загальній структурі економіки та виявити галузі, які генерують цифрову цінність.

Проте цифровий ВВП досі не є уніфікованим статистичним показником у міжнародній практиці. Його розрахунки залежать від методології конкретної країни або організації, яка проводить дослідження. Часто використовується умовне виділення цифрових галузей, аналіз структури ВВП за видами економічної діяльності або застосування супутніх оцінок наприклад, обсягів електронної комерції чи онлайн-платежів. Незважаючи на методологічні обмеження, цифровий ВВП набуває дедалі більшого значення в аналітиці цифрової економіки. Окрім узагальнених показників, застосовуються комплексні індекси, які оцінюють цифровий розвиток за кількома вимірами. Один із найвідоміших – індекс цифрової економіки та суспільства, який розраховується Європейською комісією. Він охоплює такі аспекти, як рівень підключення до інтернету, цифрові навички населення, впровадження цифрових технологій у бізнесі, розвиток електронного уряду та використання цифрових публічних послуг. Індекс дозволяє порівнювати країни ЄС за темпами цифрового розвитку та визначати напрями політики.

Ще один широко вживаний показник глобальний індекс конкурентоспроможності в цифровому середовищі. Його мета оцінити спроможність країн створювати, адаптувати та використовувати цифрові технології для економічного зростання.



Індекс охоплює інституційні аспекти, рівень інновацій, інфраструктуру, людський капітал та технологічну готовність. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони національних цифрових екосистем у глобальному вимірі.

Деякі індекси орієнтовані на специфічні елементи цифрової трансформації. Наприклад, індекс розвитку електронного уряду, який оцінює доступність, функціональність і прозорість цифрових послуг органів влади. Або індекс кібербезпеки, який вимірює рівень готовності країн до захисту в цифровому середовищі. Також використовуються індикатори інтернет-проникнення, частки ІТ у структурі зайнятості, обсягів інвестицій у цифрові технології та частки онлайн-операцій у фінансовому секторі.

У межах національної статистики країни поступово розширюють набір цифрових індикаторів. В Україні, наприклад, розробляється національний індекс цифрової трансформації, який відображає стан цифровізації в різних галузях, регіонах, серед підприємств та населення. Він дозволяє комплексно оцінювати цифрову зрілість країни, відстежувати зміни у часі та формувати обґрунтовану політику на рівні уряду. Оцінка цифрового розвитку потребує також використання динамічних, реального часу даних. Завдяки цифровим платформам, API-сервісам, аналітиці великих даних, стало можливим відстежувати поведінкові патерни користувачів, рівень активності у цифрових сервісах, обсяг інтернет-трафіку, кількість транзакцій, мобільні переміщення та інші параметри. Це відкриває нові можливості для оперативного моніторингу цифрової економіки. Індикатори цифрового розвитку є не лише засобом вимірювання, а й інструментом управління. Вони дозволяють урядам оцінювати ефективність політик, бізнесу приймати рішення на основі аналітики, громадянам розуміти зміни у середовищі. За умови якісної методології, відкритості даних і регулярного оновлення, цифрові індикатори стають основою прозорості, доказової економічної політики в умовах цифрової трансформації.



4. Виклики і перспективи цифрової економіки в Україні

Цифрова економіка в Україні розвивається в умовах поєднання внутрішніх структурних обмежень, зовнішньої геополітичної нестабільності та активної трансформації глобального цифрового простору. Попри наявні досягнення у сфері електронного урядування, розвитку ІТ-сектору, цифрових послуг та платіжної інфраструктури, країна стикається з низкою викликів, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрової трансформації. Водночас саме цифровізація визначається одним із пріоритетних напрямів модернізації національної економіки.

Одним із головних викликів залишається нерівномірність цифрового розвитку між регіонами, секторами економіки та групами населення. В окремих областях рівень доступу до високошвидкісного інтернету, цифрових сервісів та ІТ-інфраструктури значно нижчий, ніж у великих містах. Така цифрова нерівність посилює соціально-економічні диспропорції, ускладнює рівний доступ до освіти, медицини, фінансів і державних послуг. Забезпечення інклюзивності цифрового середовища одне з головних завдань державної політики.

Важливим структурним обмеженням є недостатній рівень цифрових навичок населення, зокрема в середовищі малого і середнього бізнесу, державних службовців та освітян. Незважаючи на високий рівень поширення інтернету, не всі громадяни мають практичні вміння користуватися цифровими інструментами для роботи, навчання чи доступу до послуг. Це обмежує ефективне використання цифрових рішень, уповільнює автоматизацію бізнес-процесів та поглиблює розрив між ІТ-сектором і реальним сектором економіки.

Наявні також виклики інституційного характеру. Недостатня координація між органами влади, фрагментарність цифрових ініціатив, обмежене фінансування, низький рівень цифрової зрілості багатьох державних установ знижують ефективність впровадження цифрових стратегій. Відчувається й дефіцит системного аналізу цифрових даних, що ускладнює ухвалення



рішень на основі доказів. Важливо забезпечити інтегровану, міжвідомчу модель цифрового управління на державному рівні.

Проблемою залишається і цифрова безпека. З огляду на війну, кібератаки набули системного характеру, загрожуючи не лише державним інформаційним ресурсам, а й приватним підприємствам, фінансовим установам, енергетичним об'єктам. Необхідна модернізація систем кіберзахисту, розвиток національної системи кіберстійкості, захист персональних даних, підготовка фахівців з кібербезпеки.

Окремою проблемою є низький рівень цифровізації у традиційних галузях економіки – аграрному секторі, промисловості, логістиці, будівництві. Підприємства часто не мають доступу до інвестицій у цифрові технології, бракує кадрів, бізнес-моделі не адаптовані до роботи в цифровому середовищі. Це обмежує продуктивність, гнучкість, інноваційний потенціал та здатність виходити на нові ринки. Розвиток цифрової трансформації реального сектору має стати пріоритетом державної індустріальної політики.

Попри ці виклики, цифрова економіка України має значний потенціал. Перш за все країна володіє потужним людським капіталом у сфері ІТ. Українські програмісти, інженери, аналітики є конкурентоспроможними на глобальному ринку, а ІТ-сектор стабільно демонструє високі темпи зростання, формуючи значну частину експортних надходжень. Розвиток внутрішнього ІТ-продукту, зростання частки R&D-компаній, підтримка технологічного підприємництва здатні перетворити ІТ на двигун економічного зростання.

Перспективні також цифрові державні ініціативи, зокрема платформа «Дія», яка стала прикладом успішного впровадження електронного врядування. Цифровізація публічних послуг сприяє зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості, боротьбі з корупцією, покращенню якості взаємодії з громадянами. Водночас ці технології створюють інфраструктуру, яку може використовувати бізнес, зокрема, для електронної



ідентифікації, цифрових контрактів, відкритих даних. Значну увагу також приділяють інтеграції України у глобальний цифровий простір. Поглиблення співпраці з ЄС у сфері цифрових ринків, доступ до міжнародних ініціатив, участь у технологічних альянсах дозволяють залучати інвестиції, обмінюватися досвідом, розвивати транснаціональні IT-проєкти. Перспектива входження до Єдиного цифрового ринку ЄС відкриває нові можливості для національного бізнесу. Отже, цифрова економіка України перебуває на етапі активного формування. Хоча процес супроводжується суттєвими викликами, саме цифрова трансформація здатна забезпечити економічну модернізацію, інноваційний прорив і підвищення конкурентоспроможності. За умови сталого інституційного розвитку, підтримки з боку держави та ефективного залучення людського капіталу, Україна має перспективи стати повноцінним гравцем у глобальній цифровій економіці.



РОЗДІЛ 17

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Тема 1. ВСТУП ДО АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ

- 1. Історія розвитку наукової доброчесності та наукової етики.**
- 2. Визначення поняття "академічна доброчесність" та її значення у науковій діяльності.**
- 3. Академічна доброчесність в навчальному процесі викладачів та студентів.**
- 4. Встановлення етичних стандартів у науковій діяльності та їх значення.**
- 5. Система заходів університету щодо академічної доброчесності.**

1. Історія розвитку наукової доброчесності та наукової етики

Формування принципів наукової доброчесності є результатом багатовікової еволюції уявлень про моральну відповідальність вченого, об'єктивність пізнання, повагу до істини та до інтелектуального внеску інших. Ще у працях античних філософів – Сократа, Платона, Арістотеля висловлювалися думки про чесність як невід'ємну рису шукача знання. Ці автори вбачали у правдивості не лише індивідуальну чесноту, а й етичну вимогу до філософа й педагога. Істинне пізнання, за їхнім переконанням, можливе лише за умови моральної чистоти та відмови від обману, як щодо себе, так і щодо інших.

Середньовіччя внесло значні обмеження на свободу наукової думки, оскільки більшість університетських структур підпорядковувалися церковним нормам. Проте вже в



тогочасних університетах почали формуватися перші регламентовані моделі академічної поведінки: внутрішні правила для студентів, обов'язки викладачів, умови проходження іспитів, вимоги до підготовки публічних дискусій і трактатів. І хоча автономія мислення була суттєво обмежена, саме інституціоналізована форма освітнього процесу заклала основу для подальшого розвитку формальних етичних норм.

У добу Відродження, а згодом у період Просвітництва, наука починає набувати статусу окремого суспільного інституту. Розвивається методологія наукового дослідження, формуються вимоги до прозорості експериментів, точності джерел, логічності доказів. На перший план виходять вимоги до ретельності, документальності, достовірності, що стали невід'ємною частиною академічного стандарту. У цей час виникає традиція письмового академічного звіту про результати прототип сучасної наукової публікації. У працях Рене Декарта, Френсіса Бекона, Іммануїла Канта викристалізовується уявлення про моральну автономію дослідника як основу наукової гідності, відповідальності перед науковою спільнотою та суспільством.

XIX століття знаменувався процесами інституціоналізації науки – створенням академій наук, наукових товариств, наукових журналів. Наука ставала соціальною функцією, а тому наукова репутація та академічна доброчесність починають визначати не лише якість роботи, а й кар'єру дослідника. З огляду на зростаючу роль експериментального методу, важливими стають питання відтворюваності результатів, точності звітів, достовірності в обробці даних, об'єктивності тлумачень. Наукові спільноти починають створювати перші формалізовані етичні правила для членства в академіях та редакційних колегіях.

Проте саме XX століття виявив потребу у формалізації етичних засад наукової діяльності. Наслідки зловживань наукою в тоталітарних режимах, використання наукових знань у воєнних цілях, експерименти над людьми без їхньої згоди – усе це стало



підґрунтям для міжнародної реакції. Після Другої світової війни світова наукова спільнота усвідомила необхідність нормативного захисту людської гідності в дослідженнях. Відповіддю стало створення Нюрнберзького кодексу (1947), що встановив основи етичної поведінки під час експериментів над людьми. У 1964 р. було ухвалено Гельсінську декларацію – ключовий документ біоетики, який і сьогодні регламентує проведення клінічних досліджень та експериментів на людях.

У другій половині XX століття питання академічної доброчесності починають охоплювати не лише сферу біомедичних досліджень, але й усі галузі науки та вищої освіти. Формується поняття академічної репутації як комплексного результату не лише наукових досягнень, а й відповідальної поведінки, дотримання норм публікації, рецензування, авторства. З'являються перші кодекси честі у вищих навчальних закладах, які стали формою саморегуляції академічного середовища.

У 1990-х роках утворюються спеціалізовані інституції – COPE (Committee on Publication Ethics), ORI (Office of Research Integrity), ALLEA (All European Academies), які розробляють міжнародні стандарти академічної доброчесності. До таких стандартів належать: прозоре рецензування, запобігання плагіату, уникнення «дублювання» публікацій, визнання співавторства, фіксація конфлікту інтересів тощо.

У XXI столітті під впливом глобалізації, цифровізації й відкритості освіти академічна доброчесність набуває особливого значення. Виникають нові виклики: автоматизоване створення текстів, доступ до чужих робіт без ліцензії, підвищення обсягів несанкціонованого використання матеріалів. Водночас зростає усвідомлення того, що академічна доброчесність – не лише правовий чи інституційний регламент, а перш за все – ціннісна категорія, що забезпечує довіру до академічного знання як такого.

Отже, становлення академічної доброчесності – це



багатовимірний процес формування норм і практик, які гарантують етичність освітнього й наукового середовища. Вона є водночас результатом історичного досвіду, відповіддю на етичні виклики часу та передумовою стабільності академічної спільноти.

2. Визначення поняття «академічна доброчесність» та її значення у науковій діяльності

У сучасному освітньому та науковому дискурсі поняття «академічна доброчесність» посідає ключове місце, оскільки визначає не лише характер освітньої діяльності, але й довіру до її результатів. Академічна доброчесність – це не просто набір формальних норм; вона є уособленням етичної культури навчального та наукового процесів, що передбачає внутрішню моральну настанову на правдивість, самостійність, відповідальність і повагу до праці інших.

У загальному розумінні академічна доброчесність – це система цінностей, яка ґрунтується на чесності, відповідальності, справедливості, відкритості, повазі до інтелектуальної власності, дотриманні наукової об'єктивності. Вона вимагає від кожного учасника академічного середовища дотримання високих стандартів поведінки під час навчання, викладання, досліджень та публікаційної діяльності.

У законодавчому полі України поняття академічної доброчесності визначено статтею 42 Закону України «Про освіту», де зазначено: «Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та здійснення наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання і/або наукових досягнень». Це визначення підкреслює не лише індивідуальну, а й суспільну функцію доброчесності – формування довіри до результатів наукової та освітньої діяльності.

До ключових принципів академічної доброчесності



належать:

- чесність – надання достовірної інформації, уникнення фальсифікації та фабрикації даних, самостійне виконання завдань;
- відповідальність – усвідомлення наслідків академічних порушень та готовність нести за них відповідальність;
- справедливість – об'єктивне оцінювання, недопущення дискримінації та фаворитизму;
- повага – коректне ставлення до викладачів, студентів, рецензентів, учасників досліджень;
- довіра – взаємне дотримання обіцянок, конфіденційності, чесність у співпраці;
- відкритість – публічність джерел, доступність методів, прозорість рецензування.

Ці принципи уніфіковані в міжнародній академічній спільноті та закріплені в низці авторитетних документів: Декларації Сінгапуру (2010), Європейському кодексі доброчесності (ALLEA, 2017), рекомендаціях COPE (Committee on Publication Ethics), а також у політиках академічних установ.

Академічна доброчесність має безпосередній вплив на академічну репутацію як індивіда, так і установи. Для дослідника вона означає професійну надійність, авторитет серед колег, право на участь у спільних проєктах, грантах, наукових конференціях. Для закладу вищої освіти – підґрунтя визнання дипломів, сертифікатів, рейтингів, співпраці з міжнародними партнерами. Академічна репутація формується не лише на основі кількості публікацій чи наукових досягнень, але й на основі прозорості, послідовності та етичної якості дослідницької діяльності.

Порушення принципів академічної доброчесності, таких як плагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, порушення авторського права, конфлікт інтересів, «продаж» дипломних робіт, підривають не лише особистий статус учасника процесу, але й загальну довіру до системи освіти. Саме тому боротьба з



такими проявами не обмежується лише адміністративним реагуванням, а передбачає створення цілісної профілактичної політики.

Профілактичний підхід передбачає інтеграцію академічної доброчесності у навчальний процес через відповідні курси, семінари, лекції, а також через приклад етичної поведінки з боку викладачів та адміністрації. Навчання студентів правилам академічного письма, ознайомлення з вимогами до цитування, аналіз типових порушень – усе це формує у здобувачів освіти здатність до самостійного, етичного мислення.

Крім того, академічна доброчесність відіграє важливу роль у контексті відкритої науки. Зростає значення таких механізмів, як відкритий доступ до публікацій, відкриті дані, відкриті рецензії. Вони забезпечують не лише ширший доступ до наукової інформації, а й підвищують її прозорість, верифікованість і перевірюваність. Це сприяє розвитку доброчесності на новому рівні через публічну звітність, можливість зовнішньої експертизи та взаємну відповідальність дослідників.

Отже, академічна доброчесність – це не лише набір формальних норм, а ключовий чинник формування якісного освітнього середовища, ефективної наукової діяльності, міжнародної співпраці та суспільної довіри до академічної спільноти.

3. Академічна доброчесність у навчальному процесі викладачів та студентів

У системі вищої освіти академічна доброчесність виконує не тільки регулятивну, а й виховну, формуючу та інституційну функцію. Вона пронизує всі аспекти навчального процесу – від підготовки лекційного матеріалу до оцінювання результатів навчання. Як для студентів, так і для викладачів, дотримання академічної доброчесності є необхідною умовою особистого розвитку, належності до академічної спільноти, що керується загальноновизнаними етичними цінностями.



Участь студентів у навчальному процесі передбачає не лише здобуття знань, а й дотримання норм академічної етики під час складання іспитів, виконання курсових, дипломних та науково-дослідних робіт. Порушенням академічної доброчесності з боку студентів вважаються:

- списування на контрольних роботах, іспитах або в ході виконання завдань;
- плагіат – подання чужого тексту, ідей або наукових результатів як власних без належного посилання;
- фабрикація або фальсифікація – вигадкування даних, зміна результатів досліджень;
- неавторське виконання – замовлення робіт, використання матеріалів без авторської участі;
- самоплагіат – повторне подання вже виконаної роботи як нової без попередження;
- неправомірне використання джерел – відсутність цитування, перекручування цитат, маніпулювання першоджерелами.

У цьому контексті надзвичайно важливе формування у студентів не просто обізнаності про наслідки порушень, а й усвідомлення цінності самостійної інтелектуальної діяльності. Академічне письмо, аналітичне мислення, критична оцінка джерел, логічне структурування матеріалу – це ті компетентності, що формуються через навчання доброчесній поведінці, а не через страх покарання. Університети дедалі частіше інтегрують у навчальний процес курси з академічного письма, в яких студенти навчаються не лише техніці цитування, а й основам формування власної аргументації та стилю.

Зі свого боку викладачі виконують ключову роль як етичні лідери академічного процесу. Вони не тільки мають демонструвати приклад доброчесної поведінки, а й активно сприяти формуванню відповідального академічного середовища. До проявів академічної недоброчесності з боку викладачів можна віднести:



- упереджене оцінювання;
- необґрунтоване заниження або завищення оцінок;
- використання праць студентів без визнання авторства;
- непослідовне або вибіркове дотримання вимог програми;
- неетичне ставлення до студентів або колег;
- використання службового становища в особистих цілях.

Викладачі мають забезпечувати прозорість навчального процесу, чітко формулювати критерії оцінювання, надавати зворотний зв'язок, обґрунтовувати оцінки. Вони також повинні бути готовими до конструктивної комунікації з боку студентів, підтримувати ініціативи, спрямовані на поширення культури доброчесності, та розвивати курси з академічного письма й критичного мислення.

Особливе значення має роль викладача як наставника. Етичний супровід студентської діяльності, відкрите обговорення прикладів порушень, аналіз академічних казусів і рефлексія над помилками – це дієві інструменти, що сприяють формуванню цілісного етичного мислення у студентів. Викладачі, які відкрито демонструють свою позицію щодо етичних питань, формують середовище довіри та відповідальності.

У сучасних університетах усе більшої уваги набуває системна політика у сфері академічної доброчесності. Це включає:

- наявність положення про академічну доброчесність;
- створення етичних комісій для розгляду випадків порушення норм;
- використання програм перевірки на плагіат;
- організацію профілактичних заходів – тренінгів, лекцій, семінарів;
- інтеграцію принципів доброчесності в освітні програми.

Університети, що мають репутацію лідерів у сфері академічної доброчесності, реалізують стратегії, спрямовані на підтримку студентів у процесі формування їхнього академічного стилю. Це може включати консультаційні служби, доступ до



ресурсів із наукового письма, відкриті архіви курсових та дипломних робіт як приклади доброчесної практики. Зокрема, в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича функціонують електронні бази робіт, що дозволяють забезпечити прозорість перевірки на унікальність.

Інституціональна політика доброчесності повинна також передбачати чітко визначені санкції за порушення. Проте ефективність доброчесного середовища забезпечується не суворістю покарань, а прозорістю, передбачуваністю та неупередженістю процедур. Саме баланс між профілактикою і відповідальністю створює умови, за яких доброчесність стає частиною академічної ідентичності кожного.

У навчальному процесі важливо враховувати також культурні, соціальні та мотиваційні чинники, що впливають на академічну поведінку. Зокрема, брак навичок роботи з літературою, недостатня підтримка в адаптації до вимог вищої освіти, високий рівень конкуренції, емоційне вигорання можуть спонукати студентів до порушень. Саме тому підтримка, наставництво, відкритий діалог між студентами й викладачами є запорукою формування стійкого доброчесного середовища.

Отже, академічна доброчесність у навчальному процесі є не просто набором правил, а культурою, що формується через освітню практику, взаємну повагу, послідовність, приклад і підтримку. Вона лежить в основі якісної освіти, яка здатна виховати не лише фахівця, але й громадянина з високим рівнем відповідальності та етичної свідомості.

4. Встановлення етичних стандартів у науковій діяльності та їх значення

Наукова діяльність, як інтелектуальна та соціальна практика, неможлива без дотримання етичних норм, що забезпечують її об'єктивність, прозорість та довіру з боку академічної спільноти й суспільства загалом. Етичні стандарти виконують ключову функцію – вони виступають не лише регулятором поведінки



дослідників, а й критерієм наукової легітимності. Дотримання таких стандартів є необхідною умовою для реалізації як фундаментальних, так і прикладних досліджень.

Етичні стандарти наукової діяльності – це сукупність принципів, норм і правил, які визначають допустимі межі наукового пошуку, забезпечують інтелектуальну чесність, повагу до прав людини, об'єктивність результатів, запобігають шахрайству й конфліктам інтересів. Ці стандарти мають як універсальний характер (визнані у глобальній науковій спільноті), так і локальний (закріплені у внутрішніх регламентах університетів, наукових установ, редакційних політик наукових видань).

До ключових компонентів етичної поведінки в науці належать:

- достовірність та об'єктивність під час збору, аналізу та інтерпретації даних;
- заборона фальсифікації та фабрикації – вигадкування результатів, підгонка даних під бажані висновки;
- чітке визначення авторства – відповідність між внеском у дослідження та включенням до списку авторів;
- етичне ставлення до учасників дослідження – інформована згода, конфіденційність, добровільна участь;
- прозорість у фінансуванні – вказівка джерел підтримки, уникнення конфлікту інтересів;
- дотримання правил цитування – повага до інтелектуальної власності, унеможливлення плагіату;
- етика рецензування – об'єктивність, анонімність, конфіденційність;
- відповідальність за публікації – подання однієї й тієї самої роботи лише в одне видання, відкритість методології.

Порушення етичних стандартів у науковій сфері може мати серйозні наслідки: від відкликання публікацій до репутаційних втрат, фінансових санкцій, втрати права на отримання грантів або участь у міжнародних проектах. Ситуації наукової



недоброчесності (наприклад, «псевдопублікації», «фейкові журнали», маніпуляції з авторством) стали викликом для академічного середовища XXI століття, особливо в умовах зростання значення рейтингових показників і тиску наукової продуктивності.

Важливу роль у регулюванні етичних норм відіграють міжнародні документи: Сінгапурська декларація (2010), Кодекс ALLEA, стандарти COPE, а також декларації ВООЗ для біомедичних досліджень. В Україні відповідним настановам відповідає Етичний кодекс науковця НАН України, що містить принципи відповідальності, доброчесності, відкритості та поваги до колег і суспільства.

В освітньому контексті запровадження етичних стандартів відбувається через:

- формування внутрішніх положень про наукову доброчесність у ЗВО;
- створення комітетів з етики досліджень;
- етичну експертизу тем дипломних, курсових і наукових робіт;
- використання антиплагіатних систем;
- навчання основам етики дослідника.

У Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича діє комплексна система регулювання академічної етики. Створено комісію з академічної доброчесності, впроваджено програмне забезпечення для виявлення збігів у текстах, розроблено інструкції з цитування та самостійного оформлення робіт. Такий підхід не лише забезпечує контроль, але й сприяє формуванню етичної культури через превентивні й освітні механізми.

Окремий аспект – етика публікаційної діяльності. Науковці повинні дотримуватися правил, встановлених науковими журналами: уникати дублювання, повідомляти про потенційні конфлікти інтересів, відкривати доступ до даних, що підтверджують висновки дослідження. Дедалі більше видань



запроваджують етичні чек-листи, які автори підписують перед поданням матеріалів. Рецензенти, своєю чергою, несуть моральну відповідальність за неупереджене оцінювання.

Етичні стандарти в науці сприяють також розвитку міжнародної співпраці. Установи, що демонструють послідовне дотримання доброчесності, мають більше шансів на участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, COST та інших ініціативах, де академічна репутація є ключовим критерієм відбору.

Отже, етичні стандарти в науковій діяльності не є другорядним елементом, а становлять основу академічного середовища, орієнтованого на якість, відповідальність і довіру. Їх дотримання – необхідна умова збереження автономії науки й суспільної підтримки досліджень як інструменту прогресу.

5. Система заходів університету щодо академічної доброчесності

Забезпечення академічної доброчесності в сучасному закладі вищої освіти є складним і багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу та інтеграції етичних принципів у всі компоненти освітньої й наукової діяльності. Ефективна система заходів передбачає як профілактику порушень, так і створення умов для формування стійкої культури доброчесності в академічному середовищі.

Університетська політика доброчесності зазвичай базується на таких елементах:

1. Нормативно-правове забезпечення

Основою є розробка та прийняття внутрішніх документів, що регулюють принципи академічної етики. Це можуть бути:

- Кодекс академічної доброчесності;
- Положення про дотримання доброчесності в навчальній, науковій та адміністративній діяльності;
- Положення про перевірку на плагіат;
- Інструкції з оформлення наукових та кваліфікаційних робіт.



У Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича діють офіційні регламенти, які встановлюють чіткі вимоги до самостійного виконання студентами робіт, а також визначають відповідальність за порушення доброчесності, що охоплюють як освітню, так і дослідницьку компоненти.

2. Створення організаційної інфраструктури

До інституційних механізмів підтримки академічної доброчесності належать:

- створення етичних комісій або комісій із забезпечення доброчесності;
- призначення уповноважених осіб або радників з питань етики;
- формування консультативних центрів для підтримки викладачів і студентів.

Такі органи розглядають скарги щодо порушень, здійснюють експертизу робіт, розробляють рекомендації щодо профілактики недоброчесної поведінки. У ЧНУ, наприклад, діє комісія, уповноважена перевіряти студентські й наукові роботи на плагіат та порушення авторських прав. Комісія має право ініціювати внутрішнє розслідування, пропонувати методичні зміни до курсів та готувати аналітичні довідки для адміністрації.

3. Освітня діяльність та превентивна просвіта

Одним із найважливіших напрямів є навчання принципам доброчесності. Це включає:

- включення модулів з академічної доброчесності в програми бакалаврату й магістратури;
- проведення тренінгів, семінарів, лекцій, інтерактивних занять;
- запровадження дисциплін з академічного письма, методології досліджень, етики науковця.

Важливе також виховання відповідального ставлення до джерел, критичного мислення, навичок аргументованого доведення власної позиції. У ЧНУ реалізуються освітні заходи, спрямовані на ознайомлення студентів із формами плагіату,



принципами цитування, основами структурування наукового тексту. Проводяться відкриті консультації та майстер-класи з академічного письма.

4. Використання цифрових інструментів

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій є невід'ємною частиною сучасної системи забезпечення доброчесності:

- впровадження програм для виявлення текстових збігів (StrikePlagiarism, Unicheck, Turnitin);
- створення електронних баз даних студентських і наукових робіт;
- цифрове рецензування кваліфікаційних робіт;
- аналітика порушень.

Ці інструменти дозволяють не лише виявляти плагіат, але й аналізувати динаміку порушень, визначати ризикові категорії, а також формувати статистичну звітність. У ЧНУ перевірка на плагіат є обов'язковою процедурою для кожної курсової, бакалаврської та магістерської роботи. Пороговий рівень оригінальності встановлюється окремим нормативом, а результати перевірки є підставою для допуску до захисту.

5. Підтримка етичної академічної культури

Не менш важливе формування емоційно-ціннісного ставлення до принципів академічної доброчесності. Це здійснюється через:

- публічне обговорення етичних кейсів;
- мотиваційні програми та конкурси для доброчесних студентів;
- популяризацію кращих практик;
- створення позитивного морального клімату в академічному середовищі.

Університети проводять тематичні тижні академічної доброчесності, організовують студентські ініціативи, публікують поради щодо уникнення недоброчесної поведінки. У ЧНУ, зокрема, діє практика відзначення найкращих курсових і



дипломних робіт, виконаних із дотриманням академічної етики, а також проведення відкритих лекцій за участю експертів з етики.

6. Встановлення чіткої системи санкцій

Наявність передбачуваних та чітко прописаних санкцій сприяє формуванню справедливого академічного середовища. До таких заходів можуть належати:

- попередження, зниження оцінки, повторне виконання завдання;
- анулювання роботи, відсторонення від захисту;
- відрахування з університету (у разі системних порушень);
- позбавлення наукового ступеня або звання (у разі виявлення плагіату в дисертаціях).

Тема 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

1. Нормативні акти, що регулюють академічну доброчесність: законодавчі акти, міжнародні стандарти, етичні кодекси.

2. Законодавство щодо авторського права та інтелектуальної власності в науковій діяльності: правові аспекти охорони авторських прав, захист власної інтелектуальної власності, відповідальність за порушення прав.

3. Міжнародні стандарти з наукової доброчесності: заборона на плагіат, вимоги до оформлення документів, відкритість та прозорість наукової діяльності.

4. Порушення нормативно-правових вимог щодо академічної доброчесності: відповідальність за порушення законодавства.

5. Можливості захисту від порушень академічної доброчесності: правові механізми захисту, процедури скарг та апеляцій.



1. Нормативні акти, що регулюють академічну доброчесність: законодавчі акти, міжнародні стандарти, етичні кодекси

Академічна доброчесність як фундаментальна складова якісної освіти та наукової діяльності ґрунтується на дотриманні визначених нормативно-правових вимог, що охоплюють національне законодавство, міжнародні документи й локальні етичні кодекси. Її забезпечення потребує системного правового регулювання, яке охоплює як загальні принципи академічної етики, так і спеціалізовані положення про відповідальність за порушення академічних норм. Розгляд нормативних актів, що регулюють академічну доброчесність, передбачає аналіз чинного законодавства, міжнародних стандартів, а також галузевих рекомендацій і локальних документів.

Правове регулювання академічної доброчесності в Україні здійснюється на основі низки ключових законодавчих актів. Найбільш вагомим із них є Закон України «Про освіту», прийнятий у 2017 році, який уперше на нормативному рівні закріпив поняття академічної доброчесності. У статті 42 цього Закону академічна доброчесність визначається як сукупність етичних принципів і визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу. Закон передбачає перелік порушень (зокрема плагіат, фабрикацію, фальсифікацію, списування, хабарництво, самоплагіат) та можливі форми відповідальності – від анулювання результатів навчання до відрахування з навчального закладу чи позбавлення наукового ступеня.

Іншим важливим документом є Закон України «Про вищу освіту» (2014), який деталізує засади академічної автономії та відповідальності закладів вищої освіти за дотримання академічної доброчесності. Закон регламентує повноваження вчених рад, наглядових рад і інших органів управління щодо моніторингу та забезпечення доброчесності, а також визначає механізми перевірки освітніх і наукових робіт на дотримання



етичних стандартів.

Крім того, у сфері наукової діяльності застосовуються положення Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015), який передбачає зобов'язання науковців діяти відповідно до норм етики дослідника. Закон акцентує на потребі підтримки етичних стандартів у процесі створення, оприлюднення й упровадження результатів досліджень.

Важливу роль у забезпеченні правового поля відіграють також підзаконні нормативні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, методичні рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Зокрема, наказ МОН №768 від 06.07.2022 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення академічного плагіату» надає інституційні інструменти для виявлення і реагування на факти недоброчесної поведінки в освітньому процесі.

Особливу групу нормативних засад становлять міжнародні стандарти, які, хоча й не мають прямої юридичної сили в межах української юрисдикції, відіграють важливу роль у гармонізації вітчизняного освітнього простору з європейським та світовим. Серед них:

- Сінгапурська декларація з наукової доброчесності (Singapore Statement on Research Integrity, 2010) містить базові принципи чесності, прозорості, поваги та підзвітності в науковій діяльності;

- Європейський кодекс дослідницької доброчесності (European Code of Conduct for Research Integrity, 2017), підготовлений ALLEA (All European Academies), визнає чотири базові цінності: чесність, надійність, повагу й підзвітність;

- Декларація з академічної доброчесності ICAI (International Center for Academic Integrity) формулює шість ключових принципів: чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність і мужність.

Ці документи стали основою для розробки внутрішніх



положень у закладах освіти, а також для створення інституційних політик академічної етики в межах програм міжнародної співпраці та акредитації.

Окрему категорію правових актів становлять етичні кодекси – як загальнонаціональні, так і локальні. В Україні функціонує Етичний кодекс науковця, ухвалений Національною академією наук України, який містить загальні положення щодо відповідальності дослідника перед науковою спільнотою, суспільством та самим собою. Кодекс встановлює вимоги до академічної доброчесності в аспекті дотримання правдивості, об'єктивності, поваги до авторства та етичного ставлення до об'єкта дослідження.

Крім національного рівня, багато університетів і наукових установ мають власні етичні кодекси або положення про академічну доброчесність, які конкретизують загальні норми у межах освітнього чи наукового процесу. Такі документи зазвичай охоплюють: визначення порушень, процедури перевірки, права і обов'язки учасників процесу, можливі санкції, порядок оскарження рішень.

Підсумовуючи, зазначимо: нормативно-правове регулювання академічної доброчесності охоплює сукупність національних законодавчих актів, підзаконних нормативів, міжнародних декларацій і локальних етичних документів. Таке багаторівневе середовище створює основу для формування прозорості, відповідальності та якісної академічної культури.

2. Законодавство щодо авторського права та інтелектуальної власності в науковій діяльності

У сучасному академічному середовищі законодавство у сфері авторського права та інтелектуальної власності є важливою складовою забезпечення академічної доброчесності. Знання і дотримання норм, що регулюють правовий захист результатів інтелектуальної праці, є необхідною умовою чесної наукової діяльності, дотримання етичних стандартів і



запобігання плагіату.

В Україні охорона авторських прав ґрунтується на Цивільному кодексі України, Законі України «Про авторське право і суміжні права» (1993, із подальшими змінами), а також на відповідних міжнародних договорах, учасницею яких є держава. Зокрема, Україна ратифікувала Бернську конвенцію про охорону літературних і художніх творів (1886), Угоду про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС) та приєдналася до Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO).

Відповідно до чинного законодавства, авторське право поширюється на всі твори науки, літератури і мистецтва, зокрема – на наукові статті, дисертації, монографії, освітні посібники, лекції, дослідницькі звіти, електронні публікації тощо. Право виникає автоматично з моменту створення твору, не вимагаючи спеціальної реєстрації, і охороняється протягом життя автора та 70 років після його смерті. Автор має особисті немайнові права (на авторство, на ім'я, на недоторканність твору) та майнові права (право на використання твору, дозволи, винагороду).

У сфері наукової діяльності надзвичайно важлива правова охорона об'єктів інтелектуальної власності, яка поширюється не лише на авторські твори, а й на винаходи, корисні моделі, наукові відкриття, бази даних, програмне забезпечення, топографії інтегральних мікросхем, раціоналізаторські пропозиції тощо. Для набуття охорони таких об'єктів часто потрібна реєстрація через Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УНІОІ) або міжнародні органи.

Охорона авторських прав є ключовою умовою забезпечення академічної доброчесності, оскільки вона:

- запобігає неправомірному використанню результатів чужої праці;
- захищає право автора на визнання й винагороду;



- створює умови для розвитку наукового обміну на засадах взаємної поваги;
- забезпечує правову визначеність при співавторстві, ліцензуванні, публікації.

Порушення авторського права у науковій діяльності трактується як серйозне академічне правопорушення. Найпоширенішими є:

- плагіат – оприлюднення чужого твору чи його частин під власним іменем;
- самоплагіат – подання ідентичного або подібного змісту в кількох роботах без належного посилання;
- фальсифікація авторства – невизнання внеску співавторів, несанкціоноване додавання імен;
- незаконне відтворення – публікація без згоди автора;
- порушення ліцензійних умов – використання об'єктів авторського права всупереч умовам відкритого доступу (наприклад, Creative Commons).

Згідно з українським законодавством, за порушення авторських прав передбачена цивільна, адміністративна та кримінальна відповідальність. Це може включати:

- відшкодування матеріальної та моральної шкоди;
- штрафи;
- анулювання результатів навчання чи досліджень;
- заборону на захист наукової роботи;
- кримінальну відповідальність у разі систематичних чи значних порушень (ст. 176 КК України).

Для захисту авторських прав в освітньому середовищі створюються інституційні механізми контролю:

- запровадження антиплагіатних систем перевірки;
- розробка внутрішніх політик ЗВО щодо охорони інтелектуальної власності;
- оформлення ліцензійних угод;
- інформування студентів і науковців про права та відповідальність.



У сучасному контексті значну роль відіграє концепція відкритої науки (Open Science), яка передбачає вільний доступ до результатів досліджень, але за умови суворого дотримання правил авторства й належного посилання на джерела. Розширення відкритого доступу (наприклад, через репозитарії, препринт-сервери, журнали відкритого типу) вимагає особливої уваги до дотримання ліцензійних умов (наприклад, Creative Commons Attribution 4.0 International).

Крім охорони, важлива також реалізація прав інтелектуальної власності. Наприклад, автор може передавати свої права видавництву або університету, укладати ліцензійні договори, відкликати ліцензії в разі порушень. При цьому будь-яка передача прав має оформлюватися письмово, із чітким зазначенням обсягу, строку, території та умов використання твору.

У межах академічної доброчесності критично важливо також визначати правила співавторства, зокрема мінімальний внесок, необхідний для включення до авторського колективу, порядок визначення черговості імен, етичні вимоги до включення студентів і викладачів у публікації. Недотримання цих вимог розглядається як порушення професійної етики.

Отже, дотримання законодавства про авторське право та інтелектуальну власність не лише захищає науковців і освітян від порушень, а й формує культуру поваги до результатів інтелектуальної праці як одне з базових положень академічної доброчесності.

3. Міжнародні стандарти з наукової доброчесності: заборона на плагіат, вимоги до оформлення документів, відкритість та прозорість наукової діяльності

Наукова доброчесність у глобальному вимірі є ключовим фактором довіри до результатів досліджень, а також базовим орієнтиром для академічного співтовариства щодо допустимих форм поведінки в науковій діяльності. Міжнародні стандарти у



цій сфері спрямовані на уніфікацію підходів до оцінки етичної поведінки дослідників, забезпечення прозорості досліджень, запобігання академічному шахрайству, зокрема плагіату, та підвищення якості наукової комунікації.

Провідним документом, який визначає принципи академічної доброчесності в контексті наукової діяльності, є Сінгапурська декларація з наукової доброчесності (2010). Вона була ухвалена в результаті глобального діалогу експертів і дослідників та встановлює чотири основоположні принципи: чесність у всіх аспектах дослідження, підзвітність щодо використання ресурсів, прозорість методології та результатів, а також повага до всіх учасників дослідницького процесу. Ця декларація рекомендується для використання як базовий етичний орієнтир університетам, науковим установам, фондам та журналам.

Ще одним авторитетним документом є Європейський кодекс доброчесності в наукових дослідженнях (ALLEA, 2017). Він описує ключові етичні норми, такі як: обов'язок уникати плагіату, належно визнавати джерела, забезпечувати достовірність даних, уникати маніпулювання результатами, дотримуватись принципів відкритості доступу, а також нести відповідальність за вплив наукової діяльності на суспільство. Кодекс надає практичні рекомендації для політик доброчесності в наукових установах, зокрема щодо внутрішніх механізмів запобігання порушенням і вирішення конфліктів.

Важливу роль у формуванні міжнародної етики публікаційної діяльності відіграє Комітет з етики публікацій (COPE) – міжнародна організація, що розробила численні настанови та етичні схеми реагування на плагіат, дублювання, фальсифікацію, конфлікт інтересів тощо. Журнали, які приєдналися до COPE, зобов'язані дотримуватись принципів прозорості та доброчесного редагування.

Одним із ключових вимог міжнародних стандартів є заборона плагіату, який трактується як використання чужих ідей,



текстів або результатів без належного посилання. У глобальному академічному просторі плагіат прирівнюється до серйозного порушення академічної етики, що веде до втрати репутації, відкликання публікацій, заборони на участь у грантових програмах або розірвання трудових контрактів.

Профілактика плагіату забезпечується через:

- застосування міжнародно визнаних систем виявлення текстових збігів;
- навчання студентів і науковців правилам цитування;
- вимоги до оформлення джерел відповідно до стандартів APA, MLA, Chicago, IEEE тощо;
- політики відкритого доступу з чітким ліцензуванням Creative Commons.

У центрі міжнародних стандартів також знаходиться вимога відкритості та прозорості наукової діяльності, що реалізується через концепції «відкритої науки» та «відкритого доступу». Відкритість полягає не лише у публікації результатів, а й у:

- забезпеченні вільного доступу до даних (Open Data);
- відкритості кодів і методик (Open Methodology);
- попередній публікації в препринт-архівах;
- відкритому рецензуванні (Open Peer Review).

Такі підходи відповідають Декларації DORA (San Francisco Declaration on Research Assessment), яка закликає науковців оцінювати не лише журнали, в яких опубліковано результати, а й самі результати, прозорість методів, доступність даних і відкритість дискусії.

Вимоги до оформлення наукових документів у міжнародній практиці також мають стандартизований характер. Зокрема:

- назви, анотації й ключові слова мають бути чітко структуровані;
- методологія повинна бути прозора та відтворювана;
- результати мають супроводжуватися статистичним обґрунтуванням;



- посилання мають бути оформлені відповідно до обраного стилю;
- авторство має базуватись на чіткому внеску, а не на формальних посадах.

З огляду на загальносвітові тенденції, академічні установи дедалі частіше впроваджують внутрішні політики, гармонізовані з міжнародними стандартами, що включають:

- розробку локальних кодексів доброчесності;
- включення модулів з етики до освітніх програм;
- створення комісій із дотримання стандартів доброчесності;
- впровадження антиплагіатних платформ, які підтримують міжнародні мови й формати;
- адаптацію вимог до наукових текстів під міжнародні практики.

У результаті, міжнародні стандарти не лише задають орієнтири для поведінки науковця, а й утворюють нормативне середовище, в якому забезпечується відповідальність, прозорість, репутаційна сталість та відкритість академічної спільноти.

4. Порушення нормативно-правових вимог щодо академічної доброчесності: відповідальність за порушення законодавства

Порушення академічної доброчесності становить серйозну загрозу для якості освітнього процесу, репутації закладів вищої освіти, довіри до наукових результатів та національної академічної системи загалом. У відповідь на цю загрозу законодавство України, а також міжнародні практики передбачають різні форми відповідальності – адміністративної, дисциплінарної, цивільної та кримінальної залежно від характеру, обсягу й наслідків порушення.

Відповідно до Закону України «Про освіту» (ст. 42), серед найбільш поширених форм порушення академічної



доброчесності фігурують:

- плагіат – використання чужих ідей, текстів, результатів без належного цитування;
- фабрикація – вигадання неіснуючих даних або результатів дослідження;
- фальсифікація – спотворення чи маніпуляція фактичними даними;
- самоплагіат – подання власного раніше опублікованого матеріалу без відповідного посилання;
- обман під час освітнього процесу – списування, підробка документів, замовні роботи;
- неетична співпраця – приписування авторства тим, хто не зробив внеску, або приховування справжніх співавторів;
- хабарництво – отримання або надання неправомірної вигоди за успішне складання іспитів, заліків, захисту робіт тощо.

Кожна із зазначених форм вважається порушенням норм законодавства та внутрішніх положень освітніх установ. Залежно від тяжкості порушення застосовуються санкції.

1. Дисциплінарна відповідальність

Згідно з ч. 6 ст. 42 Закону України «Про освіту», за порушення академічної доброчесності до здобувачів освіти можуть застосовуватись такі заходи впливу:

- повторне проходження оцінювання (заліку, іспиту, захисту тощо);
- зниження оцінки;
- анулювання результатів навчання;
- відрахування з закладу освіти.

До педагогічних і науково-педагогічних працівників можуть бути застосовані:

- зауваження, догана;
- анулювання результатів наукової роботи;
- позбавлення права на керівництво кваліфікаційними роботами;
- дострокове розірвання трудового договору (контракту).



2. Адміністративна та цивільна відповідальність

У випадках порушення авторського права (наприклад, плагіат у наукових публікаціях, несанкціоноване використання чужих творів) застосовується Кодекс України про адміністративні правопорушення. Зокрема, ст. 51-2 передбачає адміністративне стягнення за незаконне використання об'єкта права інтелектуальної власності. Санкції включають штрафи, конфіскацію матеріалів, які порушують права автора, або компенсації завданої шкоди.

Цивільна відповідальність може наставати у випадку звернення особи до суду з вимогою захисту її немайнових або майнових прав. Серед можливих заходів:

- вимога публічного спростування;
- компенсація моральної шкоди;
- виплата грошової компенсації за незаконне використання інтелектуального продукту.

3. Кримінальна відповідальність

У тяжких випадках порушення авторських прав можливе застосування кримінальної відповідальності. Відповідно до ст. 176 Кримінального кодексу України, незаконне використання об'єкта авторського права, якщо воно завдало значної матеріальної шкоди, карається штрафом або позбавленням волі до двох років з конфіскацією копій творів і матеріальних носіїв.

Крім того, службова підробка документів, фабрикація результатів досліджень, фальсифікація дипломів або звітів, які мають юридичне значення, можуть кваліфікуватися за іншими статтями ККУ (наприклад, ст. 358 підроблення документів, печаток, штампів).

4. Академічна відповідальність та репутаційні санкції

У міжнародній практиці поширені так звані репутаційні санкції, які не завжди мають формальний юридичний статус, однак можуть мати серйозні наслідки:

- відкликання наукових публікацій (retraction);
- відмову в прийнятті робіт до фахових журналів;



- заборону на участь у конференціях чи грантових програмах;
- публікацію імен порушників у відкритому доступі (наприклад, через базу Retraction Watch).

Інституції з високим рівнем етики формують спеціальні політики щодо боротьби з академічною недоброчесністю, включаючи прозорі процедури розгляду скарг, механізми апеляцій, етичні кодекси, внутрішні комісії, рекомендації для науковців.

5. Особливості застосування санкцій у практиці ЗВО

Заклади вищої освіти мають автономне право розробляти власні внутрішні документи, що регламентують порядок розгляду порушень. Як правило, ці документи передбачають:

- визначення типів порушень;
- опис процедур виявлення, документування, аналізу фактів;
- порядок винесення рішень та можливість апеляції;
- строки дії дисциплінарних стягнень;
- участь студентських чи викладацьких комісій з етики.

У практиці ЗВО важливо забезпечити баланс між превентивними заходами, правом на захист і санкційними діями. Справедливість і відкритість процедур слугують умовою довіри до системи забезпечення академічної доброчесності.

Отже, нормативно-правова база щодо порушень академічної доброчесності охоплює широкий спектр юридичних механізмів від дисциплінарних заходів до кримінального переслідування. Упровадження чітких правил, підвищення правової обізнаності учасників освітнього процесу та формування етичної культури є необхідними для запобігання порушенням і забезпечення академічної репутації закладів освіти.



5. Можливості захисту від порушень академічної доброчесності: правові механізми захисту, процедури скарг та апеляцій

У системі забезпечення академічної доброчесності не менш важливою, ніж профілактика та реагування на порушення, є розробка ефективних процедур захисту прав усіх учасників освітнього процесу. Ідеться як про захист тих, хто став жертвою академічної недоброчесності, так і про дотримання прав і гарантій осіб, звинувачених у порушенні. Прозорість, правомірність, неупередженість і чіткість процедур – необхідні умови довіри до інституційної політики академічної доброчесності.

Згідно з чинним законодавством, кожен учасник освітнього процесу м

ає право на оскарження рішень, дій або бездіяльності адміністрації, посадових осіб, комісій чи інших органів управління, якщо вони порушують норми академічної доброчесності або права особи. Такий механізм є інструментом забезпечення балансу між академічною відповідальністю й гарантіями академічних свобод.

1. Внутрішньоінституційні механізми захисту

Більшість закладів вищої освіти передбачають у своїх внутрішніх положеннях та етичних кодексах процедури подання скарг, розгляду заяв, проведення службових розслідувань та апеляцій. Основними елементами таких механізмів є:

- можливість письмового звернення до керівництва ЗВО або відповідного структурного підрозділу;
- створення незалежної або спеціальної комісії з розгляду скарг (етичної, апеляційної, антиплагіатної);
- чітке визначення строків і порядку розгляду справи;
- право особи бути заслуханою, надавати докази та заперечення;
- письмове обґрунтування прийнятого рішення;



- можливість повторної апеляції або звернення до вищих органів управління.

Зазвичай такі комісії діють на основі положень про академічну доброчесність або локальних етичних кодексів, і до їх складу входять представники студентського, викладацького й адміністративного середовища. Необхідною умовою є забезпечення незалежності, конфіденційності та об'єктивності при розгляді звернень.

2. Зовнішні механізми захисту прав

У разі вичерпання внутрішньоуніверситетських процедур або недовіри до об'єктивності рішення особа може звертатися до зовнішніх органів, зокрема:

- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) уповноважене на здійснення моніторингу дотримання академічної доброчесності в межах акредитаційної та інституційної оцінки. Згідно з повноваженнями, агентство має право вимагати пояснення, перевіряти документи, здійснювати експертизу.

- Омбудсмени з прав студентів чи здобувачів освіти у деяких ЗВО або регіонах створюються незалежні посади осіб, що забезпечують дотримання прав в освітньому процесі, включаючи питання доброчесності.

- Суди загальної юрисдикції при порушенні конституційних прав або у випадку конфліктів щодо рішень адміністрації щодо плагіату, позбавлення ступеня, відрахування чи інше можливе звернення до суду відповідно до Цивільного процесуального кодексу.

- Уповноважений Верховної Ради України з прав людини як вищий орган контролю за дотриманням прав громадян, уповноважений реагувати на порушення з боку державних органів, у тому числі в освітній сфері.

3. Правові гарантії особи, звинуваченої у порушенні

Будь-яке звинувачення у недоброчесності не може бути підставою для автоматичного накладення санкцій без



належного дотримання процедури розгляду. Принципи, що забезпечують справедливість і правомірність розслідування, включають:

- право на обізнаність – особа має бути завчасно повідомлена про суть звинувачення;
- право на захист – залучення адвоката або представника, подання пояснень і доказів;
- дотримання презумпції невинуватості – звинувачення має підтверджуватись об'єктивними доказами;
- дотримання строків – чіткі часові межі для ініціювання, розгляду та завершення справи;
- право на апеляцію – перегляд рішення іншим органом або вищою інстанцією.

Ці засади є необхідними елементами реалізації прав і свобод у сфері вищої освіти, особливо з огляду на значущість рішень (наприклад, щодо присудження ступеня, відрахування чи скасування результатів наукової роботи).

4. Превентивна роль правової обізнаності

Одним із важливих засобів захисту від недоброчесності є підвищення правової грамотності здобувачів освіти, науковців і викладачів. Відсутність знань щодо законодавства у сфері авторського права, плагіату, відповідальності за порушення призводить до ненавмисних помилок, що можуть кваліфікуватися як недоброчесні дії.

Тому в практиці освітніх установ активно впроваджуються:

- курси та модулі з академічної етики;
- інформаційні буклети й довідники з основ академічної доброчесності;
- інструкції щодо правил цитування, оформлення джерел, ведення наукових записів;
- онлайн-ресурси з рекомендаціями з етичної поведінки;
- тренінги з правових аспектів інтелектуальної власності.

5. Роль цифрових інструментів у захисті

В умовах цифровізації академічного середовища значну



роль у попередженні й документуванні порушень відіграють технологічні інструменти, зокрема:

- системи перевірки текстів на плагіат (Unicheck, StrikePlagiarism, Turnitin);
- електронні системи обліку академічних правопорушень;
- платформи для етичного інформування (анонімні форми скарг, трекери звернень).

Такі інструменти підвищують ефективність фіксації фактів порушень, сприяють об'єктивності процедур, формують статистичну базу для подальшого аналізу і вдосконалення політик.

Тема 3. ПРАВИЛА ЕТИКИ В НАУКОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ЧЕСНІСТЬ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ, ДОВІРА, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

1. Ознайомлення з поняттям етики та її значення у науковій діяльності.

2. Розгляд етичних принципів, що регулюють навчальний процес, включаючи чесність, інтелектуальну власність, довіру та відповідальність.

3. Дослідження етичних проблем, пов'язаних з використанням інформації та публікаціями.

4. Розгляд відповідальності науковців за свої дії та роботу.

5. Огляд процесу рецензування наукових публікацій та його значення для забезпечення наукової доброчесності.

6. Етичний кодекс академічної доброчесності закладу вищої освіти.

1. Ознайомлення з поняттям етики та її значення у науковій діяльності

Етика як філософська дисципліна охоплює дослідження моральних норм, принципів поведінки та ціннісних орієнтирів, які регулюють взаємини між людьми в суспільстві. У контексті



наукової діяльності етика набуває специфічного змісту, формуючи нормативно-ціннісну основу поведінки науковців у процесі створення, поширення та застосування знань. Наукова етика визначає межі допустимого в академічній спільноті, сприяє утвердженню довіри до науки та забезпечує легітимність її результатів у суспільному дискурсі.

Загалом етика науки є галуззю прикладної етики, що охоплює аналіз і регулювання моральних аспектів наукового дослідження, публікаційної діяльності, професійної взаємодії дослідників, етичних наслідків технологічних відкриттів. У центрі уваги перебувають такі питання: допустимість певних методів дослідження, відповідальність за вплив результатів на суспільство, правомірність авторства, недопущення шахрайства тощо.

Історично етичні засади наукової діяльності формувалися в тісному зв'язку з розвитком академічних інституцій та світоглядних змін. Уже в середньовічних університетах простежувалися спроби встановлення моральних норм поведінки вчених. Однак систематичне осмислення наукової етики стало предметом філософських досліджень лише в XX столітті, коли постала необхідність узгодити стрімкий розвиток науки з соціальною відповідальністю її представників.

Наукова етика, на відміну від загальної моралі, характеризується високим ступенем нормативної конкретизації. Це означає, що вона вимагає не лише загального дотримання гуманістичних цінностей, а й суворого виконання професійних стандартів поведінки. До них, зокрема, належать:

- правдивість і достовірність у висвітленні результатів;
- обґрунтованість методологічних підходів;
- повага до інтелектуальної власності інших;
- об'єктивність у тлумаченні даних;
- дотримання принципів відкритості, прозорості, підзвітності;



- утримання від маніпуляцій, фабрикації, фальсифікації результатів.

Значення етики в науковій сфері зумовлено кількома важливими чинниками:

1. Підвищення суспільної довіри до науки. Лише за умов моральної відповідальності науковців суспільство визнає легітимність результатів досліджень та обґрунтованість політик, що базуються на наукових даних.

2. Якість та відтворюваність знань. Дотримання етичних стандартів забезпечує точність, коректність і достовірність отриманих результатів, що є необхідною умовою їхньої перевірки, верифікації та подальшого розвитку.

3. Захист прав дослідників та учасників досліджень. Наукова етика включає дотримання конфіденційності, отримання згоди на участь у дослідженні, запобігання дискримінації, гарантії безпеки експериментів.

4. Розвиток наукового середовища. Етична поведінка сприяє створенню здорового конкурентного клімату в академії, заснованого на взаємоповазі, взаємному визнанні внеску та прозорості у співпраці.

Крім того, важлива також етика академічного викладання, яка регламентує взаємини між викладачами й здобувачами освіти, недопущення упередженості, об'єктивність оцінювання, підтримку розвитку академічних компетентностей без тиску та маніпуляцій.

Слід також зазначити, що наукова етика функціонує не як сукупність санкцій, а як система моральних орієнтирів, які мають внутрішньо сприйматися як частина професійної ідентичності дослідника. Саме тому важливу роль відіграє процес етичної соціалізації молодих учених, що включає:

- ознайомлення з основними етичними документами (кодексами, деклараціями);
- вивчення етичних кейсів та аналіз моральних дилем;
- наставництво й рольовий приклад старших науковців;



- обговорення етичних викликів у професійних спільнотах.

У сучасному світі, де наукова діяльність дедалі більше пов'язується з інноваційним розвитком, глобальними технологіями, біоетикою, штучним інтелектом, проблемами інформаційної безпеки, роль етики стає не лише технічним доповненням, а й інтегральною складовою науки як соціального інституту. Етичне регулювання є необхідною умовою довготривалого розвитку знань, побудови справедливого академічного простору та збереження гуманістичних орієнтирів.

2. Розгляд етичних принципів, що регулюють навчальний процес, включаючи чесність, інтелектуальну власність, довіру та відповідальність

Етичні принципи в науковій діяльності, особливо у сфері вищої освіти, є не лише моральними орієнтирами, а й важливими елементами професійної культури. Вони формують основи взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу – студентами, викладачами, науковцями, адміністрацією – та забезпечують належний рівень академічної доброчесності. До фундаментальних етичних категорій, які регулюють навчальний і науковий процес, належать: чесність, повага до інтелектуальної власності, довіра та відповідальність.

Академічна чесність передбачає дотримання правдивості у всіх аспектах освітньої та наукової діяльності. Це означає відмову від обману, маніпуляцій, неправомірного використання чужих результатів. У навчальному контексті це виявляється у таких формах:

- самостійне виконання контрольних, курсових, дипломних і тестових робіт;
- добросовісність під час складання іспитів та заліків;
- недопущення фабрикації, фальсифікації, списування, замовлення робіт;
- обґрунтоване використання вторинної інформації з належним посиланням на джерела.



Порушення чесності розглядається як порушення норм академічної етики, що підриває репутацію особи, викликає сумнів у результатах оцінювання та загалом знижує рівень довіри до освітнього процесу.

Повагу до інтелектуальної власності можна розглядати як одну з форм етичного ставлення до праці інших осіб. У сфері освіти та науки це передбачає:

- визнання авторства ідей, гіпотез, результатів, методів;
- коректне цитування першоджерел, уникнення плагіату;
- заборону на використання чужих матеріалів без дозволу;
- дотримання авторських і суміжних прав у межах освітніх ресурсів.

Інтелектуальна власність охоплює тексти, зображення, відео, схеми, бази даних, навчальні матеріали, методичні розробки. Використання цих ресурсів без належної згадки про автора або дозволу на використання є не лише етичним, але й юридичним порушенням.

У навчальному процесі вкрай важливе системне ознайомлення студентів з принципами авторського права, стилями оформлення джерел (APA, MLA, Chicago тощо) та навичками академічного письма.

Довіра є ключовим елементом взаємодії в академічному середовищі. Вона базується на припущенні, що кожна сторона дотримується норм доброчесної поведінки. У навчальному процесі довіра виявляється у:

- вірі викладача в самостійність і добросовісність студента;
- очікуванні студента на об'єктивне оцінювання;
- готовності наукового керівника підтримати студента у випадку труднощів;
- забезпеченні конфіденційності в обговоренні результатів дослідження.

Порушення довіри, наприклад, приховування конфлікту інтересів, розголошення закритої інформації або неправдиве звинувачення, призводить до руйнування морального



середовища і деформації міжособистісних стосунків у науковій спільноті.

Етична відповідальність охоплює обов'язок діяти з урахуванням можливих наслідків для інших учасників освітнього процесу та академічної спільноти загалом. Це включає:

- відповідальність за якість і достовірність навчальних та наукових результатів;
- відповідальність викладача за коректність і неупередженість у викладанні та оцінюванні;
- відповідальність студента за чесне ставлення до навчання та до спільної роботи;
- відповідальність науковця за суспільні наслідки впровадження результатів його праці.

На рівні інституцій відповідальність реалізується через внутрішні положення, дисциплінарні процедури та механізми реагування на порушення. Важливим елементом є усвідомлення кожним учасником своєї ролі у збереженні академічного середовища та активне сприяння дотриманню етичних стандартів.

3. Дослідження етичних проблем, пов'язаних із використанням інформації та публікаціями

Наукова комунікація, що включає підготовку, публікацію, поширення та використання інформації, є не лише технічним чи адміністративним процесом, а й сферою, в якій особливо чітко виявляються етичні проблеми. Їхня своєчасна ідентифікація та врегулювання мають критичне значення для збереження довіри до науки, легітимності результатів дослідження і дотримання правової та моральної відповідальності науковця.

Однією з найбільш поширених етичних проблем у сфері публікаційної діяльності є плагіат. Це використання чужих ідей, текстів, зображень або інших результатів інтелектуальної діяльності без належного посилання на автора. Плагіат може бути як свідомим (намірами видати чужу працю за власну), так і



несвідомим (внаслідок відсутності навичок цитування або академічного письма).

Види плагіату:

- текстовий плагіат – копіювання фрагментів тексту без належного цитування;
- ідейний плагіат – присвоєння чужих наукових гіпотез, підходів або концепцій;
- самоплагіат – повторне використання власних раніше опублікованих матеріалів без відповідного зазначення;
- мозаїчний плагіат – компіляція з різних джерел без належної обробки та цитування;
- плагіат ілюстрацій чи даних – несанкціоноване використання таблиць, схем, зображень.

У науковій практиці плагіат вважається академічним шахрайством та порушенням як етичних, так і правових норм (зокрема, авторського права).

Крім плагіату, серйозними етичними порушеннями є:

- фальсифікація – свідоме спотворення чи маніпуляція даними для отримання бажаного результату;
- фабрикація – вигадкування неіснуючих даних, експериментів чи джерел.

Такі дії дискредитують науковий результат, підривають довіру до інституції та шкодять подальшому розвитку знань. У багатьох випадках виявлення фальсифікації призводить до відкликання публікацій, звільнення з посад, позбавлення наукових ступенів або грантової підтримки.

Проблеми, пов'язані з визначенням авторства, трапляються досить часто. Найпоширенішими порушеннями у цій сфері є:

- присвоєння авторства – включення до переліку авторів осіб, які не брали участі в роботі («почесне авторство»);
- виключення з авторства – недооцінка внеску співробітників, студентів або помічників;
- нерівномірний розподіл авторських прав – порушення консенсусу щодо порядку імен у публікації;



- використання чужих матеріалів без зазначення співавторства.

Відповідно до міжнародних етичних стандартів, автором наукової праці вважається особа, яка зробила суттєвий внесок у концепцію, дизайн, проведення дослідження або аналіз результатів, брала участь у написанні й редагуванні тексту, а також погодила остаточну версію до публікації.

Етичні проблеми також можуть виникати внаслідок конфлікту інтересів – ситуації, коли особисті, фінансові, політичні чи інші інтереси можуть вплинути на об'єктивність дослідника, рецензента чи редактора. Типові приклади:

- рецензент оцінює роботу свого конкурента або колеги;
- редактор просуває публікацію, яка пов'язана з його комерційними інтересами;
- дослідник замовчує джерела фінансування, які можуть вплинути на інтерпретацію результатів.

Вирішення конфлікту інтересів вимагає повної прозорості та декларування всіх потенційних обставин, що можуть поставити під сумнів неупередженість учасника процесу.

Уважне ставлення до цитування є ознакою поваги до попередників, дотримання наукової традиції та підтвердження академічної доброчесності. Основні етичні норми щодо цитування включають:

- точне відтворення цитованого матеріалу;
- правильне оформлення посилання відповідно до стандарту;
- уникнення надмірного самоцитування;
- добір авторитетних і релевантних джерел.

Окремої уваги потребує використання відкритих джерел, зокрема матеріалів із вільних онлайн-платформ, баз даних, відкритих архівів. Навіть у разі вільного доступу дотримання ліцензійних умов (Creative Commons) обов'язкове.



4. Розгляд відповідальності науковців за свої дії та роботу

Наукова діяльність є формою соціально відповідального пізнання, що базується на свободі дослідження, етичних принципах та публічному обговоренні результатів. Відповідальність науковця – одна з ключових складових етики академічної спільноти, яка передбачає не лише особисту чесність, а й професійний обов'язок дотримуватися наукових стандартів, поважати інтелектуальні права інших і враховувати суспільні наслідки своєї праці.

Відповідальність у науковій діяльності має багатовимірний характер і охоплює кілька рівнів:

- індивідуальна (особиста) відповідальність – за доброчесність, правдивість і якість власної роботи;
- колективна відповідальність – за результати командних або міждисциплінарних проєктів;
- інституційна відповідальність – організацій, які створюють умови для наукової діяльності (виші, наукові установи);
- соціальна відповідальність – за вплив досліджень на громадськість, довкілля, майбутні покоління.

Ці виміри відповідальності переплітаються і формують основу етичної легітимності науки як суспільного інституту.

Науковець зобов'язаний гарантувати правдивість і достовірність отриманих результатів, забезпечити їх адекватне представлення, не допускати фабрикації, фальсифікації чи маніпуляцій. Основні прояви цієї відповідальності включають:

- збереження точності в даних, методах, статистичних обрахунках;
- коректне подання авторських висновків без перебільшень чи спрощень;
- готовність до рецензування, повторного аналізу, відтворення результатів;
- оприлюднення можливих помилок або невірних інтерпретацій.



У випадку виявлення суттєвих похибок науковець зобов'язаний ініціювати виправлення або відкликання публікації (retraction), навіть якщо це негативно вплине на його репутацію чи кар'єру. Така поведінка розглядається як прояв високої академічної доброчесності.

Дослідження, що включають участь людей, вимагають особливого етичного підходу. Основні вимоги включають:

- отримання добровільної поінформованої згоди учасників;
- захист персональних даних і конфіденційної інформації;
- уникнення будь-якої форми експлуатації чи дискримінації;
- недопущення завдання шкоди психологічному або фізичному стану осіб;
- правомірне використання вразливих груп (діти, пацієнти, особи з обмеженими можливостями).

У багатьох країнах на рівні наукових установ діють етичні комітети, які здійснюють попередню експертизу проєктів з участю людини. Позитивний висновок такого комітету є умовою початку дослідження.

Науковці, які беруть участь у викладацькій діяльності, мають додаткову відповідальність перед студентами та академічною спільнотою. Вона включає:

- дотримання академічної чесності під час викладання;
- забезпечення достовірності та актуальності навчального матеріалу;
- об'єктивне й неупереджене оцінювання;
- сприяння формуванню навичок доброчесної поведінки у здобувачів освіти;
- недопущення зловживання владою, сексуальних домагань, психологічного тиску.

Порушення цих засад розглядається не лише як професійна помилка, а й як етичне порушення, що підриває довіру до академічної спільноти.



Науковець несе відповідальність за якість, достовірність і правомірність своєї публікаційної активності. Це означає:

- дотримання стандартів оформлення наукових текстів;
- обґрунтованість авторства;
- коректне посилання на джерела;
- недопущення дублювання публікацій або одночасного подання тієї ж роботи в кілька видань;
- уникнення навмисного маніпулювання індексацією чи показниками цитованості.

Важливим аспектом є також відповідальність за прозорість джерел фінансування досліджень, зазначення конфліктів інтересів та відкритість до наукового діалогу.

5. Огляд процесу рецензування наукових публікацій та його значення для забезпечення наукової доброчесності

Процес рецензування наукових публікацій є одним із центральних механізмів підтримання якості наукової інформації, перевірки достовірності результатів і зміцнення довіри до академічного знання. Він виконує етичну, експертну, профілактичну та освітню функції, сприяючи утвердженню стандартів академічної доброчесності.

Наукове рецензування – це форма незалежної, об'єктивної оцінки наукової роботи фахівцями, які мають відповідну експертизу в галузі дослідження. Метою рецензії є визначення наукової новизни, методологічної якості, обґрунтованості висновків, актуальності теми та відповідності формальним вимогам.

Умовно виділяють основні форми рецензування:

- сліпе рецензування (blind review) – рецензент не знає імені автора;
- подвійне сліпе рецензування (double-blind) – анонімність обох сторін;
- відкрите рецензування (open review) – імена автора і рецензента відомі;



- внутрішнє (редакційне) та зовнішнє (експертне) рецензування.

Форма рецензування визначається політикою журналу, рівнем публікації (наукова стаття, монографія, дисертація), академічною традицією галузі.

Процедура рецензування базується на чітких етичних принципах, дотримання яких є обов'язковим для обох сторін процесу – рецензента та автора. Основними серед них є:

- конфіденційність – рецензент не має права розголошувати зміст роботи третім особам;

- неупередженість – оцінювання здійснюється виключно за науковими критеріями;

- компетентність – рецензент має володіти належною кваліфікацією для оцінки роботи;

- відсутність конфлікту інтересів – рецензент не повинен оцінювати роботи авторів, з якими його пов'язують особисті, професійні чи фінансові відносини;

- повага до автора – коментарі мають бути конструктивними, позбавленими емоційних чи образливих висловлювань.

З боку автора етичними зобов'язаннями є чесне подання інформації, відкритість до обговорення зауважень, вчасне надання відповідей на рецензії та недопущення маніпуляцій.

Рецензування виконує кілька функцій, критично важливих для наукової доброчесності:

- фільтраційна функція – запобігання публікації недостовірних, плагіатних або методологічно слабких робіт;

- якісне вдосконалення – автор отримує зворотний зв'язок щодо можливих недоліків;

- формування культури наукової комунікації – розвиток дискусійного простору;

- підтримка етичних стандартів – виявлення порушень норм авторства, цитування, конфліктів інтересів.

Наявність якісного рецензування є передумовою для



індексації видання в авторитетних базах даних (Scopus, Web of Science), що свідчить про академічну легітимність його публікацій.

Незважаючи на свою важливість, рецензування не позбавлене етичних ризиків. До них належать:

- упередженість рецензентів – заниження оцінки через конкуренцію;
- затягування термінів – навмисне відкладання з метою випередження;
- присвоєння ідей – використання конфіденційної інформації у власних цілях;
- непрофесійні зауваження – формальні або емоційно вмотивовані висновки.

Боротьба з цими явищами вимагає не лише адміністративних заходів, а й утвердження етичної відповідальності рецензента як носія академічної культури. Багато журналів розробляють спеціальні кодекси поведінки рецензентів, проводять інструктажі, застосовують системи оцінювання якості рецензій.

Сучасні тенденції розвитку академічної етики вказують на такі перспективні напрямки вдосконалення рецензування:

- впровадження відкритого рецензування як засобу підвищення прозорості;
- механізми контролю якості рецензій на рівні редакцій;
- цифрові платформи рецензування, які забезпечують фіксацію історії комунікації;
- навчальні програми для рецензентів;
- визнання рецензій як форми наукової активності (через ORCID, Publons).

Отже, рецензування є не лише технічним етапом публікаційного процесу, а й етичним інструментом підтримання доброчесності, що потребує відповідального, неупередженого та професійного ставлення.



6. Етичний кодекс академічної доброчесності закладу вищої освіти

У межах інституційної політики закладів вищої освіти етичний кодекс є одним із ключових документів, який регламентує поведінку учасників освітнього і наукового процесу, забезпечує дотримання принципів академічної доброчесності та сприяє формуванню етичної культури університетського середовища. Він є результатом узгодження загальнолюдських моральних норм із специфікою академічного простору, де головними цінностями є істина, свобода, чесність, відповідальність і повага до інтелектуальної праці.

Етичний кодекс – це формалізований документ, який містить узагальнені норми поведінки, моральні вимоги, ціннісні орієнтири, що регулюють відносини між усіма суб'єктами академічного середовища. Його призначення полягає не лише в декларації принципів, але й у забезпеченні механізму саморегулювання, підвищення прозорості освітньої діяльності, мінімізації конфліктів, профілактики порушень доброчесності.

Основні функції етичного кодексу:

- регульовальна – встановлює стандарти етичної поведінки;
- орієнтаційна – спрямовує моральні настанови учасників академічного процесу;
- превентивна – попереджає конфліктні ситуації, ризики порушень;
- репутаційна – підвищує рівень довіри до інституції в суспільстві;
- комунікативна – формує загальну мову моральних норм;
- виховна – сприяє формуванню етичної компетентності здобувачів освіти.

Університетські етичні кодекси зазвичай мають подібну структуру, яка охоплює:

- загальні принципи академічної етики – чесність, об'єктивність, повага, прозорість, недопущення дискримінації;



- норми поведінки окремих суб'єктів – викладачів, студентів, науковців, адміністрації;
- регулювання академічних ситуацій – оцінювання, плагіат, авторство, конфлікт інтересів, рецензування;
- етичні зобов'язання у взаємодії – між викладачем і студентом, між колегами, з інституціями;
- механізм реалізації положень – створення етичної комісії, розгляд звернень, санкції.

Важливо, що кодекс не є нормативно-правовим актом у класичному розумінні, проте його норми мають обов'язковий характер для всіх учасників освітнього процесу. Порухення положень може стати підставою для дисциплінарних заходів або репутаційної відповідальності.

До ключових принципів, на яких базуються етичні кодекси закладів вищої освіти, належать:

- принцип чесності – правдивість у науковій та навчальній роботі;
- принцип справедливості – рівне ставлення, об'єктивність у рішенні питань;
- принцип поваги – до прав, свобод, гідності інших;
- принцип академічної свободи – право на власну позицію за умови дотримання доброчесності;
- принцип соціальної відповідальності – усвідомлення наслідків освітньої і наукової діяльності;
- принцип солідарності – підтримка етичних норм з боку всієї академічної спільноти.

Кодекси заохочують не тільки дотримання зовнішніх норм, а й внутрішню моральну мотивацію, що є передумовою сталого функціонування академічного середовища.

Реалізація положень етичного кодексу потребує інституційного забезпечення. Типовими елементами є:

- створення етичного комітету – незалежного органу, що розглядає порушення, проводить експертизи, консультує;



- прозора процедура подання скарг – письмові звернення, анонімні повідомлення, консультації;
- етичне консультування – надання порад щодо складних етичних ситуацій;
- інформування та просвітництво – ознайомлення студентів і працівників із положеннями кодексу;
- періодичний перегляд кодексу – його адаптація до нових викликів.

Успішна реалізація етичного кодексу потребує залучення всіх учасників освітнього процесу, підтримки з боку адміністрації, активного сприяння студентського самоврядування.

Тема 4. РОЗГЛЯД РІЗНИХ ВИДІВ ПОРУШЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЇХ НАСЛІДКІВ

- 1. Зміст, шляхи виявлення та способи запобігання понять «фабрикація даних» та «фальсифікація даних» і їх різновиди.**
- 2. Академічний саботаж: форми вияву, шляхи запобігання.**
- 3. Обман у освітньому процесі. Різновиди обману та способи запобігання.**
- 4. Причини списування та способи запобігання списуванню.**
- 5. Хабарництво в освітньому процесі. Способи боротьби з ним.**
- 6. Необ'єктивне оцінювання в системі вищої освіти.**

1. Зміст, шляхи виявлення та способи запобігання понять «фабрикація даних» та «фальсифікація даних» і їх різновиди

Фабрикація та фальсифікація даних належать до найбільш серйозних порушень академічної доброчесності, оскільки підривають основи достовірності наукового знання. Вони не лише спотворюють результати окремих досліджень, але й



мають потенційно деструктивний вплив на репутацію наукових установ, підривають довіру до академічної спільноти, а також можуть мати негативні суспільні наслідки у випадках прикладних досліджень.

Фабрикація (від лат. *fabricatio* виготовлення) – це вигадкування, тобто повне або часткове створення неіснуючих результатів, експериментів, опитувань, таблиць, графіків, джерел або інших наукових даних, які насправді не були отримані. Фабрикація є цілеспрямованим намаганням створити уявлення про виконання дослідження, якого насправді не проводилося.

Різновиди фабрикації:

- вигадкування експерименту – повна відсутність емпіричного дослідження за формальної наявності результатів;
- створення уявного джерела – посилання на неіснуючу публікацію чи автора;
- імітація опитування – фіктивні відповіді в анкетуванні чи інтерв'ю;
- підробка статистичних даних – конструювання показників без реальної бази.

Фабрикація – це не випадкова помилка або некоректна інтерпретація, а навмисна дія, що має за мету ввести в оману редакторів, рецензентів, наукову спільноту чи інституцію.

Фальсифікація – це навмисне спотворення вже існуючих даних у процесі аналізу, подання чи інтерпретації результатів дослідження. На відміну від фабрикації, яка передбачає створення вигаданих даних, фальсифікація відбувається на основі реальних, але свідомо змінених або викривлених результатів.

Форми фальсифікації:

- вибіркова звітність – подання лише «зручних» результатів і приховування інших;
- редагування значень – змінення чисел у таблицях чи результатах вимірювань;



- маніпуляція візуалізацією – неправдиве масштабування графіків, підміна підписів тощо;
- зміна умов експерименту – порушення протоколу дослідження задля досягнення бажаного результату.

Фальсифікація підриває принципи об'єктивності й достовірності науки та спотворює подальші висновки, зроблені іншими дослідниками на основі неправдивих даних.

Попри складність доказування фактів фабрикації та фальсифікації, існують методи, які допомагають виявити подібні порушення:

- статистичний аналіз – ідентифікація аномальних, неприродних розподілів або повторюваних значень;
- повторне відтворення результатів – неможливість реплікації дослідження;
- аналіз метаданих – перевірка часових або технічних параметрів документів і даних;
- рецензування – виявлення нелогічностей, методологічних невідповідностей;
- розслідування етичних комітетів – аналіз джерел первинних даних, опитувальних форм, анкет.

У випадку доведення порушення передбачено відкликання публікацій, дисциплінарні заходи, анулювання наукових ступенів і позбавлення грантової підтримки.

До основних мотивів фабрикації і фальсифікації належать:

- тиск публікацій («publish or perish») – вимоги до кількості статей;
- кар'єрні стимули – отримання ступеня, посади, премій;
- грантова конкуренція – намагання виправдати очікування донорів;
- відсутність контролю – слабкий нагляд за виконанням досліджень;
- етична необізнаність – низький рівень знань про доброчесність.

Ці чинники потребують системного подолання через освітні,



адміністративні та культурні заходи.

Профілактика вчинення академічних фальсифікацій має комплексний характер. Основні напрямки запобігання:

- етична освіта – включення курсів академічної доброчесності;
- доступ до репозитаріїв даних – забезпечення відкритості досліджень;
- інституційна політика – створення положень про дослідницьку доброчесність;
- етичні комітети – оцінка відповідності планів досліджень етичним нормам;
- тренінги з методології – навчання правильного збору й обробки даних;
- впровадження механізмів контролю якості – внутрішні перевірки, аудит проєктів.

Запобігання таким порушенням є не лише формальним обов'язком, а й моральним зобов'язанням кожного члена академічної спільноти.

2. Академічний саботаж: форми вияву та шляхи запобігання

Академічний саботаж є відносно маловивченим, проте дедалі актуальнішим проявом порушення академічної доброчесності. Цей тип поведінки в освітньому та науковому середовищі має деструктивний вплив на якість освіти, ефективність наукової взаємодії та довіру між учасниками академічної спільноти. Його сутність полягає в навмисному перешкоджанні освітньому процесу або науковій діяльності іншої особи чи групи осіб з метою зашкодити, створити конфлікт, знизити продуктивність або дискредитувати певний суб'єкт.

Академічний саботаж може виявлятися як у відкритих, так і в прихованих формах. В освітньому процесі він проявляється у свідомому затягуванні студентом виконання командної роботи,



блокуванні доступу до спільних ресурсів, поширенні неправдивої інформації щодо завдань або викладача, зриві пар чи обговорень. У викладацькому або науковому середовищі саботаж може набувати вигляду цілеспрямованого ігнорування запитів колег, затримки рецензування, недобросовісного висловлення оцінок, свідомого поширення дезінформації, а також створення перешкод у доступі до наукового обладнання чи фінансування.

На відміну від пасивного невиконання обов'язків, саботаж передбачає елемент свідомої дії, спрямованої на ускладнення виконання завдань іншими учасниками. Така поведінка має приховану природу, що ускладнює її виявлення та фіксацію. Крім того, вона часто залишається поза межами формальних регуляцій, оскільки не завжди супроводжується безпосереднім порушенням встановлених правил. У результаті саботаж призводить до зниження якості навчання, руйнування колективної відповідальності, посилення конфліктності в академічному середовищі, формування нездорового психологічного клімату.

Одним із ключових завдань протидії академічному саботажу є створення середовища відкритості, взаємної поваги та конструктивної взаємодії. На інституційному рівні це може включати впровадження механізмів зворотного зв'язку між студентами і викладачами, створення умов для анонімного повідомлення про деструктивну поведінку, а також формування чітких стандартів академічної етики, які охоплюють не лише зміст навчання, але й правила взаємодії.

Важливу роль у профілактиці саботажу відіграє академічне наставництво – індивідуальна або групова підтримка студентів і молодих науковців старшими колегами, яка сприяє формуванню культури співпраці. Крім того, важливим є розвиток емоційного інтелекту, здатності до ненасильницької комунікації та розв'язання конфліктів у навчальних програмах. Інклюзивне освітнє середовище, у якому враховуються потреби всіх



учасників, знижує рівень недовіри й конкурентної напруги, що часто лежать в основі саботажної поведінки.

Особливу увагу слід приділяти підготовці викладачів і науковців до розпізнавання ознак академічного саботажу. До таких ознак належать повторювані порушення термінів виконання командних завдань без об'єктивних причин, свідоме викривлення інформації, що стосується освітніх процедур, або системне ігнорування спільних академічних ініціатив. У випадках, коли такі дії мають підтвердження, важливі врегулювання ситуації з дотриманням академічної етики, недопущення емоційного тиску або відплати, забезпечення рівноправного діалогу між сторонами.

У широкому сенсі академічний саботаж є не лише порушенням доброчесності, а й індикатором глибших організаційних проблем – дефіциту ефективної комунікації, низького рівня академічної культури, нерозвинених механізмів етичної взаємодії. Тому його подолання потребує не стільки каральних, скільки системних превентивних заходів, спрямованих на культивування академічної солідарності, взаємоповаги та довіри як фундаментальних основ сучасної освітньої та наукової діяльності.

3. Обман у освітньому процесі: різновиди та способи запобігання

Обман у сфері освіти – це свідомо поведінка учасника освітнього процесу, спрямована на здобуття переваг або оцінювання нечесним шляхом. Така поведінка суперечить засадам академічної доброчесності, яка передбачає чесність, відповідальність і відкритість у взаємодії між студентами, викладачами та інституціями. Обман у освітньому контексті не лише шкодить особі, яка його здійснює, але й дискредитує результати навчання, знижує академічні стандарти та підриває довіру до освітньої системи загалом.

Найпоширенішими формами обману є використання



заборонених матеріалів під час складання іспитів, виконання чужих завдань як власних, підrobка результатів, симуляція хвороб чи особистих обставин для отримання відстрочки, фальсифікація документів, підписів, залікових книжок. Також досить часто зустрічаються ситуації, коли студент удає участь у командній роботі або семінарському обговоренні, не здійснюючи реального внеску. Усі ці форми обману мають спільну рису – свідоме приховування правди для отримання незаслуженої вигоди.

Важливо розрізняти обман, зумовлений низьким рівнем етичної зрілості, та систематичну, раціонально сплановану практику обману, яка може перетворитися на звичну модель поведінки. У другому випадку йдеться про серйозну загрозу академічному середовищу, оскільки така поведінка часто поширюється серед інших студентів, знижуючи загальний рівень академічної культури.

Чинниками, що сприяють обману, є високий рівень стресу, надмірне навантаження, страх перед неуспішністю, відсутність внутрішньої мотивації до навчання, прагнення до результату за будь-яку ціну. Водночас причини можуть бути пов'язані з організаційними недоліками: нечіткими вимогами до оцінювання, нерівномірним розподілом завдань, відсутністю зворотного зв'язку, невмотивованим викладанням тощо. Наявність технологічних засобів також створює умови для реалізації різноманітних форм академічного обману – використання гаджетів, програмних ресурсів, систем автоматичного генерування відповідей.

Запобігання обману вимагає комплексного підходу. На рівні освітньої політики важливо формулювати чіткі правила оцінювання, вказувати допустимі та недопустимі дії під час контролю знань, забезпечити відповідальність за порушення норм доброчесності.

На рівні освітніх практик дієвими наявні такі стратегії: використання різноманітних форм контролю (усне, письмове,



кейс-методи), створення варіативних завдань, які унеможливають шаблонне копіювання відповідей, активне застосування індивідуального підходу до оцінювання. Важливим аспектом є розробка завдань, які передбачають творчий аналіз, інтерпретацію, обґрунтування, що ускладнює використання готових відповідей.

У запобіганні обману важливу роль відіграє впровадження цифрових засобів перевірки академічної доброчесності, зокрема антиплагіатних систем, систем проєктного оцінювання з електронною фіксацією проміжних результатів, а також онлайн-моніторингу під час іспитів. Установлення прозорих процедур апеляцій, доброзичливий, але вимогливий стиль викладання сприяють зменшенню кількості обману, бо формують середовище академічної довіри.

Окремої уваги заслуговує проблема культурного сприйняття обману в освітньому середовищі. У деяких випадках обман розглядається не як етичне порушення, а як стратегія виживання в складних умовах. Подолання цієї установки можливе лише через системну роботу над формуванням цінностей доброчесності, орієнтацію на внутрішню мотивацію до навчання, повагу до інтелектуального зусилля.

Отже, боротьба з обманом у навчальному процесі – це не лише адміністративне питання, а й глибока педагогічна проблема, яка потребує узгодження етичних, організаційних та освітніх заходів. Вона вимагає від усіх учасників освітнього процесу усвідомленої позиції, системного формування культури відповідальності й поваги до академічних цінностей.

4. Причини списування та способи запобігання

Списування як форма порушення академічної доброчесності є найпоширенішою і водночас найбільш тривіалізованою практикою серед студентів. Воно полягає у використанні чужої інформації (відповідей, текстів, рішень тощо) під час виконання завдань або складання контрольних заходів без належного



посилання або дозволу. Списування є порушенням принципу особистої відповідальності за результати навчання та свідомим ухиленням від самостійного розумового зусилля.

Феномен списування має глибокі соціально-психологічні, культурні та освітні корені. Передусім, причини списування можуть бути пов'язані з індивідуальними чинниками: низьким рівнем підготовки, невпевненістю у власних знаннях, прагненням до уникнення стресу, слабкою внутрішньою мотивацією до навчання. Водночас на поведінку студентів істотно впливає академічне середовище. Якщо у навчальному колективі поширена толерантність до недоброчесних практик, а контроль за дотриманням норм мінімальний, списування сприймається не як порушення, а як «нормальна» поведінка.

До списування також схиляють зовнішні фактори: перевантаженість завданнями, тиск дедлайнів, нестача часу на підготовку, страх перед наслідками академічної неуспішності. В умовах високої конкуренції студенти нерідко орієнтуються на оцінку як головний критерій досягнення, що сприяє утилітарному ставленню до навчального процесу. У таких обставинах списування постає як інструмент «виживання», а не як усвідомлене етичне порушення.

Існують різні форми списування. Найпростіші з них – механічне переписування відповідей у письмовій формі, використання шпаргалок, фотографій, мобільних пристроїв. У цифрову епоху набули поширення більш витончені форми: копіювання текстів з інтернет-ресурсів, використання генеративних систем, чати з підказками, чат-боти тощо. Спільне виконання індивідуальних завдань без відповідного зазначення також є формою прихованого списування.

Для подолання цієї практики недостатньо лише санкцій – необхідно створити умови, за яких списування стане менш привабливим, неефективним або соціально неприйнятним. Одним із найважливіших напрямів є зміна ціннісної орієнтації студентів – від орієнтації на результат до орієнтації на процес.



Якщо здобуття знань і компетентностей стане метою навчання, а не лише засобом досягнення високої оцінки, то готовність до списування суттєво зменшиться.

Важливе вдосконалення системи оцінювання. Завдання мають бути спрямовані не лише на репродукцію знань, але й на аналітичне мислення, здатність до узагальнення, критичну оцінку інформації. Індивідуалізація завдань, ротація варіантів, застосування кейсів і відкритих питань знижує ризик списування. Крім того, регулярне проведення проміжного контролю унеможливорює накопичення проблем, що можуть провокувати порушення.

У роботі зі студентами необхідно постійно актуалізувати значення академічної доброчесності, проводити роз'яснювальну роботу, ознайомлювати з етичними стандартами, прикладами недопустимої поведінки. Ефективними є інтерактивні заняття, моделювання ситуацій порушення етики, обговорення наслідків недоброчесності для власного майбутнього та академічної репутації. Певною мірою також допомагають технологічні засоби, наприклад, використання спеціалізованих антиплагіатних систем, програм для аналізу відповідей, відеоспостереження під час іспитів. Водночас надмірна концентрація на зовнішньому контролі без формування внутрішньої етичної культури не дає довготривалих результатів. Списування як соціальна практика зникне лише тоді, коли буде змінено загальне ставлення до нього як до прийнятної або виправданої поведінки. З огляду на це, подолання практики списування повинно ґрунтуватися на поєднанні профілактичних, виховних, організаційних і освітніх заходів, які передбачають розвиток відповідальності, етичної свідомості й поваги до власної інтелектуальної праці.

5. Хабарництво в освітньому процесі: способи боротьби з ним

Хабарництво в системі вищої освіти є грубим порушенням



як правових норм, так і академічної етики. Це явище охоплює будь-які форми неправомірної вигоди – грошової, матеріальної або іншої наданої або прийнятої для впливу на результати освітнього процесу, адміністративні рішення чи оцінювання. Хабарництво спотворює сутність освітніх відносин, підриває принципи справедливості, рівності доступу до знань, нівелює інститут академічної репутації та руйнує довіру до освітніх установ.

У контексті академічної доброчесності хабарництво може проявлятися на різних рівнях і в різних формах. Однією з найпоширеніших є вимагання або приймання неправомірної вигоди за позитивне оцінювання – залік, іспит, курсову чи дипломну роботу. Іншою формою є надання подарунків викладачам до або після навчального семестру з метою формування прихильного ставлення. У певних випадках хабар може бути завуальований під «благодійні внески», оплату «консультацій», неофіційні «подарунки вдячності», що фактично виконують функцію стимулу до позитивного оцінювання.

Окремо слід виокремити проблему адміністративного хабарництва, коли неправомірні дії пов'язані з прийняттям рішень про зарахування, переведення, поселення в гуртожиток або оформлення документації. Такі дії порушують як етичні засади, так і чинне законодавство. У системному вимірі хабарництво створює нерівні умови для учасників освітнього процесу, сприяє формуванню корупційної культури, демотивує до чесного навчання та знижує якість освіти.

Причини хабарництва в освітньому середовищі є багатофакторними. З одного боку, це може бути зумовлено недосконалістю процедур, відсутністю прозорих критеріїв оцінювання, суб'єктивністю викладача, нечіткістю нормативного регулювання. З іншого – толерантним ставленням з боку самих учасників процесу, які не сприймають дрібне хабарництво як серйозне порушення. У багатьох випадках спрацьовує мовчазна згода обох сторін, що створює атмосферу безкарності.



Боротьба з хабарництвом вимагає комплексного підходу, який включає правові, організаційні та освітні заходи. Насамперед необхідно забезпечити чітке нормативне закріплення заборони будь-яких форм неправомірної вигоди. Освітній заклад має затвердити внутрішні положення, які регламентують процедури оцінювання, прийняття рішень, а також містять механізми запобігання та реагування на порушення.

Важливою складовою є впровадження системи внутрішнього контролю – створення комісій з академічної доброчесності, можливість анонімного повідомлення про порушення, забезпечення незалежного розгляду скарг. Ефективна практика аудиту процедур, що передбачає перевірку обґрунтованості оцінок, відповідність рішень чинним нормам. Доцільно запроваджувати електронні системи оцінювання, які мінімізують контакт «студент – викладач» у критичних точках.

Освітній аспект боротьби з хабарництвом полягає у формуванні нульової толерантності до цього явища. Це досягається через постійне інформування студентів і працівників про неприпустимість корупційних дій, обговорення етичних стандартів, формування культури запиту на прозорість. Необхідно забезпечити умови, за яких викладачі не опиняються в ситуації фінансової вразливості, а студенти мають реальний доступ до об'єктивного оцінювання.

Особливе значення має особистий приклад академічного персоналу, який повинен демонструвати бездоганну етичну поведінку, не допускати будь-яких натяків на можливість неофіційної винагороди, дотримуватись принципів академічної неупередженості. Важливо, щоб викладачі підтримували атмосферу довіри, в якій студент може звернутись із запитом або проблемою без страху бути нерозумілим чи покараним.

Отже, протидія хабарництву в освітньому процесі є одним з найважливіших чинників забезпечення академічної доброчесності. Вона потребує рішучих дій на всіх рівнях –



інституційному, індивідуальному та суспільному – повинна спиратися на правову чіткість, організаційну прозорість та етичну культуру.

6. Необ'єктивне оцінювання в системі вищої освіти

Оцінювання є однією з ключових складових освітнього процесу, оскільки відображає рівень досягнутих результатів навчання, слугує підґрунтям для академічної та професійної репутації здобувача освіти, впливає на його мотивацію та подальші освітні траєкторії. Відповідно, об'єктивність, прозорість та справедливість у процедурі оцінювання є фундаментальними вимогами до викладача і до освітньої системи загалом. Водночас практика вищої освіти стикається з явищем необ'єктивного оцінювання, що суперечить принципам академічної доброчесності, знижує якість освітнього процесу та підриває довіру до інституції.

Необ'єктивне оцінювання охоплює ситуації, у яких оцінка не відповідає реальному рівню знань, умінь та навичок студента, а формується під впливом суб'єктивних чинників, зовнішніх впливів або особистих упереджень. Це може проявлятися у завищенні або заниженні оцінок, упередженому ставленні до окремих студентів, диференціації підходів до оцінювання залежно від соціального статусу, особистих симпатій або антипатій. У деяких випадках оцінювання може бути формальним: коли виставлення балів не супроводжується аналізом реального рівня виконаного завдання або знань.

Причини необ'єктивного оцінювання різноманітні. Часто вони пов'язані з відсутністю чітких критеріїв, недостатньо структурованими формами контролю, перевантаженням викладачів, нестачею часу на якісний аналіз робіт. Іншими факторами можуть бути психологічна втома, брак мотивації до сумлінного оцінювання, конфлікти інтересів, а також відсутність механізмів перевірки й контролю з боку академічного середовища.



Особливо проблемним є випадок, коли оцінювання використовується як інструмент тиску, маніпуляції або демонстрації влади. Це створює асиметрію у відносинах між викладачем і студентом, підриває атмосферу довіри й порушує академічні права здобувача освіти. Також існує ризик того, що студенти, які систематично стикаються із суб'єктивним оцінюванням, втрачають мотивацію до навчання, що негативно впливає на їх освітні результати.

Наслідки необ'єктивного оцінювання виходять далеко за межі індивідуальних прикладів. Вони впливають на репутацію освітньої установи, якість дипломованих фахівців, суспільну довіру до освіти як соціального інституту. Системне ігнорування цієї проблеми може призводити до формування «культури байдужості», в якій оцінка сприймається як випадковий результат, а не як відображення реального рівня знань.

Запобігання необ'єктивному оцінюванню повинно ґрунтуватися на розробці чітких, прозорих, науково обґрунтованих критеріїв оцінювання, доступних для розуміння студентів і викладачів. Університетські документи мають передбачати обов'язкове ознайомлення студентів з форматом, змістом, структурою оцінювальних завдань і шкалою балів. Рекомендується використовувати бланки оцінювання, рубрики, шаблони, які мінімізують суб'єктивність.

Необхідні розширення практики подвійного рецензування (особливо при оцінюванні письмових і проєктних робіт), впровадження зовнішнього контролю якості оцінювання, автоматизації частини процедур. Проведення опитувань студентів щодо обґрунтованості оцінок, а також функціонування апеляційної процедури сприяє формуванню відкритого зворотного зв'язку і зменшує ризик суб'єктивності.

Професійна етика викладача повинна включати повну відповідальність за достовірність оцінювання. Це означає, що оцінка має базуватись не на емоційному враженні чи попередньому досвіді, а на фактичних результатах навчальної



діяльності. З боку закладу вищої освіти важливо забезпечити підготовку викладачів з питань методології оцінювання, розвитку об'єктивності, уникнення упередженості.

Не менш значуще створення освітнього середовища, де справедливість і прозорість є частиною культури. Коли студенти бачать, що оцінка є результатом їхніх зусиль, а не залежить від випадку або суб'єктивного рішення, формується відповідальне ставлення до навчання. Водночас викладачі повинні мати академічну свободу, проте вона повинна поєднуватися з високими стандартами професійної доброчесності.

Отже, об'єктивне оцінювання є не лише технічною процедурою, а фундаментальним етичним принципом академічної діяльності, від дотримання якого залежить якість освіти, довіра до інституцій та розвиток особистості здобувача освіти.

Тема 5. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ РІЗНОВИДИ ПЛАГІАТУ

- 1. Навмисний і ненавмисний плагіат.**
- 2. Самоплагіат у науковій діяльності.**
- 3. Шляхи запобігання плагіату в дослідженнях.**
- 4. Порядок розгляду факту академічного плагіату та застосування дисциплінарних стягнень.**
- 5. Робота з системами StrikePlagiarism, Unicheck, Turnitin.**
- 6. Положення про виявлення та запобігання плагіату у ЗВО.**

1. Навмисний і ненавмисний плагіат

Плагіат як форма порушення академічної доброчесності займає особливе місце в системі оцінювання наукової та освітньої етики. Його виявлення й запобігання становлять важливий аспект як інституційної політики закладів вищої освіти, так і професійної відповідальності кожного науковця або



здобувача освіти. Загальноприйняте розуміння плагіату як привласнення результатів чужої інтелектуальної праці без належного посилання, що призводить до введення в оману щодо авторства роботи або її частин.

Плагіат поділяється на два основних типи – навмисний і ненавмисний, які суттєво різняться як за мотивацією, так і за ступенем етичної відповідальності.

Навмисний плагіат (іноді вживається термін «злочинний плагіат») – це свідоме, цілеспрямоване використання чужих ідей, текстів, методологічних рішень, емпіричних даних або графічних матеріалів без відповідного авторського посилання з метою представити їх як власний внесок. Цей вид плагіату є найбільш серйозним порушенням академічної етики, оскільки містить ознаки навмисного обману. Найчастіше такий плагіат трапляється у випадках комерціалізації наукової продукції, боротьби за гранти, здобуття вчених ступенів або посад. Згідно з міжнародними академічними стандартами, він прирівнюється до наукового шахрайства і передбачає суворі дисциплінарні або юридичні наслідки.

Найпоширеніші форми навмисного плагіату включають: копіювання тексту без змін; дослівне цитування без лапок і посилання; перефразування без зазначення джерела; переклад з іноземної мови без зазначення оригіналу; подання чужої роботи як власної; компіляцію з кількох джерел без авторського переосмислення. Усі ці дії порушують авторські права і принципи академічної чесності.

Ненавмисний плагіат – менш очевидна, проте не менш важлива форма порушення доброчесності. Він виникає переважно внаслідок незнання або недостатнього розуміння правил академічного цитування, низької інформаційної грамотності, помилок у формулюванні джерел або неувважності у процесі редагування тексту. Незважаючи на відсутність наміру обману, такий плагіат теж має негативні наслідки як для автора, так і для репутації навчального закладу чи наукової установи.



До ненавмисного плагіату можуть належати: випадкове повторення чужої думки без посилання; неправильне оформлення цитати; вказівка джерела, але без чіткого відмежування власного та запозиченого тексту; відсутність уточнення щодо обсягу використаного матеріалу. Ненавмисний плагіат особливо поширений серед студентів молодших курсів і початківців у науці, які лише опановують стандарти академічного письма.

Визначення меж між навмисним і ненавмисним плагіатом іноді є складним і вимагає експертної оцінки. У правовій та адміністративній практиці застосовуються критерії повторюваності, обсягу запозичення, наявності системності порушення, рівня академічної підготовки порушника. Проте у будь-якому випадку ключовим аспектом є освіченість і свідоме ставлення до дотримання норм доброчесності.

Варто також зазначити, що плагіат може проявлятися не лише в текстовій, але й у візуальній, аудіовізуальній, табличній, цифровій формах коли використовуються чужі ілюстрації, інфографіка, схеми, фотографії, без дозволу автора або посилання на джерело. Цифрові технології значно полегшили як доступ до чужих робіт, так і можливість несанкціонованого копіювання, що посилює актуальність боротьби з плагіатом в умовах інтернетизації освіти і науки.

Отже, плагіат у будь-якій формі становить загрозу академічній культурі, а розмежування навмисного й ненавмисного його характеру є важливою передумовою для коректного розгляду кожного випадку. Основним завданням освітньої політики в цій сфері є формування у студентів та науковців чіткого розуміння меж допустимого використання джерел, розвитку навичок доброчесного письма та відповідального ставлення до результатів чужої праці.

2. Самоплагіат у науковій діяльності

Самоплагіат – це форма академічного порушення, що полягає у повторному використанні власного раніше



оприлюдненого матеріалу без належного посилання або повідомлення про це. На відміну від класичного плагіату, який передбачає привласнення чужої інтелектуальної власності, самоплагіат не порушує права інших осіб, однак є не менш небезпечним з точки зору академічної етики, оскільки створює ілюзію новизни, маніпулює кількісними показниками продуктивності та порушує принцип достовірності наукової інформації.

Самоплагіат набув особливої актуальності в умовах посилення вимог до публікаційної активності, рейтингових оцінок, кількісних метрик наукової результативності. Зокрема, практика дублювання результатів дослідження в різних виданнях без належного роз'яснення або включення великих фрагментів з попередніх робіт до нових текстів без належної ідентифікації стала доволі поширеною серед науковців різного рівня. Такі дії суперечать принципу наукової доброчесності, згідно з яким кожна опублікована робота повинна вносити новий вклад до наукової спільноти.

Види самоплагіату можуть мати різні форми. Однією з найбільш поширених є повторна публікація – подання однієї й тієї самої статті в кількох журналах, часто з мінімальними змінами, або без змін узагалі. Іншим прикладом є фрагментарне дублювання – включення раніше оприлюднених абзаців, розділів, таблиць, рисунків до нової роботи без посилання. У науково-дослідній сфері поширеною практикою є також множинне подання результатів: коли результати одного й того ж експерименту описуються в кількох публікаціях як різні за змістом.

Особливо суперечлива ситуація із використанням дисертаційних матеріалів у публікаціях або, навпаки, коли частини опублікованих раніше статей включаються до тексту дисертації. Формально така практика допустима за наявності посилань, однак за відсутності чіткої інформації про характер попереднього оприлюднення, вона може бути розцінена як



самоплагіат. Важливим критерієм у таких випадках є добросовісність автора: чи була задекларована повторна публікація, чи було належно зазначено джерело, чи містить нова робота істотні доповнення до попередньої.

Самоплагіат особливо проблемний з огляду на функцію публікації в науковому комунікаційному процесі. Кожна публікація має на меті інформувати спільноту про нові наукові результати. Повторне використання вже відомої інформації викривлює цю функцію, спотворює уявлення про науковий прогрес, ускладнює проведення метааналізів, систематичних оглядів і може призвести до надмірного цитування одних і тих самих даних як незалежних джерел.

З огляду на це, міжнародні етичні стандарти наукової публікаційної діяльності чітко регламентують недопустимість самоплагіату. Більшість авторитетних наукових журналів мають політику, яка передбачає, що автор зобов'язаний вказати, якщо робота є розширенням або уточненням варіантом попередньої публікації. Видавництва, зокрема члени Комітету з етики публікацій (COPE), розглядають повторні публікації як порушення і залишають за собою право відкликати такі статті.

Разом з тим, наукова практика допускає вторинне використання власного матеріалу за умови, що воно є обґрунтованим, належним чином задокументованим і не вводить в оману читачів. Наприклад, можливе включення методологічної частини з попереднього дослідження до нової роботи, якщо це супроводжується чітким зазначенням, що даний розділ вже був оприлюднений. Допустиме також розширення попередньої публікації в межах нового дослідження за умови суттєвого доопрацювання та посилання на вихідний матеріал.

Запобігання самоплагіату є завданням як самого автора, так і редакцій, рецензентів, керівників наукових проєктів. Важливо забезпечити достатній рівень академічної грамотності, особливо у молодих науковців, щодо правил повторного використання



текстів. У цьому контексті корисні тренінги, семінари, посібники з академічного письма, а також систематичне інформування про вимоги до публікаційної етики.

Отже, самоплагіат, незважаючи на відсутність порушення прав третіх осіб, є серйозним викликом для системи наукової доброчесності. Він вимагає високої чіткості у формулюванні етичних стандартів, прозорості публікаційної практики та усвідомлення кожним науковцем своєї відповідальності перед академічною спільнотою.

3. Шляхи запобігання плагіату в дослідженнях

Запобігання плагіату є ключовим завданням у забезпеченні академічної доброчесності та формуванні відповідальної дослідницької культури. Профілактика цього порушення передбачає як освітні заходи, так і технічні, організаційні й нормативні інструменти. У контексті наукової діяльності це охоплює всі етапи від формування дослідницької теми до публікації результатів. Запобігання плагіату має бути інтегрованою складовою академічної підготовки, редакційної політики, внутрішніх процедур наукових установ та університетів.

Одним з головних напрямів запобігання плагіату є формування навичок академічного письма. Більшість випадків ненавмисного плагіату трапляються через незнання правил цитування, невміння перефразовувати, неусвідомлення меж допустимого використання джерел. Тому навчання студентів і молодих науковців техніці написання текстів із використанням літератури є першочерговим завданням. Курси з академічної доброчесності, модулі з наукової комунікації, практикуми з цитування повинні стати постійною складовою освітніх програм усіх рівнів.

Не менш важливе ознайомлення дослідників із основними міжнародними стандартами академічної етики, зокрема рекомендаціями Комітету з етики публікацій (COPE),



Декларацією Сінгапуру з наукової доброчесності, а також політиками наукових видавництв. Така інформованість дозволяє уникати свідомих або несвідомих порушень і формує етично орієнтовану наукову поведінку.

Запобігання плагіату передбачає також належну організацію роботи з джерелами інформації. Це включає ведення систематичних записів використаних джерел, ретельне документування цитат, цифрове маркування фрагментів під час написання чернеток. Застосування менеджерів бібліографії (наприклад, Zotero, Mendeley, EndNote) дозволяє уникнути помилок у посиланнях і забезпечує точність у використанні джерел. Рекомендується зберігати метадані (назви, авторів, дати публікацій) із самого початку дослідницького процесу.

Важливою складовою профілактики є етичне керівництво з боку наукового керівника або редактора, який має не лише оцінювати зміст роботи, а й контролювати відповідність стандартам доброчесності. Це передбачає здійснення внутрішньої перевірки тексту, обговорення потенційних зон ризику (повторення попередніх публікацій, використання чужих методів, відсутність належних посилань), проведення аналізу доброчесності на етапі передпублікаційного рецензування.

Технічні засоби відіграють дедалі важливішу роль у запобіганні плагіату. Системи перевірки на текстові запозичення дають змогу автоматично виявляти фрагменти, що збігаються з уже наявними текстами у відкритих джерелах, базах даних або інших документах. Проте ефективність таких систем залежить не лише від їх технологічного потенціалу, а й від здатності користувача інтерпретувати результати. Виявлення збігу не завжди означає плагіат, так само як його відсутність не гарантує доброчесність. Тому важливо мати чіткі критерії аналізу звітів, а також професійну експертизу.

Крім текстових перевірок, запобігання плагіату передбачає також контроль за процедурою збору та обробки даних. Повторне використання емпіричних результатів, таблиць,



діаграм без відповідного зазначення теж є порушенням доброчесності. Рекомендується документувати джерела походження даних, зберігати протоколи досліджень, фіксувати проміжні результати. Це підвищує прозорість наукового процесу та унеможливорює маніпуляції з результатами.

На інституційному рівні важливим напрямом є розробка та впровадження внутрішніх нормативних документів, які містять чіткі положення щодо плагіату, механізми виявлення, порядок реагування на порушення. Внутрішні кодекси етики мають закріплювати обов'язок дотримання авторського права, формулювати допустимі межі запозичення, окреслювати процедури перевірки робіт перед публікацією або захистом.

Суттєвим фактором успішної профілактики плагіату є створення етичного академічного середовища, у якому доброчесність – домінантна цінність. Це можливо лише за умови, що керівники, викладачі та науковці самі дотримуються етичних стандартів, демонструють нетерпимість до плагіату та підтримують студентів у дотриманні етичної поведінки.

Отже, запобігання плагіату – це складна, багатоаспектна діяльність, яка має починатися ще на етапі академічного навчання і тривати впродовж усього дослідницького шляху. Вона передбачає поєднання просвітницької, технічної та нормативної роботи, спрямованої на формування культури відповідальності, поваги до інтелектуальної праці та дотримання принципів наукової чесності.

4. Порядок розгляду факту академічного плагіату та застосування дисциплінарних стягнень

Ефективна система розгляду фактів академічного плагіату є важливою складовою забезпечення академічної доброчесності. Вона має ґрунтуватися на прозорих, чітко регламентованих процедурах, які гарантують справедливий розгляд кожного випадку та забезпечують дотримання прав усіх учасників процесу. Підхід до розслідування фактів плагіату повинен бути



комплексним, інституційно структурованим і підпорядкованим етичним стандартам вищої освіти та науки.

Процедура розгляду підозри на плагіат розпочинається, як правило, з виявлення потенційного порушення, що може бути результатом автоматичної перевірки на текстові збіги, рецензування, скарг сторонніх осіб або внутрішньої перевірки в межах установи. Джерелом інформації може бути викладач, рецензент, студент, співробітник чи зовнішній спостерігач, який надав аргументовану підставу для початку перевірки.

На першому етапі здійснюється попередній аналіз і верифікація матеріалів, зокрема зіставлення текстів, аналіз звіту з антиплагіатної системи, встановлення джерела запозичення. Важливе визначення типу плагіату – навмисного, ненавмисного, самоплагіату – та обсягу й характеру запозиченого матеріалу. Необхідно враховувати форму подання (дослівно, з незначними змінами, у перекладі), відсутність або наявність посилань, цілісність логіки наукової роботи.

У разі наявності обґрунтованих підозр справа передається на розгляд спеціалізованої комісії з академічної доброчесності, що створюється в межах навчального або наукового закладу. До її складу, як правило, входять фахівці відповідного профілю, представники адміністрації, юридичної служби, студентства (у разі розгляду студентських справ). Основне завдання комісії – забезпечити об'єктивний, неупереджений, професійний розгляд ситуації на основі доказової бази.

Процедура має включати залучення особи, що підозрюється у плагіаті, до пояснення обставин справи. Їй має бути надане право надати письмове пояснення, додаткові матеріали, висловити свою позицію. Важливо забезпечити дотримання принципів презумпції невинуватості, поваги до гідності особи, конфіденційності розгляду.

Після завершення аналізу матеріалів та заслуховування пояснень комісія формує висновок, у якому фіксує: наявність або відсутність порушення, його форму, ступінь тяжкості, контекст



виникнення (наукова робота, навчальна діяльність, конкурсна документація тощо), а також надає рекомендації щодо подальших дій. У разі підтвердження факту плагіату рішення комісії передається керівництву закладу для прийняття відповідного адміністративного рішення.

За результатами розгляду можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, що визначаються відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних актів закладу. У студентському середовищі це можуть бути: анулювання оцінки, недопущення до захисту роботи, повторне проходження дисципліни, догана або відрахування. Для науковців відкликання публікації, позбавлення премій, зняття з конкурсів, позбавлення вченого звання або ступеня у разі грубого порушення. У деяких випадках передбачена передача справи до правоохоронних органів у разі порушення авторського права.

Згідно з міжнародною практикою, особлива увага має приділятися відкритості та прозорості процесу, водночас збереженню конфіденційності до моменту остаточного рішення. Усі етапи розгляду мають бути документовані. Установи повинні мати доступ до чітких регламентів, термінів розгляду, критеріїв оцінки порушень та форм реагування.

Важливо також передбачати можливість апеляційного оскарження рішення, що є стандартом захисту прав особи. Це може відбуватися через апеляційну комісію, етичну раду вищого рівня або уповноваженого з питань доброчесності. Апеляційна процедура дозволяє уникнути упереджених рішень і зміцнює довіру до системи.

Розгляд фактів плагіату повинен супроводжуватись інституційною рефлексією – аналізом причин порушень, пошуком шляхів їх запобігання, коригуванням освітньо-наукових процедур. Часто факти плагіату є симптомом глибших проблем – недостатньої підготовки, брак етичної освіти, надмірної конкуренції або тиску з боку адміністративних вимог.

Отже, ефективна модель розгляду випадків плагіату



повинна забезпечувати баланс між суворістю норм і захистом прав, між превенцією та санкцією, між процедурною чіткістю та етичною відповідальністю. Це дозволяє не лише реагувати на порушення, а й формувати культуру доброчесності в академічному середовищі.

5. Робота з системами StrikePlagiarism, Unicheck, Turnitin

У системі забезпечення академічної доброчесності важливу роль відіграють цифрові системи перевірки академічних текстів на наявність текстових збігів, які слугують інструментом профілактики та виявлення плагіату. На міжнародному та українському рівнях найпоширеніші такі програми, як StrikePlagiarism, Unicheck та Turnitin. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості академічної діяльності, об'єктивізації контролю за доброчесністю та формуванню етичної культури в освіті та науці.

StrikePlagiarism – система, розроблена польською компанією Plagiat.pl, використовується в університетах багатьох країн. Вона дозволяє здійснювати перевірку текстів на збіги з наявними в базі джерелами, зокрема академічними публікаціями, вебсайтами, студентськими роботами, базами партнерських університетів.

Особливістю системи є семантичний підхід до виявлення запозичень, що дозволяє фіксувати не лише дослівне копіювання, а й змінені за структурою або стилістикою фрагменти. StrikePlagiarism формує детальний аналітичний звіт, у якому подано відсоток подібності, джерела збігів і характер запозичення (повне, часткове, приховане).

Зручна інтеграція з платформами Moodle, Teams, Classroom дозволяє використовувати StrikePlagiarism як інструмент щоденного освітнього процесу. Проте важливо враховувати, що інтерпретація результатів потребує експертної оцінки викладача або рецензента.

Unicheck – українська розробка, яка активно застосовується



в національній системі освіти. Її база містить тексти з відкритих джерел, студентських архівів, публікацій і внутрішніх репозитаріїв. Система вирізняється високою швидкістю перевірки, адаптивністю до різних форматів документів і простим інтерфейсом.

Унікальна можливість виключення з аналізу окремих фрагментів тексту – цитат, бібліографії, стандартних формулювань – дозволяє уникнути хибних збігів. Крім того, Unicheck підтримує виявлення самоплагіату, що є перевагою при перевірці дисертаційних робіт або багатотомних досліджень.

Інтеграція з українськими освітніми платформами, зокрема внутрішніми ЕНК та e-mail-реєстрацією, робить цю систему зручною в адмініструванні та масштабуванні.

Turnitin – одна з найвідоміших і найстаріших у світі антиплагіатних систем, яка була заснована у США. Вона має глобальне охоплення й активно використовується в університетах Європи, Північної Америки, Азії та Австралії. База даних Turnitin включає десятки мільярдів вебсторінок, мільйони студентських робіт, публікацій з наукових журналів, архівів видавництв.

Система відома високим рівнем точності, гнучким налаштуванням параметрів перевірки, а також підтримкою інтеграції з системами управління навчанням (LMS), такими як Canvas, Blackboard, Moodle. На додаток до текстового аналізу, Turnitin пропонує інструменти аналітики стилю письма, виявлення автопереписаних (spun) фрагментів і ймовірного порушення авторства.

У звітах Turnitin надається інформація про джерела збігів, кольорове виділення фрагментів, відсоток оригінальності. Користувач може виключити загальновживані фрази, бібліографію, цитати. Система також надає окремий модуль Feedback Studio для коментування робіт і роботи з рецензіями.

Turnitin використовується переважно в аспірантурі, при перевірці публікацій для міжнародних журналів, а також у



конкурентних процедурах. Система має розширені функції управління академічною доброчесністю, зокрема модулі для аналізу повторного подання робіт, порівняння за попередніми завантаженнями, виявлення перекладеного плагіату.

Порівняльний аналіз і рекомендації

Використання кількох антиплагіатних систем у різних закладах пояснюється не лише технологічними особливостями, а й етапами перевірки, масштабами інституції, рівнем підготовки користувачів. StrikePlagiarism добре підходить для автоматизованих масових перевірок у навчальному процесі; Unicheck зручний у контексті вітчизняної системи освіти; Turnitin ефективний для міжнародних публікацій та високорівневої академічної експертизи.

Незалежно від обраної системи, основні принципи роботи залишаються спільними:

- результати перевірки не мають бути підставою для автоматичного покарання, потрібен експертний розгляд;
- антиплагіатні системи не можуть замінити академічного етичного виховання, вони лише доповнення до освітнього процесу;
- критично важливо, щоб викладачі вміли інтерпретувати звіти, розуміли межі припустимого запозичення, вміли відрізнити формальні збіги від змістового плагіату;
- коректне застосування систем повинне слугувати не лише контролю, а й мотивації до відповідального письма, дотримання авторських прав, поваги до інтелектуальної власності.

Отже, StrikePlagiarism, Unicheck і Turnitin є ефективними інструментами у боротьбі з плагіатом, які, за умови грамотного впровадження, сприяють розвитку академічної доброчесності, посиленню якості освіти та прозорості дослідницької діяльності.



6. Положення про виявлення та запобігання плагіату в закладах вищої освіти

Забезпечення академічної доброчесності в сучасному університетському середовищі нерозривно пов'язане з наявністю чітко сформульованих локальних нормативних актів, які регламентують виявлення, попередження та реагування на випадки плагіату. Такі документи є невід'ємною частиною системи внутрішнього забезпечення якості освіти, слугують орієнтиром для здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників і адміністрації, а також встановлюють механізми забезпечення прозорості, об'єктивності та відповідальності у сфері академічної доброчесності.

Положення про виявлення та запобігання плагіату у закладі вищої освіти зазвичай є самостійним нормативним актом або входить до ширшого документа – Положення про академічну доброчесність. Воно затверджується в установленому порядку вченою радою або ректоратом і має обов'язковий характер для всіх учасників освітнього процесу. Структурно таке положення охоплює визначення ключових термінів, опис типів академічних порушень, процедури перевірки, алгоритми розгляду справ, види відповідальності та механізми апеляцій.

У центрі уваги положення перебуває визначення плагіату, яке повинно бути уніфікованим із чинним законодавством і міжнародними стандартами. Зазвичай у документі зазначається, що плагіатом є оприлюднення (повністю або частково) чужих результатів досліджень, ідей, текстів, графічних зображень, без належного посилання, незалежно від обсягу запозиченого матеріалу або наявності мети обману. Окремо можуть визначатися форми самоплагіату, автоматичного копіювання, маніпуляцій з перекладами або компіляційними практиками.

Положення детально регламентує етапи перевірки академічних робіт на наявність плагіату. У ньому зазвичай зазначається:



- перелік видів робіт, що підлягають обов'язковій перевірці (дисертації, кваліфікаційні роботи, наукові статті, методичні розробки);

- відповідальні особи за здійснення перевірки (наукові керівники, викладачі, адміністратори курсів);

- перелік програмного забезпечення, рекомендованого для перевірки (StrikePlagiarism, Unicheck, Turnitin або інші);

- допустимі межі текстових збігів (у відсотковому вираженні або за змістовим критерієм);

- порядок оформлення та подання звіту перевірки;

- правила інтерпретації результатів системного аналізу.

Важливим є також опис механізму реагування у випадку виявлення ознак плагіату. Положення встановлює послідовність дій від повідомлення автора про виявлені порушення до створення спеціальної комісії, розгляду справи та прийняття рішення. Обов'язковою є норма про можливість надання пояснень, право на захист та апеляційне оскарження.

Крім цього, положення може містити класифікацію форм відповідальності залежно від тяжкості порушення:

- попередження або письмове зауваження за несуттєві випадки ненавмисного плагіату;

- повторне подання роботи або її доопрацювання;

- анулювання результатів оцінювання, зняття з захисту;

- відрахування або позбавлення стипендії (для студентів);

- скасування наукових публікацій, відсторонення від викладання, розірвання контракту (для викладачів або науковців);

- повідомлення у відповідні національні органи, якщо йдеться про захист дисертації або порушення авторських прав.

Окремий блок Положення присвячено профілактичним заходам, які спрямовані на формування культури доброчесності. Серед них:

- впровадження навчальних курсів із академічної доброчесності;



- організація тренінгів, консультацій, семінарів;
- надання відкритого доступу до нормативних матеріалів;
- розробка методичних рекомендацій щодо правильного оформлення робіт;
- підтримка наставництва у науковій роботі;
- формування етичних настанов для здобувачів освіти.

Положення передбачає також моніторинг ефективності заходів, регулярний перегляд механізмів реагування, оновлення переліку програмного забезпечення для перевірки, а також ведення внутрішньої статистики виявлених порушень. Такий підхід дозволяє удосконалювати інституційну політику, ґрунтуючись на емпіричних даних та реальних практиках.

Тема 6. ПРАВИЛА АКАДЕМІЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ: ПРАВИЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ, ЦИТУВАННЯ ДЖЕРЕЛ, ФОРМУЛЮВАННЯ ТЕЗ ТА АРГУМЕНТІВ

- 1. Структура та складові наукового тексту.**
- 2. Вимоги до оформлення заголовків, авторської інформації, анотації, ключових слів, змісту, списку використаних джерел, таблиць, малюнків.**
- 3. Вимоги до оформлення бібліографічних посилань.**
- 4. Правила використання прямих та непрямих цитат.**
- 5. Формулювання тез та аргументів.**

1. Структура та складові наукового тексту

Науковий текст є основним засобом фіксації, передачі та поширення знань у сфері науково-дослідницької діяльності. Його створення вимагає дотримання низки правил, пов'язаних із логічною організацією змісту, стилістичною цілісністю, формальною структурованістю та коректним використанням джерел. Академічна грамотність передбачає не лише володіння



мовними засобами, але й глибоке розуміння функціонального призначення кожного елементу тексту.

Загальна структура наукового тексту може змінюватися залежно від його типу (монографія, стаття, курсовий або дипломний проєкт, звіт про дослідження, дисертація тощо), однак у більшості випадків вона ґрунтується на сталих компонентах, що забезпечують логіку викладу та наукову обґрунтованість.

До основних структурних елементів наукового тексту належать:

1. Титульна частина – містить базову інформацію про автора, тему, вид роботи, інституційну належність, наукового керівника. Цей елемент формує перше враження про роботу, тому вимагає точного оформлення згідно з чинними вимогами.

2. Анотація – короткий виклад основних положень, мети, об'єкта, методів, результатів і наукової новизни дослідження. Використовується для попереднього ознайомлення з текстом. Повинна бути лаконічною, інформативною, без зайвих деталей або загальних фраз.

3. Ключові слова – набір термінів, що відображають тематику тексту і використовуються для індексації в електронних базах. Рекомендується обирати специфічні поняття, релевантні до предмета дослідження.

4. Вступ – обов'язковий компонент, що окреслює проблемне поле, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, обґрунтовує актуальність та структуру роботи. Має бути логічно пов'язаний з основною частиною й відображати мотивацію автора до вивчення обраної теми.

5. Огляд літератури (аналітична частина) – систематизація та критичний аналіз джерел, присвячених досліджуваній темі. Показує рівень обізнаності автора, обґрунтовує вибір напрямів дослідження, виявляє наукові лакуни.

6. Методологічна частина – опис підходів, методів, інструментів, логіки дослідницького процесу. Вона має бути



обґрунтованою, достовірною, з посиланням на наукові джерела, що описують застосовані методики.

7. Основна частина – виклад результатів, проведення аналізу, інтерпретація фактів, формулювання проміжних висновків. Структурується на розділи, підрозділи, пункти, залежно від складності теми. Має бути послідовною, логічною та побудованою на доказах.

8. Висновки – підсумок проведеного дослідження (не входить до завдання даного посібника, однак передбачається у типових наукових роботах). Узагальнює результати, формулює наукові положення, визначає перспективи подальших досліджень.

9. Список використаних джерел – обов'язковий елемент, що демонструє наукову обґрунтованість, дотримання принципу відкритості та академічної чесності. Має відповідати стандартам бібліографічного опису.

10. Додатки – допоміжні матеріали (графіки, таблиці, анкети, інструкції, програмні коди), які мають другорядне значення, але підтверджують або ілюструють результати основної частини.

Кожен із цих компонентів виконує специфічну функцію в структурі наукового викладу, тому ігнорування або неправильне оформлення одного з них може призвести до втрати цілісності тексту, спотворення результатів або зниження довіри до автора. Особливо важливе дотримання принципу структурної логіки, тобто логічного переходу від постановки проблеми до отримання висновків із чітко позначеними доказами, що спираються на факти, дані або аргументи.

Окремо варто згадати про внутрішню структуру кожного розділу, яка повинна містити:

- вступне формулювання або постановку підпитання;
- теоретичне підґрунтя (огляд понять, концепцій, категорій);



- аналітичну частину (розгляд прикладів, експериментів, даних);
- узагальнення, що підсумовує отримані результати на рівні підрозділу.

Отже, академічна грамотність у структурі тексту забезпечує формування логічної, обґрунтованої, переконливої наукової роботи, що відповідає вимогам наукового дискурсу та може бути використана у професійному середовищі для обміну знаннями.

2. Вимоги до оформлення заголовків, авторської інформації, анотації, ключових слів, змісту, списку використаних джерел, таблиць, малюнків

Академічне письмо вимагає не лише логічного й послідовного викладу змісту, а й дотримання уніфікованих вимог до оформлення кожного структурного елементу тексту. Це забезпечує стандартизацію наукової комунікації, сприяє правильному сприйняттю роботи рецензентами, редакторами, читачами, а також полегшує архівування, опрацювання й пошук інформації.

Заголовки та підзаголовки

Заголовки є орієнтирами структури наукового тексту та виконують важливу функцію в організації матеріалу. Вони мають бути:

- змістовними – відображати суть розділу;
- стислими – бажано без надмірної деталізації;
- структурованими – відповідати ієрархії документа (розділ, підрозділ, пункт);
- уніфікованими за стилем – без декоративних елементів, шрифтів, кольорів.

У наукових текстах зазвичай застосовується нумераційна система: 1, 1.1, 1.2 тощо. Заголовки мають бути оформлені згідно з вимогами стандарту (наприклад, ДСТУ 3008:2015), без крапки в кінці, з великої літери, без підкреслення або курсиву,



якщо інше не визначено.

Авторська інформація

У наукових статтях, кваліфікаційних роботах та інших офіційних документах авторська інформація включає:

- прізвище, ім'я, по батькові автора (повністю);
- науковий ступінь, вчене звання (якщо є);
- посаду та місце роботи;
- електронну пошту (в окремих випадках);
- ORCID (ідентифікатор науковця в міжнародних базах,

рекомендований у багатьох журналах).

Розміщення авторської інформації регламентується вимогами конкретної установи, журналу або стандарту. У дипломних роботах ці відомості зазначаються на титульному аркуші.

Анотація

Анотація – короткий огляд змісту наукової праці. Вона виконує функцію інформаційного стислого резюме для ознайомлення з метою, завданнями, об'єктом, предметом і результатами дослідження.

Загальні вимоги:

- обсяг: 100–250 слів або 500–1000 знаків;
- мова: зазвичай подається українською та англійською;
- відсутність аббревіатур, формул, таблиць;
- виклад без повторень заголовка чи тексту вступу.

Анотація має бути самодостатньою, тобто зрозумілою навіть без звернення до основного тексту.

Ключові слова

Ключові слова – це 5–10 термінів, що відображають основні поняття, проблематику й методологію роботи. Вони важливі для індексації в наукових базах даних та автоматизованого пошуку.

Вимоги до оформлення:

- записуються після анотації;
- подаються через кому;
- не повинні дублюватися з заголовком;



- бажано вказувати як загальні, так і вузькоспеціальні терміни.

Зміст

Зміст є структурованим переліком усіх частин документа з посиланням на сторінки. Він повинен:

- відповідати фактичному розміщенню елементів у тексті;
- відображати ієрархію (розділи, підрозділи, додатки);
- містити номер сторінки кожного пункту;
- бути створеним автоматично у текстовому редакторі для зручного оновлення.

Оформлення змісту має відповідати вимогам академічного документа і не містити елементів графічного дизайну.

Список використаних джерел

Список використаних джерел оформлюється відповідно до вимог ДСТУ або іншого національного чи міжнародного стандарту (APA, MLA, Chicago, IEEE – залежно від дисципліни). Основні принципи:

- джерела наводяться у порядку згадування або за алфавітом;
- обов'язково зазначаються всі бібліографічні елементи (автор, назва, рік, місце видання тощо);
- інтернет-джерела – з обов'язковим посиланням на дату доступу;
- не допускається включення до списку джерел, що не були використані в тексті.

Список джерел має бути оформлений однорідно, з однаковими відступами, шрифтами й розміткою.

Оформлення таблиць

Таблиці в науковому тексті призначені для впорядкування, узагальнення та порівняння даних. Основні вимоги:

- нумерація (Таблиця 1, Таблиця 2) – наскрізна або в межах розділу;
- назва таблиці – розташовується над таблицею, без крапки в кінці;



- одиниці виміру вказуються у заголовках стовпців;
- посилання на таблицю в тексті обов'язкове;
- таблиця має бути логічно пов'язана з аналізом.

Не допускається використання зайвих графічних елементів або кольорів.

Оформлення малюнків

Малюнки охоплюють схеми, графіки, діаграми, фотографії тощо. Вимоги до їх оформлення подібні до таблиць:

- нумерація (Рисунок 1, Рисунок 2);
- підпис – під малюнком, пояснює зміст;
- посилання на малюнок у тексті обов'язкове;
- рисунки мають бути чіткими, контрастними, бажано у форматі, придатному для друку.

Графічний матеріал не повинен дублювати зміст таблиць або тексту без доданої аналітичної цінності.

3. Вимоги до оформлення бібліографічних посилань

Бібліографічне посилання є основним елементом академічного письма, що забезпечує відкритість, перевірюваність, наукову доброчесність і дотримання авторського права. Правильне оформлення посилань дозволяє уникнути плагіату, підвищує довіру до результатів дослідження та сприяє включенню наукових праць до національних і міжнародних реферативних баз.

Загальні принципи

1. Усі ідеї, факти, цитати та дані, які не є результатом власної творчої діяльності автора, повинні супроводжуватися бібліографічним посиланням.

2. Посилання мають бути достовірними, актуальними та повними.

3. Посилання обов'язково повинно відповідати джерелу, зазначеному у списку використаних джерел.

4. Не допускається вигадкування, перекручування або навмисне маскування бібліографічних відомостей.



5. Бібліографічні посилання оформлюються відповідно до обраного або рекомендованого стандарту оформлення.

Типи стандартів оформлення

Оформлення бібліографічних посилань залежить від галузі знань, типу публікації та вимог установи або журналу. Найпоширеніші:

- ДСТУ 8302:2015 – український національний стандарт;
- APA (American Psychological Association) – для соціальних, поведінкових і педагогічних наук;
- MLA (Modern Language Association) – у гуманітарних науках;
- Chicago Manual of Style – історичні, літературознавчі студії;
- Harvard – універсальний стиль із зазначенням автора та року;
- IEEE – технічні, інженерні, інформаційні дисципліни;
- Vancouver – медичні, біомедичні науки.

Усі стилі передбачають чітке форматування елементів: прізвища, ініціалів, року, назви, місця видання, видавництва, обсягу, сторінок тощо.

Варіанти оформлення посилань у тексті

1. Підрядкові (зноски) використовується при оформленні згідно з ДСТУ або стилем Chicago:

Наприклад:

1.Іваненко І.І. Основи наукової творчості. Київ : Наука, 2020. С. 25.

2. Внутрішньотекстові (інтегровані) характерні для APA, Harvard:

Наприклад:

Як зазначає Іваненко (2020), академічна культура формується з перших курсів.

3. Нумеровані – притаманні IEEE, Vancouver:

Наприклад:

У сучасному дослідженні [7] йдеться про методи виявлення



плагіату.

У межах одного тексту не допускається поєднання кількох стилів. Важливо дотримуватись уніфікованого оформлення як посилань у тексті, так і списку джерел наприкінці роботи.

Особливості оформлення різних типів джерел (за ДСТУ 8302:2015)

1. Книги одного автора:

Іваненко І.І. Основи академічного письма. Київ : Освіта, 2022. 245 с.

2. Книги двох-трьох авторів:

Петренко О.О., Ковальчук А.М. Основи педагогіки. Харків : Ранок, 2021. 192 с.

3. Колективна монографія:

Академічна доброчесність в освіті: колективна монографія / за ред. С.М. Біленької. Львів : ЛНУ, 2020. 314 с.

4. Стаття з наукового журналу:

Шевченко В.В. Формування критичного мислення студентів. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 32. С. 123–130.

5. Матеріали конференцій:

Гончарук Н.П. Досвід впровадження курсів з доброчесності. *Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф.* Дніпро, 2020. С. 88–92.

6. Інтернет-джерела:

Сучасні інструменти виявлення плагіату [URL]. Режим доступу: <https://example.org> Назва сайту. Назва сторінки. Дата звернення: 01.01.2025.

При оформленні інтернет-джерел обов'язково слід вказувати дату доступу. Необхідно уникати посилань на ресурси із сумнівною достовірністю, соціальні мережі, форуми без фахової інформації.

Типові помилки в оформленні посилань:

- скорочення імені без ініціалів;
- відсутність року видання;
- дублювання одного й того самого джерела під різними

назвами;



- неправильне використання розділових знаків;
- відсутність обов'язкових елементів (місця видання, назви видавництва);
- неправильно оформлені електронні джерела.

Дотримання норм оформлення бібліографічних посилань є не лише технічною вимогою, але й етичною складовою академічної культури, що засвідчує повагу до праці інших дослідників і дозволяє читачеві самостійно перевірити наведені твердження.

4. Правила використання прямих та непрямих цитат

Цитування є важливим інструментом академічного письма, що дозволяє інтегрувати до тексту думки інших авторів, підтримувати власні аргументи авторитетними джерелами, а також засвідчувати академічну доброчесність шляхом коректного посилання на джерела. Усі цитати, незалежно від їх виду, мають бути оформлені відповідно до вимог обраного стилю посилання і використовувані обґрунтовано.

Загальні вимоги до цитування

Цитування повинно:

- бути доречним у контексті аргументації;
- мати точне посилання на першоджерело;
- не спотворювати зміст і контекст оригіналу;
- бути чітко відокремленим від авторського тексту;
- не перевищувати допустимого обсягу в загальному тексті (зазвичай 10–15 %).

Використання цитат без зазначення джерела розглядається як плагіат, незалежно від обсягу запозиченого тексту.

Прямі цитати

Пряме цитування – дослівне відтворення уривка з іншого джерела. Такий тип цитування застосовується, коли:

- важливо зберегти точність формулювання;
- йдеться про визначення терміну, офіційну позицію або нормативне положення;



- цитата має значну вагу для підтвердження тези.

Оформлення прямої цитати залежить від її обсягу:

1. Короткі цитати (до 40 слів) у межах абзацу беруться в лапки й супроводжуються посиланням:

За словами автора, «академічна доброчесність становить основу для формування наукової відповідальності» [4, с. 17].

2. Довгі цитати (понад 40 слів) виділяються в окремий блок, зменшеним шрифтом, без лапок, із відступом.

Академічна доброчесність охоплює:

- повагу до інтелектуальної власності;
- уникнення обману;
- належне оформлення цитат і посилань [8, с. 91].

Усі прямі цитати мають бути ідентичними оригіналу, без довільних змін, спотворення пунктуації чи граматичної структури.

Непрямі цитати (переказ, парафраз)

Непряма цитата – це виклад змісту іншого джерела власними словами. Такий вид цитування застосовується тоді, коли:

- важливо узагальнити позицію кількох авторів;
- потрібно адаптувати складний текст для читача;
- автор аналізує або інтерпретує позицію джерела.

Непряма цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело, навіть якщо текст написаний власними словами:

Питання академічної етики досліджується як в контексті освітньої політики, так і в прикладному аспекті вищої школи [2].

Заборонено використовувати чужі думки без посилання, навіть у зміненій редакції.

Комбіноване цитування

У деяких випадках доцільним є поєднання прямої та непрямої цитати, наприклад, коли автор викладає власну думку, а потім підтверджує її дослівним фрагментом:

У науковому середовищі академічна доброчесність вважається необхідною умовою формування довіри, адже, як



зазначає дослідник, «в основі наукової комунікації лежить етична відповідальність перед колегами та суспільством» [5, с. 34].

Технічні аспекти цитування

- Усі цитати мають супроводжуватись повним посиланням із зазначенням автора, джерела, сторінки.
- У випадку пропуску фрагмента всередині цитати слід використовувати три крапки в дужках: [...].
- Якщо додано слово чи уточнення, воно подається в квадратних дужках: [підкреслено нами].
- Якщо в цитаті є помилка оригіналу, її слід залишити, але додати позначку [sic].

Цитування іноземних джерел

Цитування з іноземної мови може бути:

- в оригіналі (з транскрипцією автора, якщо потрібно);
- у перекладі автора тексту (із зазначенням: переклад наш);
- у наявному перекладі, якщо існує офіційний варіант.

Наприклад:

«Integrity is the cornerstone of academic culture» (translated by the author).

Цитування іноземною мовою бажано використовувати у межах стилю та рівня складності тексту.

5. Формулювання тез та аргументів

Формування тез і аргументів є основоположною навичкою академічного письма, яка визначає якість наукового викладу, переконливість висновків, а також рівень логічної обґрунтованості тексту. Теза відображає авторське положення щодо предмета дослідження, а аргументація забезпечує її підтримку за допомогою фактів, прикладів, логічних міркувань або посилань на наукові джерела.

Поняття тези в науковому тексті

Теза – це стисле, чітке формулювання авторської думки, що



потребує доведення. У науковому контексті теза виконує функцію аналітичного ядра тексту, навколо неї вибудовується структура абзацу, розділу або навіть усієї роботи. Вона може стосуватися фактів, гіпотез, причинно-наслідкових зв'язків, критичних суджень чи новизни результатів дослідження.

Основні ознаки наукової тези:

- однозначність – не допускається багатозначне тлумачення;
- обґрунтованість – вона повинна спиратися на факти, джерела або аналітичні судження;
- логічна завершеність – формулювання має бути граматично і змістовно самодостатнім;
- науковий стиль – відсутність емоційних оцінок, узагальнення, засноване на об'єктивних підставах.

Приклад тези у науковому тексті:

Упровадження стандартів академічної доброчесності сприяє підвищенню якості освітнього процесу та формуванню відповідальної наукової поведінки.

Аргументація: структура і види аргументів

Аргументація – це логічна, структурована підтримка тези за допомогою доказів. Аргументи мають демонструвати, що теза не є голослівною, і підтверджується емпіричними або теоретичними підставами. Аргументи поділяють на такі типи:

1. Фактичні аргументи – статистичні дані, результати досліджень, офіційна інформація, конкретні приклади:

Згідно з результатами опитування, понад 78 % студентів підтримують введення курсів з академічної доброчесності.

2. Логічні (аналітичні) аргументи – причинно-наслідкові зв'язки, умовиводи, аналітичні побудови:

Якщо академічна недоброчесність поширена, це підриває довіру до дипломів, тому заходи протидії обґрунтовані.

3. Аргументи з авторитетних джерел – посилання на думки визнаних дослідників, норми міжнародних актів, етичні кодекси:



Як підкреслює Дж. Мачан, академічна відповідальність є основою функціонування університетської автономії.

4. Ілюстративні аргументи – порівняння, аналогії, конкретні ситуації з практики:

Наприклад, в університетах Північної Європи створено спеціалізовані відділи з контролю доброчесності, які діють незалежно від адміністрації.

Ефективна аргументація передбачає комбінування кількох типів доказів, поступове нарощування переконливості, логічну послідовність і тематичну відповідність тезі.

Структура аргументативного абзацу

Кожен абзац у науковому тексті, особливо в аналітичній частині, має бути структурованою єдністю тезового висловлювання і підтримки аргументами. Рекомендована структура аргументативного абзацу:

1. Тематичне речення (теза) – формулює ідею;
2. Аргументи – обґрунтування через приклади, факти, посилання;
3. Аналіз – пояснення зв'язку між аргументами і тезою;
4. Підсумок – підведення проміжного висновку, перехід до наступної ідеї.

Запровадження механізмів виявлення академічної недоброчесності має безпосередній вплив на зменшення порушень. Статистичні дані демонструють, що після впровадження обов'язкової перевірки текстів у системі Unischek рівень плагіату знизився на 40 %. Це свідчить про ефективність профілактичного контролю, коли відповідальність супроводжується інструментами верифікації. Аргументація має бути засобом розвитку наукової дискусії, а не лише підкріпленням власної думки. Саме через аргументи наукове дослідження інтегрується в ширший контекст академічного знання.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алещенко Л.О. Тімбідінг у віддалених командах в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Економічний простір*. № 197, 2025. С. 128–134.
2. Андрущенко В. П. Академічна доброчесність як основа якісної освіти. *Вища школа*. 2020. № 3. С. 12–19.
3. Андрущенко І. Маркетплейси як рушій електронної комерції: аналіз світових і українських трендів. *Бізнес і право*. 2022. № 4. С. 33–39.
4. Антонюк В. П. Трансформація професійної підготовки менеджерів в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 88–92.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Безверха К. І. Інституційна відповідальність університетів за дотримання академічної доброчесності. *Освітній простір України*. 2022. № 48. С. 83–89.
8. Безгін К.С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями: навч. посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
9. Білик О. А. Формування професійної ідентичності студентів економічних спеціальностей. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2020. № 2. С. 117–121.
10. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.
11. Бодальов А.А., Руткевич Л.А. Як стають великими або видатними. Луцьк.: Квант, 2019. 55 с.
12. Бітюк І.М. Національні інтереси в умовах інформаційної економіки: регіональні кластери та екологічна підтримка. *Вчені записки ТНУ ім.*



В.І.Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2023. № 2(73). С. 104–112.

13. Бойко І. М. Інноваційні підходи до підготовки фахівців у сфері управління. *Гуманітарний вісник Університету «Україна»*. 2023. № 1. С. 67–71.

14. Бондаренко О. І. Академічна етика у системі забезпечення якості вищої освіти. *Педагогіка і психологія*. 2019. № 1. С. 42–47.

15. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : монографія. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2015. 238 с.

16. Бутко М.П. Менеджмент інноваційної діяльності: навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2017. 494 с.

17. Власенко Н. М. Менеджмент освіти у контексті сучасних викликів. *Проблеми сучасної педагогіки*. 2019. № 6. С. 30–35.

18. Волкова А. В., Котвіцька А. А., Кубарева І. В. Менеджмент: історичний огляд становлення науки. *Збірник наукових праць співробітників НУОЗУ ім. П. Л. Шупика*. Київ, 2024. Вип. 21(4). С. 578–585.

19. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ : КМ-Букс, 2019. 608 с.

20. Гаврилюк В. О. Комунікативна компетентність як компонент професійної підготовки менеджера. *Наукові записки НУ «Острозька академія»*. Серія: Психологія і педагогіка. 2020. № 10. С. 43–47.

21. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління командою: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2024. 528 с.



22. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ : «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2013. 336 с.

23. Гладких Л. М. Антиплагіатні технології в освіті: методи та виклики. *Освіта та суспільство*. 2021. № 2. С. 55–61.

24. Гончарова М.Л. Теорія організації: навч.посіб. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2015.134 с.

25. Гоулман Д. Емоційне лідерство: Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. Харків : Старт, 2018. 301 с.

26. Данильчук І. О. Формування культури академічної доброчесності в студентському середовищі. *Гуманітарний вісник*. 2023. № 9. С. 98–103.

27. Данилюк О.І. Управління людськими ресурсами в соціальній сфері: навчально-методичний посібник [видання друге, доповнене та перероблене] / автор-упорядник Данилюк О.І. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2025. 218 с.

28. Данилюк М. І. Система підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності. *Освітній простір України*. 2022. № 42. С. 51–56.

29. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2025. № 10 (26). С. 52-55.

30. Державне та регіональне управління : підручник / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с.

31. 3. Дорожня карта з питань реформи державного управління. URL : https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/50/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf.



32. Ємець Н. В. Правове забезпечення академічної доброчесності в Україні. *Юридичний вісник*. 2024. № 11. С. 66–70.

33. ЄС продовжує підтримку реформи держуправління в Україні: відбулося XXIV засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління. URL: <https://eu4par.eu/yes-prodovzhuje-pidtrymku-reformy-derzhupravlinnya-v-ukrayini-vidbulosya-xxiv-zasidannya-koordynacijnoyi-rady-z-pytan-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya/>

34. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Х: ХДУХТ, 2022. 142 с.

35. Жук Оксана. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338с.

36. Жук Т. О. Розвиток професійної мобільності студентів в умовах реформування вищої освіти. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2021. № 12. С. 15–20.

37. Журавель О. С. Етичні стандарти академічного письма. *Наукові записки НаУКМА*. 2020. Т. 221. С. 112–117.

38. Забашта І. М. Політика академічної доброчесності в європейських університетах. *Вища освіта України*. 2021. № 4. С. 73–78.

39. Завадський Й. С. Історія менеджменту: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 288 с.

40. Заволічна Т.Р., Поченчук Г.М. Вплив штучного інтелекту на якість роботи інститутів розвитку у цифровому світі: аспект менеджменту та адміністрування. *Інтелект XXI століття*. 2025. Вип. №2. С.66-72. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2025/2025_2/13.pdf.

41. Тетяна Заволічна. Лідерство в бізнесі: від стартапу до масштабування. Розділ 4 (С.47-55) в Організація



власного бізнесу: навч. посіб. / за ред. к.е.н., доц. Є.В. Ткача. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2023. 264 с. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6555>.

42. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. URL: <https://surl.li/uosejr>

43. Зворотний зв'язок. Як отримати користь, а не шкоду: 5 кроків. URL: <https://prohr.rabota.ua/zvorotniy-zv-yazok-yak-otrimati-korist-a-ne-shkodu-5-kroktiv>

44. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. 346 с.

45. Зінченко О., Даріюш П., Зінченко Д. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток. *Економічний вісник КПІ*. 2019. № 19. С. 3–13.

46. Іванюк О. В. Роль емоційного інтелекту в підготовці менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Психологія. 2022. № 2. С. 60–64.

47. Івасюк Ю. С. Види академічного шахрайства та їх профілактика. *Молодь і ринок*. 2023. № 1. С. 59–64.

48. Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 5 (110). С. 98–102.

49. Карнаух Л. В. Академічна етика як предмет освітнього процесу. *Освіта і управління*. 2022. № 3. С. 25–30.

50. Карпенко О. Л. Роль професійного самовиховання в управлінській освіті. *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. 2019. № 184. С. 73–78.



51. Кенджемі Дж.П. Використання лідером влади особистого авторитету чи влади законних повноважень. *Психологічний журнал*. 2025. № 7. С.49.

52. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

53. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

54. Ковальчук Р. Довіра як ключовий елемент інформаційної економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 1. С. 88–95.

55. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилї лідерства проєктного менеджера в управлінні командою проєкту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7354>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.77

56. Коломицева О. В. Використання маркетингових комунікаційних технологій в інноваційному розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 42. Ч. II. С. 5-13.

57. Коломицева О. В., Паденко І. С., Коломицев А. О. Стратегічна концепція формування маркетингового потенціалу регіону : монографія. Черкаси : Вид. Чабанець О. 2016. 266 с.

58. Кононова К. К. Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів. Харків : ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2015. 310 с.

59. Концептуальні засади підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: питання кластеризації та бізнес-інкубації: кол. моногр. / за ред. проф. О. З. Фінагіної. Черкаси : Вид. Пономаренко Р.В., 2022. 158 с.



60. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 292 с.
61. Кочкодан В.Б. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. 128 с.
62. Кравчук С. В. Болонський процес і перспективи розвитку освітніх програм з менеджменту. *Педагогічний альманах*. 2021. № 50. С. 29–33.
63. Крайник О. Механізми контролю за реалізацією стратегії соціально-економічного розвитку регіону. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 1 (54). С. 210-216.
64. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 504 с.
65. Кузьменко О. Г. Самоплагіат: юридичні та етичні аспекти. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 61. С. 40–45.
66. Кустов В. Сучасні інформаційні технології як стратегічні ресурси біржової діяльності в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 99–115.
67. Куц П. Вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 1. С. 58–65.
68. Лісовський П. М. Система державного управління: навч. посіб. / П. М. Лісовський, В. А. Бортник, Ю. П. Лісовська; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. А. М. Кислого. Київ: Ліра-К, 2022. 287 с.
69. Лисенко Ю. П. Формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2020. № 3. С. 112–116.
70. Литвинова С. В. Впровадження принципів академічної доброчесності в ЗВО. *Освіта регіону*. 2019. № 2. С. 31–37.



71. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М.Шкільняка, Д. Павліщи, А.М. Турила. Тернопіль : Крок, 2022. 609 с.

72. Марущак Н. В. Цитування та посилання як механізм запобігання порушенням академічної доброчесності. *Молодий вчений*. 2025. № 5. С. 85–90.

73. Маршев В. І. Історія управлінської думки: генезис і розвиток від стародавніх витоків до сьогодення. Шам : Springer, 2023. 640 с.

74. Мартін Р., Ріел Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ : Наш Формат, 2019. 248 с.

75. Маслоу А. Мотивація і особистість / пер. з англ. Київ : Видавництво «Києво-Могилянська академія», 2023. 400 с.

76. Матвієнко Р.О. Управління регіональним розвитком в національному господарстві: монографія. Бровари : Екон.-технол. ун-т, 2012. 228 с.

77. Мартінович В. Г. Аналіз позицій України у розвитку інформаційного сектору економіки: міжнародний та регіональний аспект. *Економіка регіонального розвитку*. 2024. № 2(54).

78. Мельник Р. А. Інституційне середовище підготовки менеджерів у ЗВО. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 7. С. 24–28.

79. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. №49. С. 122-134.

80. Мельник О.Г., Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Саніна О.Р. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2012. 240 с.



81. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл.: Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М., Грищенко Д.Г. та ін.; [за заг. ред. Драган О.І.]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

82. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.

83. Менеджмент персоналу : підручник / [Л.Алексеев та ін.]; за заг. ред. проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.

84. Менеджмент і адміністрування: підручник для бакалаврів. Том 1 / за ред. Галушки З.І., Терлецької Н.М. Чернівці : ЧНУ, 2013. 400 с.

85. Менеджмент: навчальний посібник / Н.С.Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

86. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Т.: ТНЕУ, 2019. 518 с.

87. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

88. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Київ : Знання, 2019. 368 с.

89. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

90. Мурайов В. Є. Технологічна модернізація бізнесу як наслідок цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 21–27.

91. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

92. Назарчук Т., Косіюк О. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2018. 560 с.



93. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 272 с.

94. Немирович Д. Управління змінами. Як досягти успішних результатів при проведенні трансформації. 2019. Товариство з обмеженою відповідальністю «Делойт і Туш». 39 с.

95. Нікітюк Л. І. Компетентнісний підхід у підготовці майбутнього фахівця. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2020. № 67. С. 102–106.

96. Нікітченко Ю. М. Академічна доброчесність у вимірі цифрової епохи. *Науково-освітній дискурс*. 2023. № 7. С. 21–26.

97. Ньюстром Дж. В., Девіс К. Теорія та практика менеджменту. 9-те вид. Лондон : Cengage Learning, 2022. 465 с.

98. Огляд українського GovTech: хто розробляє проекти для державного сектора, у чому полягають виклики і які перспективи. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-govtech-overview/>.

99. Онищенко С. Г. Управлінська освіта як ресурс кар'єрного розвитку. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 1. С. 39–44.

100. Орлова А. С. Освітні політики з академічної доброчесності: порівняльний аналіз. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2020. № 3. С. 33–39.

101. Паламарчук І. А. Викладач як гарант академічної доброчесності. *Освітній вимір*. 2021. № 6. С. 17–22.

102. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.



103. Пастернак В. Роль репутації у зниженні ризиків інформаційної асиметрії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 72–78.

104. План роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. Дія. Мрія. Цифрові інновації та технології. URL: <https://surl.li/mlgzhk>

105. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

106. Посібник із п'яти етапів розвитку команди з найкращими порадами. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>

107. Поченчук Г.М. , Кузьмук І.Я. Трансформація системи державного управління в цифрову епоху. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2022.

108. Поченчук Г. Державне регулювання та громадська самоорганізація в умовах нестабільності. Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів / Potential for sustainable development in the context of regional and global challenges: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, 11-13 травня 2022 року, Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. С.99-100. <http://mmix.cv.ua/novyny/zbirnyk-tez-potentsial-stalogo-rozvytku-v-umovah-regionalnyh-ta-globalnyh-vyklykiv>

109. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ. 2018. 256 с.

110. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2023. 209 с.



111. Річард Фарсон, Ральф Кейес. Парадокси лідерства : перев. з англ. М. : ТОВ «Видавничий Дім Софія» 2019. 160 с.

112. Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.03.25 р. № 263-р «Про затвердження плану заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму до 2026 року». URL: <https://surli.cc/osacst>.

113. Романовська Ю. Прогнозування розвитку міст в умовах інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 101–107.

114. Романенко Н.Б. Правила цитування в академічному письмі. *Філологічні трактати*. 2022. № 2. С. 44–50.

115. Романюк С.А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ : 2018. 216 с.

116. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г. Харків : «Друкарня Мадрид», 2022. 92 с.

117. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 312 с.

118. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративних організаціях. 4-те вид. Нью-Йорк : Free Press, 2023. 368 с.

119. Сидоренко Т.Ю. Проблеми фальсифікації у студентських роботах. *Педагогічні науки*. 2019. № 10. С. 109–113.

120. Скібська К. О., Новицький Д. С. Інформаційна економіка в системі заходів повоєнного відновлення України. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 3. С. 167–173.

121. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.



122. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

123. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

124. Сухенко І. П. Ситуаційний підхід у сучасному лідерстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький : ХНУ, 2022. № 5. С. 104–109.

125. Темплар Р. Правила кар'єри. Чіткий алгоритм персонального успіху. Київ : КМ-Букс, 2020. 296 с.

126. Теорія прийняття рішень: Підручник / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

127. Терещенко Т.В. Теорія організація: навч.посіб. Харків : ХУУП, 2015. 335 с.

128. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Чернівці : Технодрук, 2021. 144 с.

129. Тищенко О. М. Формування етичної культури майбутнього менеджера. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки. 2021. № 83. С. 96–101.

130. Ткачук В. І. Академічна відповідальність та механізми контролю. *Вісник НАН України*. 2024. № 4. С. 91–95.

131. Уманець І. В. Самоосвіта як елемент неперервної професійної підготовки. *Освітологічний дискурс*. 2022. № 4. С. 145–150.

132. У Києві відкрили другий у світі GovTech-центр: чим займатиметься. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/v-ukrajini-vidkrili-drugi-y-u-sviti-govtech-centr-801058/>

133. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук,



І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

134. Управління персоналом : підручник / О.М.Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

135. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колект. монографія / за ред. Г.Г. Савіної. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

136. Усиченко І.В., Мироненко М.А., Лисенко Т.І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. Вип. № 59. 2024. С. 32–46.

137. Федоренко В. Л., Чернеженко О. М. Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасниках ЄС, Швейцарії та Україні: монограф. / за ред. В. Л. Федоренка. Київ : «Ліра», 2017. 288 с.

138. Фінагіна О. В. Інформаційна економіка України. *Науковий вісник НБУ*. 2020. № 2. С. 29–44.

139. Філіпенко А. Електронні платежі та цифрові валюти: реалії та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 49–55.

140. Харченко Н. І. Зміст і форми професійної підготовки в умовах діджиталізації. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. № 6. С. 89–94.

141. Хілл Л. А. Багатовекторне лідерство / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2023. 352 с.

142. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 10. С. 135–143.

143. Чухрай Н. І., Мельник Л. Г. Розвиток управлінської думки: від класики до сучасності. Львів : Видавництво ЛНУ, 2022. 256 с.



144. Шепеленко С. Інформаційні технології в економіці: виклики цифрового суспільства. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 45–49.

145. Шевчук І. Інформаційна асиметрія на ринку страхування: вплив на поведінку споживачів. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2020. № 3. С. 112–119.

146. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

147. Юрченко М. С. Академічна доброчесність у контексті відкритої науки. *Освітній дискурс*. 2025. № 2. С. 50–56.

148. Яворська Т. Інформаційна асиметрія в цифрових ринках: нові виклики для регуляторів. *Держава та регіони*. 2023. № 2. С. 41–47.

149. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*, 2024, Вип. 3(20). С. 152–156. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27>

150. Buriak I., Kalynovsky A., Pasko M., Saienko V., Zavolichna T. Actual problems of management and public administration in modern globalization processes. *Pacific Business Review International (PBRI)*. Vol. 16 issue 4. October 2023. P. 122–132.

http://www.pbr.co.in/2023/2023_month/October/13.pdf.

151. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>

152. Public Administration in the Digital Era. URL: <https://cdtm.com/publications/public-administration-in-the-digital-era>.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Підручник для бакалаврів

За редакцією
Заволічної Т.Р. та Запухляка В.М.

Літературна редакторка *Колодій О.В.*

Технічна редакторка
та дизайн обкладинки *Кудрінська О.М.*

Підписано до друку 30.12.2025. Формат 60х84/16.

Електронне видання.

Ум.-друк. арк. 73,3. Обл.-вид. арк. 78,8. Зам. 3-027

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.